

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра _____ соціології і публічного управління _____
(назва)

**КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ**

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (вибіркова) _____
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна _____
(денна / заочна)



Силабус освітнього компонента Програма навчальної дисципліни



УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Шифр та назва спеціальності

281 – Публічне управління та адміністрування

Інститут

Навчально - науковий інститут соціально - гуманітарних технологій

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

Кафедра

Соціології і публічного управління (305)

Рівень освіти

Магістр

Тип дисципліни

Спеціальна (фахова), вибіркова,

Семестр

2

Мова викладання

Українська

Викладачі, розробники

**МОРОЗ Володимир Михайлович**

volodymyr.moroz@kphi.edu.ua

Доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри соціології і публічного управління НТУ «ХПІ».

Автор понад 300 наукових та навчально-методичних праць. Провідний лектор з дисциплін: «Ризик-менеджмент в системі прийняття управлінських рішень», «Методологія організації наукових досліджень та методика написання наукових текстів», «Глобалізація і політика національної безпеки». Член спеціалізованої вченої ради Д64.707.03.

Детальніше про викладача на сайті кафедри <http://web.kpi.kharkov.ua/sp/profesors-ko-vikladats-kij-sklad>



ТЕРЕЩЕНКО Діна Акрамівна

dina.tereshchenko@khpi.edu.ua

Доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціології і публічного управління НТУ «ХП».

Авторка понад 200 наукових і навчально-методичних публікацій. Провідна лекторка з курсів: «Державне та регіональне управління», «Адміністративний менеджмент», «Паблік рілейшнз».

Детальніше про викладача на сайті кафедри

<http://web.kpi.kharkov.ua/sp/profesors-ko-vikladats-kij-sklad>

Загальна інформація

Анотація

Система публічного управління формується через прийняття та реалізацію державно-управлінських рішень, які, в свою чергу приймають та реалізують професіонали, що працюють в цій системі. Від якості відбору, розвитку таких кадрів залежить і якість самої системи публічного управління. Важливість розвитку навичок в управлінні людським потенціалом представників органів публічної влади є основою ефективного розвитку як окремих регіонів, так і країни в цілому. Управління діяльністю органу публічної влади стає стратегічним, зумовлюючи потребу адекватної зміни в усіх своїх підсистемах. Насамперед вимога стратегічних перетворень постає перед підсистемою управління людськими ресурсами, роль яких надзвичайно зростає.

Мета та цілі дисципліни

набуття здобувачами комплексу знань з теорії та практики управління людськими ресурсами в органах публічної влади в Україні та світі, оволодіння науково-практичним інструментарієм управління людськими ресурсами в контексті забезпечення поступального соціально-економічного розвитку в сучасних умовах.

Формат занять

Лекції, практичні заняття, консультації. Індивідуальне завдання - реферат. Підсумковий контроль – залік.

Компетентності

ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

СК05. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними

СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

Результати навчання

РН01 Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

РН010 Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

РН011 Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.

Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни: : 120 годин (4 кредити ECTS): денна форма: лекції – 32 год., практичні заняття – 16 год., самостійна робота – 72 год.; заочна форма: 120 годин (4 кредити ECTS): лекції – 4 год., практичні заняття – 2 год., самостійна робота – 114 год

Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)

Попередні дисципліни, необхідні для успішного проходження курсу: «Система публічного управління в Україні», «Правове регулювання публічного управління в Україні», "Світоглядні засади управлінської діяльності", "Глобалізація і політика національної безпеки"

Особливості дисципліни, методи та технології навчання

Лекції проводяться інтерактивно з використанням мультимедійних технологій. На практичних заняттях використовується проєктний підхід до навчання, ігрові методи, акцентується увага на застосуванні інформаційних технологій в соціології. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності: 1. За джерелом інформації: словесні: лекція (інформаційна, проблемна, міні-лекція тощо) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (презентація PowerPoint), семінар-розгорнута бесіда, дискусія з елементами аналізу, дискусія, вирішення ситуаційних завдань, розв'язання

проблемних завдань, «мозковий штурм», ділова гра; пояснення, розповідь, бесіда; наочні: спостереження, ілюстрація, демонстрація; практичні: завдання, навчальні тренінги – кейс-технології; 2. За логікою передачі і сприйняття навчальної інформації: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні. 3. За ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі. 4. За ступенем керування навчальною діяльністю: під керівництвом викладача; самостійна робота студентів із джерелами літератури; виконання ІНДЗ

Програма навчальної дисципліни

Теми лекційних занять

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Людський фактор і його роль в розвитку організації. Трудовий потенціал організації: поняття і структура. Система управління людськими ресурсами. Основи управління персоналом організації.

Концепції управління персоналом.

Тема 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА.

Сутність науково-технічної революції та радикальні зміни у трудовій сфері. Концепція людського капіталу як методологічна основа змін в управлінні персоналом. Концепція управління людськими ресурсами. Зміна парадигм управління персоналом. Технократична парадигма. Антропологічна парадигма. Гуманістична парадигма.

Тема 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

Складові управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Організаційні основи проведення аудиту персоналу. Аудит як форма діагностичного обстеження. Поняття кадрового аудиту. Основні цілі і об'єкти кадрового аудиту. Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади.

Тема 4. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

Поняття та завдання кадрової політики організації. Типи кадрової політики. Кадрова політика в органах державної влади. Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.

Тема 5. HR-СТРАТЕГІЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Принципи публічної служби. Нормативно-правова регламентація публічної служби в Україні.

Планування та прогнозування персоналу як функція розвитку персоналу. HR-стратегія органу публічної влади. Мотивація професійної діяльності публічних службовців.

Тема 6. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

Методи підбору та відбору персоналу . Конкурсний відбір та призначення на посади в органах публічної влади. Сучасні технології залучення персоналу. Технології управління персоналом.

Тема 7. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК.

Основні підходи до поняття професійна компетентність . Підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця. Сучасні методи розвитку персоналу.

Контроль як спосіб забезпечення законності і дисципліни в публічному управлінні. Система підготовки кадрів. Атестація як основний метод оцінювання персоналу.

Тема 8. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.

Поняття та етапи адаптації персоналу. Основні поняття, типологія та моделі кар'єри. Планування та розвиток кар'єри. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі..

Теми практичних занять

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Нові завдання служби управління людськими ресурсами. Трудовий потенціал організації: поняття і структура. Система управління людськими ресурсами. Основи управління персоналом організації.

Концепції управління персоналом.

Тема 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА.

Науково-технічна революція, соціально-політичні зміни епохи другого модерну і нові виклики в сфері трудових відносин та кадрового менеджменту. Концепція людського капіталу та новий погляд на персонал компаній. Концепція управління людськими ресурсами як зміна парадигми у сфері кадрового менеджменту. Новітні теорії кадрового менеджменту, що ґрунтуються на ідеях управління людськими ресурсами. Цільове управління. Модель рамкового управління. Управління за допомоги делегування. Партисипативне управління

Тема 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

Складові управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Організаційні основи проведення аудиту персоналу. Аудит як форма діагностичного обстеження. Поняття кадрового аудиту. Основні цілі і об'єкти кадрового аудиту .Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади.

Тема 4. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

Поняття та завдання кадрової політики організації. Типи кадрової політики. Кадрова політика в органах державної влади. Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.

Тема 5. HR-СТРАТЕГІЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Принципи публічної служби. Нормативно-правова регламентація публічної служби в Україні.

Планування та прогнозування персоналу як функція розвитку персоналу. HR-стратегія органу публічної влади. Розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Тема 6. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

Методи підбору та відбору персоналу . Конкурсний відбір та призначення на посади в органах публічної влади. Сучасні технології залучення персоналу. Технології управління персоналом.

Тема 7. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК.

Основні підходи до поняття професійна компетентність . Підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця. Сучасні методи розвитку персоналу.

Контроль як спосіб забезпечення законності і дисципліни в публічному управлінні. Система підготовки кадрів. Атестація як основний метод оцінювання персоналу.

Тема 8. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.

Поняття та етапи адаптації персоналу. Основні поняття, типологія та моделі кар'єри. Планування та розвиток кар'єри. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі.

Теми лабораторних робіт

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

Самостійна робота

Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до практичних(семінарських) занять.

Самостійне вивчення тем та питань, які не викладаються на лекційних заняттях. Курс передбачає виконання індивідуального завдання у вигляді реферату та представлення його як презентацій за темою курсу, що студент вільно обирає з числа тем, які пропонуються або узгоджує з викладачем ініціативну тематику. Студент здійснює бібліографічний пошук, складає план презентації або ставить питання, на які треба отримати аргументовану відповідь, опанувавши джерела за темою, студент розкриває зміст питань та представляє виконану роботу на семінарі. Обсяг презентації – 16-25 слайдів, текст доповіді – 4-6 стандартних сторінок. Основний зміст презентації доповідається у вільній формі на семінарському занятті, і студент отримує оцінку (20 балів), що додається до загального рейтингу. Перевірка відбувається під час практичних занять. Також передбачено самостійне ознайомлення із новітньою літературою з дисципліни

Література та навчальні матеріали

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посіб. / Л. Р. Біла-Тіунова. – Одеса, 2020. – 511 с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
4. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с
5. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.
6. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. – Київ : НАДУ, 2018. – 284 с.
7. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для внз / О. С. Мороз ; ЗДА. Запоріжжя : ЗДА, 2015. 324 с.
8. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с

9. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
10. Технології управління людськими ресурсами [Електрон. ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.
11. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
12. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Смелянова Т. В., 2020. 212 с.
13. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2009. – 457 p.
14. Thom N. Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p
15. David H. Rosenbloom, Robert S. Kravchuk, Richard M Clerkin Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector. – New York, Routledge, 2022. – 660 p.
16. Stephen Kehs Public administration for planners: leadership and responsibility in theory and practice. – New York, Routledge, 2022. – 274 p.

Допоміжна:

17. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом 20 державних органів. Київ: НАДС. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>
18. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.
19. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>
20. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого

самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/306-2016-%D0%BF>

21. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16/>

22. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

23. Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text/>

26. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ 21 Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 439-28569. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

27. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів). Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text/>

28. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16>

29. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>

30. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

31. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів] / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадєвої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022. 166 с

32. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ПТО НАПНУ, 2015. 176 с.

33. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

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

35. Управління персоналом в умовах децентралізації/ За заг.ред. В.М.Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

Ресурси Інтернет

36. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: <https://www.kadrovik.ua/>Журнал «Демографія та соціальна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.idss.org.ua/journal.html

37. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/>

38. Кодекс законів про працю України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>

39. Міністерство соціальної політики України. URL.: <https://www.msp.gov.ua/> 14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

40. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>

41. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>

42. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Елек-тронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>

43. Про зайнятість населення : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>

44. Про оплату праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>

45. Про охорону праці : Закон України [Електронне видання]. – Ре-жим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>

Система оцінювання

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів	Шкала оцінювання	
	Сума балів	Національна оцінка ECTS
Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів 100% підсумкової оцінки складаються з результатів оцінювання у вигляді заліку (40%) та поточного оцінювання (60%). Залік: усне завдання (2 запитання з теорії) або онлайнтест. Поточне оцінювання: 2 онлайн тести (по 20%), та індивідуальне завдання (реферат) (20%).	90–100	Відмінно A
	82–89	Добре B
	75–81	Добре C
	64–74	Задовільно D
	60–63	Задовільно E
	35–59	Незадовільно FX (потрібне додаткове вивчення)
1–34	Незадовільно F (потрібне повторне вивчення)	

Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХП»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту.

Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХП» розміщено на сайті: <http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

Погодження

Силабус погоджено

Дата погодження, підпис

Завідувач кафедри

28.06.2024

Володимир МОРОЗ

Дата погодження, підпис

Гарант ОП

28.06.2024

Віталій КРУГЛОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ЛЕКЦІЙ

«УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»

2024

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.

План вивчення теми:

- 1.1 Людський фактор і його роль в розвитку організації.
- 1.2 Трудовий потенціал організації: поняття і структура.
- 1.3 Система управління людськими ресурсами.
- 1.4 Основи управління персоналом організації.
- 1.5 Концепції управління персоналом

1.1 Людський фактор і його роль в розвитку організації

Інтереси організації, як господарської системи реалізуються не тільки на ринку праці під час купівлі робочої сили, але і в процесі її споживання в межах самої організації.

Людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який створюється через участь людей в процесі створення матеріальних і духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг.

Для характеристики людського фактору організації використовують такі поняття як “робоча сила”, “трудові ресурси”, “людські ресурси”, “сукупний працівник”.

Розглянемо більш детально ці поняття.

Робоча сила – сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ. Фактично – це здатність людини до праці.

Трудові ресурси – все соціально активне населення.

Фактично – це всі фактичні і потенційні працівники, які здатні до праці, т.т. це частина населення яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно-корисної діяльності. Це частина населення в працездатному віці (чоловіки 16-59 років, жінки – 16-54) за виключенням інвалідів 1-ї та 2-ї групи плюс всі працюючі пенсіонери:

Т.Р. = П.Н. – І(1-ї та 2-ї групи) + Ф.П.П.

Людські ресурси (особистість) – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності.

Сукупний працівник – це поєднання індивідуальних робочих сил в трудовий колектив.

Таким чином людський фактор треба розглядати як прояв всієї сукупності особистих якостей людини, які впливають на його трудову активність.

Людський фактор – це люди, організацій і установ, об'єднані для спільної діяльності, це суб'єкт суспільного життя, який має соціальну, демографічну, економічну і політичну структуру, і взаємодія яких забезпечує розвиток суспільства.

1.2. Трудовий потенціал організації: поняття і структура

Вивчення людського фактору призвело до введення такого терміну як “трудовий потенціал”. Його використовують для характеристики терміну “людський фактор” в об'ємному визначенні, як в масштабах всього суспільства, так і в межах одного підприємства.

На відміну від трудових ресурсів – **трудовий потенціал – це конкретні працівники, можливість використання яких у виробництві є відомою.**

Трудовий потенціал поділяється на трудовий потенціал працівника і організації – ТПП і ТПО.

ТПП – сукупна здібність фізичних і духовних якостей окремого працівника, досягти в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності з одного боку, і здатність удосконалюватись в процесі праці – з іншого боку.

ТПП включає в себе:

- психофізіологічний потенціал – здатність і схильність людини, стан її здоров'я, працездатність, тип нервової системи
- кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибина, різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, які обумовлюють здатність працівника до праці певного змісту і складності
- особистий потенціал – рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці.

ТПО – це сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов.

Структура ТПО – це співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних і інших характеристик груп працівників і взаємостосунки між ними.

ТПО включає в себе такі компоненти: кадровий, професійний, кваліфікаційний і організаційний.

Кадрова складова – професійні знання, вміння і навички, а також пізнавальні здібності.

Професійна складова – вимоги до робочих місць, функціональний зміст трудових операцій.

Кваліфікаційна структура – зміни в трудовому потенціалі (зростання вмінь, знань, навичок), зміни в особистості.

Організаційна складова – ефективність функціонування трудового колективу і ефективність використання робочої сили.

Весь трудовий потенціал поділяється на дві категорії “**кадри**” і “**персонал**”.

Кадри – це соціально-економічна категорія, яка включає в себе постійний штатний склад працівників, певної кваліфікації, які пройшли професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності.

Персонал – більш широке поняття ніж кадри. Це весь особовий склад організації, це постійні або тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці.

Диференціацію понять які визначають людський фактор в організації можна представити у вигляді піраміди (Рис.1.1):



Рис.1.1 Складові людського фактору в організації

Таким чином, не зростання технічного рівня визначає зараз економічний потенціал підприємств, а людський фактор. Тому основною проблемою є проблема активізації людського фактора завдяки формуванню процесу управління ним.

На даний час можна виділити *три напрямки активізації людського фактору*:

- спроба впровадити системи управління і заохочення за кінцеві результати роботи в дусі американської раціональної школи управління;
- вивчення прикладів впровадження японських систем управління на підприємствах;
- здійснення розробки теорії організаційної культури як самостійної європейської теорії управління колективом працівників.

Всі ці напрямки поєднуються в тому, що питання про управління людськими ресурсами розглядається як обов'язкова функція керівників підприємств.

Таким чином поняття “людський фактор” відображає особливий статус особистості в сучасному суспільстві який знаходиться в певних взаємостосунках з технічними, соціально-економічними факторами.

1.3. Система управління людськими ресурсами

В цілому в державі система управління людськими ресурсами включає в себе такі підсистеми (Рис.1.2):

1. **Управління трудовими ресурсами** – забезпечує процеси формування кадрового потенціалу за рахунок організації:

А) **управління демографічними процесами** (оптимальне відтворення населення, планування трудових ресурсів, соціальне прогнозування)

Б) **управління освітою** (загальноосвітня підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації) **і професійною орієнтацією**

В) **управління соціальним розвитком** (покращання праці і побуту, піклування про здоров'я людей, використання вільного часу)

2. **Управління робочою силою** – забезпечує процеси розподілу людським ресурсів за рахунок організації:

А) **управління зайнятістю** (створення робочих місць, первинний розподіл і перерозподіл трудових ресурсів)

Б) **управління працею** (оплата праці, раціоналізація робочих місць, матеріальне і моральне стимулювання, організація і умови праці)

В) **управління соціальною роботою** (соціальне забезпечення, турбота про пенсіонерів, ветеранів праці)

3. **Управління персоналом** забезпечує процеси раціонального використання людських ресурсів в конкретній організації, регіоні, галузі за рахунок організації підбору, підготовки, розміщення і виховання персоналу робочих, службовців, спеціалістів і керівників.

4. **Управління кадрами** забезпечує ті ж процеси але тільки відносно постійного кваліфікованого складу працівників.

1.4 Основи управління персоналом організації

Організація (від лат. organisatio — формую, створюю) характеризується як:

1. Внутрішня впорядкованість, погодженість взаємодії окремих елементів або частин системи відповідно до структури цілого – організація як

стан. Організація як стан припускає наявність певного порядку, або певний ступінь упорядкованості.

2. Об'єднання людей для спільного досягнення поставленої мети, що діють у рамках певної структури й на основі правил, встановлених для цієї організації – організація як система або як соціальний інститут (підприємства, органи влади, спілки тощо).

3. Певного роду діяльність, сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення організаційної структури управління, удосконалення взаємозв'язків її елементів і забезпечення ефективного функціонування (організаторська діяльність) – організація як процес. Організація як процес реалізується як одна з основних функцій управління при створенні й удосконаленні системи. У сфері організації управління організаторську діяльність зазвичай пов'язують з діями, спрямованими на формування (заснування, створення, удосконалювання) яких-небудь організаційних структур, на підготовку й налагодження робіт, на об'єднання й упорядкування спільної роботи виконавців.

4. Результат забезпечення функціонування системи управління, що відбиває її стан, тобто організованість – це організація як метод. Метод зміни сформованих станів систем або процесів функціонування.

Дві специфічні риси відрізняють організації від інших видів соціальних груп. По-перше, організації – це, насамперед, соціальні групи, орієнтовані на досягнення раціональних, функціональних, специфічних цілей. По-друге, організації – це такі групи, яким властивий високий рівень формалізації. Їхня внутрішня структура високо формалізована в тому розумінні, що правила, регламенти, розпорядок охоплюють практично всі сфери діяльності її членів.

Персонал організації – це сукупність фізичних осіб, які знаходяться в зв'язках з організацією, як юридичною особою, що регулюються договором найму. Це можуть бути не тільки наймані працівники, але й фізичні особи – власники і співвласники організації, якщо вони крім частини доходу отримують відповідну оплату за працю.

Особи, які займаються індивідуальною трудовою діяльністю не включаються до складу персоналу.

Існують два види управління персоналом: 1) лінійне функціональне управління, 2) робота з персоналом.

Так, діяльність з управління персоналом переслідує низку цілей:

- допомога в досягненні загальних цілей організації;
- забезпечення організації працівниками, що є носіями робочої сили (загальна та професійна працездатність), відповідної профілю, місії та функціям організації;
- ефективне використання та розвиток трудового потенціалу працівників;
- формування належного рівня лояльності працівників організації, її цілям, цінностям та нормам.

Таким чином, складається система цілей управління персоналом, яка є своєрідною відповіддю на дві групи питань:

1. Які конкретні потреби та інтереси мають працівники? Чого вони очікують від роботи в організації?

2. Чого очікує організація від конкретного працівника та від колективу працівників (персоналу)? Які цілі по використанню персоналу ставить перед собою керівництво організації і які умови воно прагне для цього створити?

Відповісти на ці питання можна як з точки зору конкретної організації, так і з загальної для усіх точки зору, визначеною прагненням до забезпечення життєздатності.

Таким чином, основною функцією управління персоналом стає комплексний вплив на весь кадровий потенціал організації в цілому та персонал зокрема, з чого складається *система управління персоналом*, яка:

- по-перше, інтегрує діяльність з управління персоналом у загальну систему управління організацією (фірмою, установою, підприємством тощо), погоджує її зі стратегічними установками і організаційною культурою, а також із плануванням виробництва, збуту, підвищення якості і т.п;
- по-друге, містить розгорнуту систему програмних та ситуативних заходів щодо регулювання зайнятості, планування робочих місць, організації відбору, розміщення й підготовки кадрів, прогнозуванню змісту робіт;

- по-третє, припускає ретельний облік (у тому числі в інформаційних системах) якостей і професійних характеристик працівників, а також результатів їхньої діяльності;
- по-четверте, передбачає пропагандистську й виховну роботу як з працівниками фірми, так і з членами їх родин (японська практика);
- по-п'яте, здійснює управління інформаційним обміном у вигляді внутрішнього та зовнішнього PR;
- по-шосте, централізує управління працею в організації, а також здійснює заходи щодо вдосконалення методів та механізмів кадрового менеджменту та роботи з персоналом.

Ці напрямки діяльності складають предметне поле управління персоналом в організації. Відповідно до нього визначається й місце системи управління персоналом організації (СУП) як дієвої підсистеми «загального управління».

Персонал організації це її важлива структурна частина яка має складну взаємопов'язану структуру. Системний підхід дозволяє розглядати персонал як взаємозв'язок структур, які виділені за різними ознаками

Організаційна структура

Організаційна структура персоналу – це склад і підпорядкованість взаємозалежність ланок управління, яка характеризується через такі поняття:

- **ланка управління** – самостійна частина організаційної структури на певному рівні яка складається з апарату управління і структурних підрозділів
- **апарат (орган) управління** – колектив працівників управляючої системи, який наділений правами координувати діяльність підрозділів, має приміщення, технічні засоби управління, штатний розклад, положення про структурні підрозділи і посадові інструкції
- **структурний підрозділ** – самостійна частина ланки управління (відділ, служба, ділянка), що виконує певні завдання управління, ґрунтуючись на положенні про структурний підрозділ. Існують функціональні і виробничі структурні підрозділи

- **функціональні структурні підрозділи** – самостійна частина апарату управління, яка реалізує завдання певної функції управління (підготовка виробництва, бухгалтерський облік, планування і т.ін.)

- **виробничий структурний підрозділ** – це самостійна частина ланки управління, яка виконує завдання оперативного управління виробництвом і забезпечує випуск продукції в матеріальній формі

Все вище перераховане об'єднується в організаційну структуру управління, до основних з яких належать: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична. Організаційна структура управління складається з двох самостійних органів управління, які виконують певні функції. “Вершиною” є центральний апарат управління підприємством, а “основою” – апарат управління структурними підрозділами (виробництвами, цехами, ділянками і ін.). Кожен орган, в свою чергу складається з двох окремих рівнів – лінійного і функціонального, і організаційна структура будується по рівням управління.

Функціональна структура

Функціональна структура відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами і характеризується через такі поняття:

- **Функції управління** – особливий вид діяльності, продукт процесу розподілу і спеціалізації праці в сфері управління, що представляє з себе частину процесу управління, яка виділена за певною ознакою. Найбільшого розповсюдження отримала класифікація функцій управління за спільністю предмета управління (якість, праця, зарплата, науково-технічний прогрес, охорона праці) і виробничих ресурсів (трудові, матеріальні, технічні, фінансові і інші). Як правило виділяють від 10 до 25 функцій управління підприємством.

- **Комплекс завдань** – частина функції управління, що виділяється за ознакою основних функцій управління (нормування, планування, облік, контроль, аналіз, регулювання). Комплекс завдань поєднує сукупність завдань, які належать до конкретної функції і, як правило, реалізується невеликим

функціональним підрозділом (відділ, бюро, група). Кількість комплексів завдань становить біля 200 для рівня підприємства.

- **Завдання управління** – сукупність організаційно взаємопов'язаних операцій переробки інформації, які здійснюються персоналом за допомогою технічних засобів і результатом виконання яких є прийняття управлінських рішень. В управлінні підприємством вирішується декілька тисяч завдань управління.

- **Операції управління(робота)** – сукупність трудових дій, спрямованих на зміну форми і змісту інформації, які виконуються одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів. Операція конкретизує змістовну частину завдання.

Рольова структура

Рольова структура – характеризує колектив за участю в творчому процесі на виробництві, комунікаційними і поведінськими ролями, тобто їх розподілом між окремими працівниками.

Творчі ролі притаманні ентузіастам, винахідникам і організаторам і характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень і варіабельності мислення.

Комунікаційні ролі визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодії в обміні інформацією в процесі прийняття управлінських рішень.

Поведінські і змістовні ролі – характеризують типові моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, роботі, в конфліктних ситуаціях і відіграють важливу роль в колективі.

Основними методами для визначення ролевої структури є соціально-психологічні методи, тестування, нагляд, аналіз біографічних і кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення ролевих ігор. Вміння керівника вірно використовувати рольову структуру в управлінні колективом сприяє підвищенню ефективності спільної діяльності колективу, зменшенню деструктивних і психологічних конфліктів, гнучкому застосуванню “мозкового штурму” при прийнятті складних рішень

Соціальна структура – вона характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освітою, сімейним станом.

Штатна структура

Штатна структура визначає кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Разом зі штатним розкладом складаються такі документи:

- фонд заробітної плати
- розрахунок чисельності персоналу
- штатний розклад підприємства

Вихідними даними для цього є:

- планові обсяги виробництва
 - нормативи чисельності і заробітної плати
 - схема організаційної структури управління
- типові штатні розклади.

1.5 Концепції управління персоналом

На сьогодні виокремлюють такі концепції управління персоналом:

- **Використання трудових ресурсів із кінця XIX в. до 60-х рр. XX.** Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція - праця, що вимірюється витратами робочого часу і зарплатою. На Заході ця концепція знайшла відображення у марксизмі і тейлоризмі, а в СРСР - в експлуатації праці державою.
- **Управління персоналом.** Науковою основою цієї концепції, що розвивалася з 30-х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль - посада, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).
- **Управління людськими ресурсами.** Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс, що не можна відновити - елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудової функції,

соціальних відношень, стану працівника). У практиці діяльності нашої держави ця концепція використовується фрагментарно більше 30 років і в роки перебудови мала розповсюдження в “активізації людського фактора”.

Управління людиною. Відповідно до цієї концепції людина - головний суб'єкт організації й особливий об'єкт управління, що не може розглядатися як “ресурс” . Виходячи з бажань і здібностей людини повинні будуватися стратегія і структура організації. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту К.Мацусита, А.Морита. Проте вона тісно зв'язана з концепцією всебічного розвитку особистості .

ТЕМА 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

План вивчення теми:

2.1. Сутність науково-технічної революції та радикальні зміни у трудовій сфері.

2.2. Концепція людського капіталу як методологічна основа змін в управлінні персоналом.

2.3 Концепція управління людськими ресурсами.

2.4. Зміна парадигм управління персоналом. Технократична парадигма. Антропологічна парадигма. Гуманістична парадигма.

2.1 Сутність науково-технічної революції та радикальні зміни у трудовій сфері.

У другій половині ХХ ст. відбувається розквіт науки, підвищується її роль у вирішенні глобальних проблем сучасності. Нові засоби передачі й обробки інформації зблизили країни й народи, але роз'єднали людей. Тому дедалі значущим стає погляд на культуру як мету соціально-економічного прогресу, як засіб зміцнення загальнолюдських цінностей. Саме така концепція культури була покладена ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань

науки, освіти, культури; утворена в листопаді 1945 р.) в основу Всесвітнього десятиріччя розвитку культури (1988-1997).

Термін "НТР" запровадив у науковий обіг англійський учений Дж. Бернал наприкінці 50-х рр. XX ст. Наукова революція розпочалась наприкінці XIX - на початку XX ст. з початком вивчення структури матерії, відкриттям електрона, фотона, протона та інших елементарних частинок, дослідження різних видів випромінювання, створення нових хімічних елементів, теорії відносності. На основі цих та інших відкриттів збудовано ядерні реактори, лазери, ЕОМ, космічні апарати, відбулося злиття наукової й технічної революції.

Характерні риси НТР

- Кардинальні зміни в техніці (штучно створених засобах праці, що є проміжними у взаємодії людини й природи). В історії розвитку техніки виділяють інструменталізацію (знаряддя ручної праці). Автоматизація стає основою виникнення й розвитку нового сучасного технологічного способу виробництва. Центральна ланка революційного перетворення в цей період - істотно-якісна зміна робочих машин. Сучасна техніка все більше охоплює такі види трудової діяльності людини, як технологічна, транспортна, енергетична й контрольо-управлінська. Упровадження принципово нової техніки в процес виробництва безпосередньо впливає на предмети праці найновішої технології; на структуру речей на молекулярному, атомному, субатомному рівнях, що зумовлює якісні зміни в змісті праці людини, сприяє розвитку її сутнісних сил у процесі виробництва.

- Докорінні перетворення головної продуктивної сили - людини-працівника, що полягають у радикальній зміні змісту праці, гармонійному поєднанні розумових, фізичних, психологічних зусиль людини, духовному збагаченні особистості.

- Докорінне перетворення предметів праці, поява принципово нових видів матеріалів із наперед заданими властивостями, створених на основі синтезу використовуваних раніше матеріалів і речей, які мають необхідні фізико-хімічні властивості. Так з'явилися композитні матеріали, сплави різних металів, полімери, надчисті матеріали, хімічне волокно.

- Характерна риса НТР, що формується на основі попередніх, упровадження принципово нових технологій, створених на базі фундаментальних відкриттів: лазерних, плазмових, мембранних, електронно-променевих та ін. .
- Революція у використовуваних людьми силах природи. Уперше вона відбулася під час промислової революції наприкінці ХУІІ - на початку ХІХ ст., коли в безпосередньому виробництві використовувалися такі сили природи, як вітер, сонце, пара. В умовах НТР важливу роль відіграють ядерна та термоядерна енергія, розробляються методи використання енергії, сонця, підземного тепла землі та ін. .
- Революція у формах і методах організації виробництва. Революційні зміни в цій сфері відбулися з упровадженням системи Тейлора.
- Початок інформаційної революції, матеріальна база якої - принципово нові засоби передачі інформації, тобто революція в засобах зв'язку.
- Мультимедіа (вид інформаційних технологій, що передбачає комплексне використання графічних образів, відео, звуку та інших спеціальних ефектів за допомогою комп'ютерних засобів, унаслідок чого відбувається їхня інтеграція та виникають нові джерела інформації).

2.2. Концепція людського капіталу як методологічна основа змін в управлінні персоналом

Поняття «людський капітал» ввійшло в науку на початку 60-х років ХХ століття в західній економічній літературі. Можна виділити дві основні причини виникнення інтересу до даного поняття. По-перше, це загальна закономірність розвитку сучасної науки в цілому, яка виявляється в концентрації уваги вчених на дослідженні проблем людини. По-друге, це визнання того факту, що активізація творчих потенцій людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найефективнішим способом досягнення економічного зростання. Людський капітал визнаний найціннішим ресурсом, набагато важливішим, ніж природні ресурси або накопичене багатство. Саме

людський капітал, а не матеріальні засоби виробництва, є визначальним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

Використовуючи теорію людського капіталу, можна логічно пояснити і глибше дослідити такі кардинальні проблеми, як людський розвиток, економічне зростання, розподіл доходів, роль та значення освіти і професійної підготовки у суспільному відтворенні, вікова динаміка заробітків, мотивація тощо. Зокрема ця теорія дозволяє визначити доцільність витрат, наприклад, на навчання або на зміну місця роботи залежно від розміру майбутнього приросту доходів і тривалості їх одержання, що має не лише навчальне та виховне, а й мотиваційне значення для економістів. Ця теорія стала ідеологією значних інвестицій в освіту та розвиток людей на всіх рівнях, оскільки вони розглядаються як ефективне джерело економічного зростання.

Теорія людського капіталу досліджує залежність доходів працівника, підприємства, суспільства від знань, навичок і природних здібностей людей. Принципові ідеї такої залежності були висловлені ще Адамом Смітом. Передвісником цієї теорії стали наукові праці видатного радянського вченого-економіста, академіка С. Г. Струмліна, який теоретично обґрунтував значення для народного господарства розвитку освіти та одним із перших спробував дати кількісну оцінку впливу освіти на ефективність праці і виробництва. Бурхливого розвитку теорія людського капіталу набула в другій половині ХХ століття завдяки працям американських дослідників Гаррі С. Бекера, Якоба Мінсера, Теодора Шульца та ін. Офіційною датою народження цієї теорії традиційно вважається жовтень 1962 року, коли була опублікована серія статей, присвячених виключно проблемі людського капіталу. За недовгий час нова теорія здобула загальне наукове визнання. Підтвердженням цього стало присудження в 1992 році Нобелівської премії в галузі економіки професору Чиказького університету (США) Гаррі С. Бекеру за значний внесок у розробку та популяризацію ідей теорії людського капіталу. В наш час ця теорія посіла чільне місце у структурі економічних знань, їй присвячується багато науково-дослідницьких робіт, вона є обов'язковим предметом вивчення на економічних факультетах коледжів та університетів різних країн.

З позицій теорії людського капіталу доходи людей є закономірним підсумком раніше прийнятих рішень. Тобто людина, приймаючи те чи інше рішення, може безпосередньо впливати на розмір своїх майбутніх доходів. Можна значно збільшити майбутні доходи, вкладаючи кошти у свою освіту і професійну підготовку, здоров'я, культуру, збільшуючи тим самим власний (приватний) людський капітал.

Теорія людського капіталу виникла на основі попереднього розвитку економічної науки. Передусім вона пов'язана з розвитком концепції капіталу. Ще за часів зародження капіталістичних відносин у працях класиків політичної економії під час визначення змісту поняття «капітал» зустрічаються спроби віднести до нього саму людину або її здібності. В. Петті першим висловив ідею про те, що люди з їх виробничими здібностями являють собою багатство. На його погляд, «Вбачається розумним те, що ми звемо багатством, майном чи запасом країни і що є результатом попередньої чи минулої праці, не вважати чимось відмінним від живих діючих сил, а оцінювати однаково». А. Сміт, визначаючи суть основного капіталу суспільства, писав, що він на рівних складається не лише з машин, споруд і землі, але також «із набутих корисних здібностей усіх громадян чи членів суспільства».

Для західної економічної науки ХІХ — початку ХХ століття вже досить характерними стають спроби вчених трактувати людину або її знання і здібності до праці як капітал. У цей час виділились два основні підходи до визначення зв'язку людини, її знань і здібностей з капіталом. Прихильники теорії трьох факторів виробництва (В. Бейджхот, Ф. Ліст, А. Маршалл, Дж. Мілль, В. Рошер, Г. Сіджуїк) беззаперечно відкидають ідею включення самої людини з її природними якостями до категорії капіталу. Але при цьому вони схильні розглядати як складову частину капіталу чи багатства людські знання і здібності до праці. За словами Дж. Мілля, «Сама людська особа... не є капіталом. Людина є метою, заради якої існує багатство. Але її набуті здібності, що виступають лише як засіб і реалізуються лише через працю, на всіх підставах можна віднести до категорії капіталу». На основі такого підходу до проблеми взаємозв'язку людини, її здібностей до праці і капіталу виникли

традиційні визначення поняття «людський капітал», серед яких і визначення Г. Бекера. Інший напрямок в економічній науці складають праці дослідників, які відносять саму людину з її природними якостями до капіталу (Л. Вальрас, Дж. Маккулох, Г. Маклеод, І. Фішер та ін.). Вони оцінювали людину як елемент капіталу, і як розвиток їх трактувань виникли так звані альтернативні або розширюючі теорії людського капіталу. Означення «розширюючі» доречніше в цьому випадку, оскільки у своїй більшості ці теорії не заперечують традиційних, але й не обмежуються лише ними, розширюючи тим самим зміст поняття «людський капітал».

Поява і розвиток альтернативних концепцій людського капіталу багато в чому пов'язана з працями відомого американського економіста першої половини ХХ століття Ірвінга Фішера, зокрема його теорії «всеосяжного капіталу». Ця теорія виникла у період тотального панування в духовному і суспільному житті американського суспільства ідей прагматизму. З позицій цих ідей стверджувалося, що істиною в цьому світі є лише те, що відповідає практичним цілям і завданням життя. Стосовно економіки робився висновок, що діяльність людей має бути спрямована виключно на досягнення практичного результату і життєвого успіху. Джон Д'юї, один із найвідоміших провідників ідей прагматизму, навіть оголосив успіх критерієм моральності.

У цих умовах багато хто став визначати цінність будь-якої речі, знання, вчинку винятково її практичною корисністю і доцільністю. Чітко виявився вплив ідей прагматизму і в концепції «всеосяжного капіталу» І. Фішера. Відкинувши теорію трьох факторів виробництва, він прямо стверджував, що капіталом є все те, що здатне протягом певного часу приносити дохід. На його думку, людина, як і інші корисні матеріальні об'єкти, входить до складу капіталу. «Вона (людина) так само матеріальна, як матеріальні кінь чи бик. Людина може належати іншій особі (у разі рабства) або ж самій собі. І в тому, і в іншому випадку вона корисна своєму власникові».

Теорія капіталу І. Фішера стала основою для виникнення різноманітних альтернативних концепцій людського капіталу. Їх автори включають до поняття людського капіталу не лише знання та вміння людей, не лише їх

здатність до праці, а й фізичні, психологічні, світоглядні, суспільні, культурні якості та здібності. Для цих авторів людським капіталом є, наприклад, такі якості, як фізична сила і зовнішня привабливість, уміння встановлювати і підтримувати необхідні знайомства, дотримуватися законів і традицій, організовувати свою діяльність, підтримувати дисципліну праці, правильно поводитися тощо. При цьому вказані якості та здібності людей у структурі людського капіталу для прихильників альтернативного підходу відіграють якщо не більше, то в усякому разі і не менше значення, ніж рівень освіти або здоров'я людини.

В альтернативних теоріях, як і в традиційних, немає одностайності у питаннях визначення змісту поняття «людський капітал». Автори відомого підручника з економіки С. Фішер, Р. Дорнбуш, К. Шмалензі вбачають в людському капіталі передусім природні здібності та талант людини, а потім уже її освіту і набуту кваліфікацію. Професор Массачусетського технологічного інституту Л. Туроу включає до людського капіталу «виробничі здібності, обдарування і знання» людини, а також таку специфічну характеристику, як «повага до політичної і соціальної стабільності». Ф. Махлуп, професор Принстонського університету, відносить до людського капіталу будь-які «вдосконалення», що «збільшують фізичні або розумові здібності людини».

В Україні відома концепція людського капіталу, запропонована американським економістом, викладачем Вашингтонського університету Дж. Кендрикком з його роботи «Сукупний капітал США і його формування», перекладеної російською мовою і опублікованої в СРСР у 1978 році. На думку Дж. Кендрика, капітал — це «здатність протягом певного періоду створювати певний продукт і дохід, включаючи неринкові форми доходу». Виходячи з такого визначення капіталу, науковець поділяє його на дві основні складові — речовий і неречовий капітал, а кожна з цих частин в свою чергу поділяється на капітал утілений і не втілений у людях. Людським капіталом у цій структурі буде втілений у людях речовий і неречовий капітал.

Речовий капітал, утілений в людях, — це капітал, одержаний завдяки внескам у формування та виховання людини. У традиційних поглядах на людський капітал такі вкладення розглядаються винятково як споживання, та їх не вважають інвестиціями. На думку Дж. Кендрика, «непослідовно кваліфікувати витрати на освіту людини як інвестиції, а витрати на формування людської істоти, чий розум і рефлексії одержують освіту і тренування, не вважати інвестиціями».

Неречовий капітал, утілений у людях, — це витрати на освіту та професійну підготовку людини, її здоров'я, а також на мобільність трудових ресурсів. На перший погляд, це трактування неречового капіталу, втіленого в людях, ідентичне концепції людського капіталу Г. Беккера. Проте трактування інвестицій Дж. Кендриком має свої особливості, передусім у розумінні інвестицій в освіту та професійну підготовку.

Дж. Кендрик відносить до втіленого в людях неречового капіталу так звані загальноосвітні та практичні знання. Загальноосвітні знання, що є основною масою всіх наявних у природі знань, складаються із знань інтелектуальних і духовних. Різниця між ними в тому, що інтелектуальні — це знання про навколишній світ, людське суспільство і культуру, а духовні — це знання про місце і призначення людини у світі та її головні життєві цінності. І інтелектуальні, й духовні знання людина отримує за допомогою будь-якої гуманітарної освіти, включаючи, наприклад, релігійну освіту. Однак хоча гуманітарна освіта, за визнанням самого Дж. Кендрика, здатна приносити «дохід лише в негрошових, психологічних формах», на його погляд, ця обставина «не позбавляє нас підстав кваліфікувати створений нею (освітою) запас знань як капітал». Практичні знання (ноу-хау) розраховані на те, щоб підготувати людей до конкретних видів трудової діяльності. Людина отримує такі знання частково за рахунок освіти, але головним чином за рахунок професійної підготовки. Саме практичні знання, одержані у процесі навчання та професійної підготовки, «спеціально спрямовані на збільшення здатності людини створювати дохід». Крім цих двох основних видів знань, Дж. Кендрик відносить до інвестицій у людський капітал «знання, призначені для розваг» у

тій частині, якою вони сприяють отриманню психологічного ефекту, а також знання, одержані шляхом «практичного досвіду, що здобувається під час роботи, відпочинку та роздумів». Щодо інших компонентів, які складають утілений в людях неречовий капітал, Дж. Кендрик застосовує визначення, аналогічні традиційному підходу у трактуванні змісту людського капіталу, але до інвестицій у здоров'я людей він відносить витрати держави на охорону навколишнього середовища. Очевидно, це є наслідком посилення в усьому світі уваги до проблем екології.

Виникнення та поширення в економічній науці альтернативних концепцій людського капіталу викликані реаліями ринкової економіки, що останніми роками дедалі помітнішими стають і в нашій країні. Дуже часто у справі збільшення заробітків важливішими є не знання, вміння та освіта, а знайомства та зв'язки людини. Добра освіта і міцне здоров'я ще не гарантують отримання відповідного доходу. Кожен з нас знає десятки прикладів, коли люди з однаковою освітою, досвідом та інтелектуальним потенціалом опинилися на різних полюсах матеріального добробуту. В реальному житті діє безліч різноманітних, нерідко випадкових факторів, від яких залежать доходи і добробут людини. Ця обставина вже вивчається економічною наукою. Наприклад, дослідженнями Фонду Карнегі та Технологічного інституту Карнегі ще в першій половині ХХ століття було встановлено, що фінансові успіхи спеціалістів, навіть у таких технічно складних галузях економіки, як машинобудування, приблизно лише на 15 % обумовлюються їхніми професійними знаннями і на 85 % — умінням спілкуватися з колегами, тобто особистими якостями та здатністю керувати людьми.

Слід також зазначити, що нині існують і з'являються все нові професії, представники яких мають дуже високі заробітки, але фінансовий успіх яких не завжди цілком, а часом і зовсім не можна віднести лише на рахунок їхнього освітнього рівня чи здоров'я (моделі рекламного бізнесу, кінозірки, знамениті професійні спортсмени та ін.).

Альтернативні концепції людського капіталу намагаються врахувати весь спектр якостей людини, які можуть приносити доходи і які не враховувалися

при традиційному підході. Щоправда, у традиційному підході повністю не заперечується вплив природних здібностей на розмір доходу. Наприклад, Е. Денісон пояснює 60 % різниці в заробітках людей безпосереднім впливом освіти, а 40 % — нерівністю їхніх здібностей. У 70—80-х роках ряд науковців, які проводили дослідження у цій галузі, відносили на рахунок нерівності здібностей різницю в доходах людей у межах 10—25 %. Однак, визнаючи вплив здібностей людини на розмір її доходів, представники традиційного підходу відводять їм другорядну, несуттєву роль. Природні здібності вони вважають лише передумовою, від якої залежить ефективність навчання чи підтримання здоров'я. А дехто з прихильників традиційних поглядів узагалі заперечує подібний вплив. Наприклад, Т. Шульц стверджує, що «дедалі сумнівішим є те, що значна частина заробітків, які ми приписуємо освіті і вищій освіті, може бути економічною рентою на природжені здібності».

За альтернативного підходу природні здібності та якості людини у справі одержання грошових доходів оцінюються дуже високо. Деякі вчені вважають міру їх впливу навіть більшою за вплив освіти. Наприклад, П. Тобмен у результаті ряду досліджень дійшов висновку, що на частку генетичного потенціалу людини припадає 45 % різниці в заробітках, на частку соціального походження — 12 %, а на частку освіти тією мірою, якою вона не є передавачем глибинніших факторів, — лише близько 6 %.

Отже, продуктивні якості та характеристики людини визнані особливою формою капіталу на підставі того, що їх розвиток потребує значних витрат часу та матеріальних ресурсів і що вони, подібно до фізичного капіталу, забезпечують своєму власнику грошовий дохід.

2.3 Концепція управління людськими ресурсами

Сутність концепції людських ресурсів полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням і розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс організації.

Управління людськими ресурсами (як синонім використовують також терміни "менеджмент людських ресурсів", "менеджмент персоналу", "управління трудовими ресурсами") розглядається як одна з функцій керівника

(менеджера) підприємства, фірми, компанії при роботі з персоналом. Менеджмент людських ресурсів — концепція управління персоналом, що сформована з 1960-х р. р. Передумови:

1) зміна ролі людини на виробництві; 2) людина — основне джерело прибутку; 3) витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та покращення умов праці; 4) особливий вид інвестицій. Деякі спеціалісти вважають, що управління персоналом в більшій мірі характеризує оперативну роботу з кадрами, і в цьому значення воно практично є синонімом терміну "кадровий менеджмент".

В зарубіжних дослідженнях поняття "персонал" часто замінюється поняттям "людські ресурси", ресурсний підхід до персоналу базується на понятті "ресурси". До числа ресурсів відносяться: грошові засоби, цінності, запаси, можливості, джерела засобів і доходів, віднесення людей до ресурсів і переводить їх більше до категорії "об'єкт", чим "суб'єкт", обмежує повноцінність їх сприйняття керівництвом; ставить під сумнів доцільність врахування індивідуальності. У центрі сучасних теорій знаходиться людина, а сучасний керівник — це управляючий персоналом.

2.4. Зміна парадигм управління персоналом. Технократична парадигма. Антропологічна парадигма. Гуманістична парадигма.

Парадигми та концепції управління персоналом пройшли складний шлях еволюційного розвитку, який включає в себе низку етапів. Більшість учених, таких як Т. Базаров та Б. Єр'омін, Н. Гавкалова, А. Єгоршин, А. Кібанов, В. Маслов, виділяє три парадигми управління персоналом: 1) економічну; 2) органічну (організаційну); 3) гуманістичну. Принципова відмінність між цими парадигмами полягає в оцінці ролі людини в організації та в розумінні природи самої організації. Основні характеристики кожної з парадигм систематизовано та наведено в табл. 1. Детально розглянемо кожну з парадигм і відповідні концепції та принципи управління персоналом.

Парадигма	Метафора організації	Концепція	Основні завдання кадрової служби	Тип управління персоналом	Роль людини в організації
------------------	-----------------------------	------------------	---	----------------------------------	----------------------------------

Економічна	«Механізм»	Використання трудових (людських) ресурсів	Відбір здатних працівників, стимулювання та нормування праці	Пасивний	Носій трудової функції, яка вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою
Органічна	Організаційно-адміністративний підхід	«Людська особистість»	Управління персоналом	Реактивний	Суб'єкт трудових відносин, особистість, яка займає ту посаду, на яку прийнята в організацію
	Організаційно-соціальний підхід	«Мозок»	Управління людськими ресурсами	Превентивний	Ключовий стратегічний ресурс організації, елемент соціальної організації, де враховуються його трудові функції, стан працівника і соціальні відносини
Гуманістична	«Культура»	Управління людиною	Адаптація та розвиток культури організації відповідно до особливостей людини	Активний	Головний суб'єкт і об'єкт управління, організація будується з урахуванням його специфічних особливостей

ТЕМА 3 ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

План вивчення теми:

- 3.1 Складові управління людськими ресурсами в органах публічної влади
- 3.2 Організаційні основи проведення аудиту персоналу.
- 3.3 Аудит як форма діагностичного обстеження. Поняття кадрового аудиту. Основні цілі і об'єкти кадрового аудиту.
- 3.4 Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади

3.1 Складові управління людськими ресурсами в органах публічної влади

Під процесом управління людськими ресурсами в органах публічної влади розуміється сукупність послідовних дій, спрямованих на зміну стану кадрового потенціалу органу публічної влади, що обумовлено цілями і принципами кадрової політики (HR-стратегії) цього органу відповідно до діючого законодавства, а також із застосування організаційно-правових принципів, функцій, методів, механізмів, процедур управління персоналом в публічній службі. До основних складових процесу управління людськими ресурсами в органах публічної влади варто віднести:

- вступ на публічну службу;
- організаційна поведінка;
- професійний розвиток;
- кадровий аудит.

Кадрові процеси в органах публічної влади включають:

- розробку і затвердження органом публічної влади концепції кадрової політики;
- розробку стратегії підбору і розстановки публічних службовців;
- формування та реалізацію цільових програм кадрового забезпечення;
- розробку та втілення стандартів кваліфікації публічних службовців;
- відбір кадрів для заміщення посад;
- прийом, розстановку та звільнення публічних службовців;
- професійну освіту, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації публічних службовців;
- здійснення контролю за результатами діяльності публічних службовців (оцінка, атестація, щорічне оцінювання тощо);
- стимулювання праці публічних службовців; – розробку підходів і методів управління кадровими процесами з урахуванням індивідуальних якостей публічних службовців;
- формування та використання кадрового резерву;
- підвищення престижності служби в органах публічного управління;

- розподіл функцій, завдань та ресурсів між органами публічного управління, їх підрозділами та посадовими особами;
- розробку та реалізацію програм боротьби з корупцією тощо.

3.2 Організаційні основи проведення аудиту персоналу.

Слово «аудит» походить від латинського слова «audio», що буквально значить «він чує» або «слухач». Це поняття виникло більше двох тисяч років назад і зберіглося до сьогодні, отримавши вже більш наукове тлумачення. Першими державами, в яких виник аудит, вважаються Єгипет, Вавилон, Рим і Греція. Становлення і розвиток аудиту у цих країнах припадає на третє тисячоліття до нашої ери. Тоді основною метою діяльності аудиторів, які за своїм статусом були казначейськими чиновниками, був контроль рахівництва у володіннях (провінціях). Пізніше, поняття аудиту еволюціонувало у розвинену незалежну систему.

Аудит з'явився в XIX віці в Англії, а пізніше набув поширення і в інших індустриально розвинених країнах світу. У ході системних економічних змін, що відбулися і в країнах пострадянського простору в кінці XX сторіччя у власників бізнесу виникла потреба в отриманні об'єктивної аналітичної картини стану справ підприємства і рекомендаціях по оптимізації виробничої діяльності. Такі перевірки проводилися незалежними експертами і торкалися передусім фінансової і бухгалтерської звітності. По визначенню Комітету американської бухгалтерської асоціації по основних концепціях обліку, «аудит - це системний процес отримання і оцінки об'єктивних даних про економічні дії і події, встановлюючий рівень їх відповідності певному критерію і що представляє результати зацікавленим користувачам».

Термін «аудит» має значну кількість визначень, однак усі вони мають спільну характеристику – це незалежна оцінка або експертиза певного виду діяльності. У науковій літературі розповсюдженим є визначення аудиту як незалежної експертизи фінансових звітів та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання з метою формування висновків

про його реальний фінансовий стау/ предметом аудиту виступає інформація про факти (явища і процеси) господарської діяльності суб'єкта аудиторського контролю, яка відображена в системі бухгалтерського обліку та інших джерелах інформаційної системи і підлягає кількісній та вартісній оцінці. Це може бути одна або сукупність організаційно-економічних проблем, пов'язаних із функціональною діяльністю фірми (фінансово-господарська діяльність, менеджмент, проблеми соціально-трудової сфери і т. п.).

Мета аудиту – детально і глибоко вивчити проблему (проблеми), що стоять перед організацією, виявити фактори і сили, що впливають на неї, підготувати всю необхідну інформацію для ухвалення рішення, як організувати роботу з її вирішення.

Сутність аудиту персоналу в широкому значенні – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, періодична експертиза стану справ у сфері управління персоналом. У вузькому сенсі аудит персоналу зводиться до діагностики причин проблем, які виникають в організації, оцінки їхньої важливості і можливостей вирішення, формулювання конкретних рекомендацій для керівництва організації.

Хоча аудит персоналу проводиться з використанням методів діагностичного дослідження системи управління персоналом, він має також і свої особливі відмінні риси: – націленість на загальноорганізаційну ефективність; – жорстка форма програми перевірки, процедур і висновку; – незалежність аудитора стосовно організації; – професіоналізм у виконанні перевірки.

Кадровий аудит - незалежне дослідження і оцінка ефективності трудової діяльності працівників, системи управління персоналом, а також оцінка правового, документаційного забезпечення трудових відносин і розробка рекомендацій по їх поліпшенню для досягнення цілей організації.

Об'єкт кадрового аудиту - персонал, його трудова діяльність і система управління персоналом організації.

Предмет кадрового аудиту - ефективність трудової діяльності працівників, системи управління персоналом, правильність правового і документаційного забезпечення кадрової сфери організації.

Мета кадрового аудиту - підвищення результативності труда працівників, ефективність системи управління персоналом, якості правового і документаційного забезпечення кадрової сфери організації.

Задачі кадрового аудиту:

- проаналізувати кадрову політику, систему управління персоналом, всі її підсистеми і оцінити їх відповідність цілям і задачам організації на даному етапі розвитку;

- оцінити чисельний, якісний склад працівників, міру ефективності використання їх трудового потенціалу;

- проаналізувати і оцінити ефективність керівництва кадрами організації на всіх рівнях управління;

- проаналізувати і оцінити ефективність діяльності кадрової служби, розробити пропозиції і рекомендації по вдосконаленню її роботи;

- проаналізувати і оцінити ефективність персонал технологій, вживаних в організації;

- виявити проблеми, недоліки в управління персоналом, розробити пропозиції і рекомендації по дозволу виявлених проблем в управління персоналом відповідно до цілей, задачами організації на даному етапі розвитку;

- перевірити, проаналізувати, оцінити правове забезпечення управління персоналом, трудових відносин і розробити пропозиції і рекомендації по виправленню виявлених недоліків;

- перевірити, проаналізувати, оцінити документаційне забезпечення управління персоналом, трудових відносин і розробити пропозиції по виправленню виявлених недоліків, усуненню невідповідностей вимогам і стандартам діловодства і т. д.

Кадровий аудит дозволяє оцінити:

- якість персоналу;

- відповідність кадрової політики місії, стратегії, цілям організації;

- управлінську компетентність керівників всіх рівнів;
- діяльність кадрової служби і рівень професіоналізму її працівників;
- вживані в організації технології управління персоналом;
- ефективність внутрішньо-організаційної культури;
- виявити кадрові проблеми в сфері управління персоналом;
- виявити можливі ризики в сфері управління персоналом;
- підвищить ефективність управлінських рішень відносно персоналу;

Практика свідчить, що склалися два основних напрямів кадрового аудиту: аудит системи управління персоналом і аудит правового, документаційного забезпечення управління персоналом і трудових відносин. Розділення кадрового аудиту на аудит системи управління персоналом і аудит трудових відносин умовно. Обидва вигляду аудити тісно взаємопов'язані. Аудит трудових відносин може бути як самостійним виглядом кадрового аудиту, так і частиною аудиту системи управління персоналом, і навпаки.

3.3. Аудит як форма діагностичного обстеження. Поняття кадрового аудиту. Основні цілі і об'єкти кадрового аудиту.

Дослідження персоналу – це системний і організований процес збору, класифікації, аналізу і представлення даних, що відносяться до потреб, мотивів, цінностей, самопочуття, поведіння, відносин, думок, уявлень та побоювань співробітників організації. Дослідження носять системний характер, тому що являють собою послідовність певних етапів та процедур, якої необхідно дотримуватись для одержання точних і достовірних даних, а отже, і бажаного для організації результату.

Комплексне дослідження персоналу проводиться за *програмою*, яка спеціально розроблена з урахуванням специфіки організації та предмету дослідження (мотивації, задоволеності, лояльності персоналу тощо). На етапі постановки задач і уточнення очікуваних результатів дослідження обов'язково проводяться інтерв'ю з керівниками організації.

Предмет дослідження (наприклад, лояльність персоналу) зазвичай представляє собою певну соціально-наукову концепцію, складний теоретичний конструкт. Програма має пояснити зміст та структуру цього конструкту, а також надати чітко сформульовані критерії та процедури його кількісної і якісної оцінки.

Детальний аналіз ситуації в організації у розрізі проблеми, що досліджується, спирається на аналіз наступної інформації:

- відповідних документів;
- неформалізованих або напівформалізованих інтерв'ю керівного складу, ключових співробітників організації або зовнішніх експертів;
- опитувань співробітників організації;
- матеріалів спостережень.
- Результати дослідження представляють:
- розгорнутий опис ситуації в організації у розрізі досліджуваної проблеми, який містить кількісні і якісні показники;
- аналітичні висновки;
- практичні рекомендації з першочергових та подальших дій;
- «слизькі» та слабкі місця, зони ризику в роботі організації;
- сильні сторони - потенціал організації, який дозволяє справлятися з проблемами і деякою мірою гарантує стаке функціонування;
- рекомендований алгоритм ознайомлення з результатами дослідження керівників і співробітників.

Дослідження мають передувати будь-яким кадровим реформам та нововведенням для підвищення їх ефективності. Дослідження персоналу дуже корисні у разі значного росту компанії та структурних змін для оцінки настрою співробітників та їх очікувань від перетворень; тоді, коли розпочаті реформи не приносять очікуваних результатів, а усередині колективу організації спостерігається опір нововведенням; для визначення ліміту довіри організації у період реформ або кризи. Також за допомогою досліджень оцінюються результати та побічні наслідки реформ та нововведень.

Проведення комплексних досліджень персоналу компанії необхідно у разі *загрози розвитку негативних кадрових тенденцій*, таких як:

- зниження задоволеності працею, висока плинність кадрів (особливо звільнення ключових співробітників організації);
- зниження ефективності праці та трудової мотивації;
- хвилювання і невдоволення в колективі, збільшення конфліктних ситуацій між керівниками, підрозділами, співробітниками;
- зниження зацікавленості у добросесній роботі, клієнтоорієнтованості персоналу; зростання скарг з боку клієнтів;
- руйнації кадрового ядра організації, зменшення кількості лояльних співробітників, «прихильників» організації.

Дослідження необхідні для виявлення проблем (можливо, ще прихованих) у менеджменті та організації праці; оцінки того, наскільки продуктивно функціонують підтримуючі служби компанії та внутрішній сервіс (відділ HR, центр навчання, юридичні та соціальні служби, бухгалтерія, їдальня тощо).

Отже, в організації, яка професійно дбає про своє майбутнє, приводів починати дослідження персоналу довго шукати не приходиться. Аудит персоналу - це система консультаційної підтримки, аналітичної підтримки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка нарівні з фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; відповідність діяльності персоналу і структур управління організації існуючій нормативно-правовій базі; ефективність кадрової роботи за рішенням задач, що стоять перед персоналом організації, її керівництвом, окремими структурними підрозділами; причини виникаючих в організації соціальних проблем (ризиків) і можливі шляхи їх дозволу або зниження їх негативного впливу. При цьому головною, глобальною метою аудиту персоналу є оцінка ефективності і продуктивності діяльності персоналу як одного з найважливіших чинників, що забезпечують прибутковість організації.

Другий тип аудиту складається в оцінці ведіння кадрового обліку в розрізі трудового, цивільного, податкового законодавства і законодавства про бухгалтерський облік. Аудитори перевіряють і аналізують:

- проведені організацією операції з точки зору відповідності законодавчим і нормативним актам;

- повноту і своєчасність відображення операцій, що проводяться і фінансових результатів в кадровому, податковому і бухгалтерському обліку організації;

- організацію системи кадрового обліку, внутрішнього контролю і документообігу з метою визначення найбільш істотних ризиків діяльності і методів їх контролю.

У залежності від поставлених цілей кадровий аудит можна класифікувати по різних ознаках

- по періодичності проведення:

- 1) первинний (початковий) - проводиться в організації або у нових напрямах, або з використанням нових технологій, методів, методик перевірки;

- 2) поточний (плановий) - проводиться за встановленими правилами, зафіксованих в документах організації, в яких чітко визначені методи, методики, час проведення перевірки;

- 3) спеціальний - проводиться по оперативному розпорядженню керівництва для цільової перевірки (з конкретних питань діяльності) певних структурних підрозділів за відносно короткий проміжок часу;

- 4) періодичний - проводиться з певною періодичністю з незмінними процедурами, методами і методиками на тих же об'єктах;

- 5) регулярний - проводиться через певні проміжки часу;

- 6) разовий (неплановий) - проводиться один раз внаслідок якої-небудь ситуації.

- по об'єму перевірки:

- 1) повний - охоплює всі елементи організації;

- 2) локальний - охоплює окремо виділену групу об'єктів;

- 3) тематичний - включає всю сукупність об'єктів, але по одній тематиці.

- по методиці аналізу:

1) комплексний - використовується весь комплекс методів аудиту;

2) вибірковий - в залежності від ситуації аналізу з використанням певних цільових методів зазнають об'єкти, вибрані по спеціальній методиці.

- по рівню проведення:

1) стратегічний - аналізується і оцінюється результативність стратегічного управління персоналом на рівні вищого керівництва (аудитори, наприклад, досліджують документи, що стосуються перспективи управління персоналом: положення про кадрову політику, положення про підбір і відбір персоналу, положення про розвиток персоналу, положення про атестацію персоналу);

2) функціональний - аналізується і оцінюється результативність внеску в управління персоналом керівників функціональних структурних підрозділів;

3) лінійний - аналізується і оцінюється результативність управління персоналом лінійних керівників.

- у напрямі:

1) управлінське - аудит системи управління персоналом;

2) економічне - аудит економічної ефективності управління персоналом;

3) документаційне і правове - аудит документаційного і правового забезпечення управління персоналом, трудових і пов'язаних з ними відносин.

- за способом проведення:

1) зовнішній - проводиться силами сторонніх фахівців на договірній основі;

2) внутрішній - проводиться працівниками-аудиторами своєї організації відповідно до прийнятих в ній процедур.

Перевагами зовнішнього аудиту є:

- об'єктивність аудитора;

- незалежність аудитора;

- економія часу;

- знання і досвід зовнішніх фахівців;

- компетентність, універсальність оптимальних пропозицій по вдосконаленню роботи.

Основні нестачі зовнішнього аудиту:

- додаткові фінансові кошти;
- відкриття «секретів» внутрішніх документів перед чужими консультантами.

Переваги внутрішнього аудиту:

- знанням аудитора організаційної культури і працівників, особливостей компанії;
- швидка установка аудитором причинно-слідчих зв'язків.

Нестачі внутрішнього аудиту:

- залежність аудитора від керівництва організації;
- необ'єктивність, тому що перевіряється власна робота;
- дефіцит знань;
- можливість виникнення конфліктів.

Необхідно детальніше зупинитися на внутрішньому аудиті кадрової документації, т. до. постановка і ведіння кадрового діловодства є обов'язковими напрямками для будь-якої організації. Однак часто наймач не приділяє їм належної уваги, що веде за собою нарахування штрафних санкцій, отримання судових позовів і інш. з метою недопущення подібних прикрощів і приведення системи кадрового діловодства у відповідність із законодавством можливо введення в організації системи внутрішнього кадрового аудиту.

Як правило, необхідність введення в організації системи внутрішнього аудиту кадрової документації виникає в наступних випадках:

- якщо необхідність оцінити відповідність стану кадрової документації, що є законодавству і локальним нормативним актам;
- коли в організації відбувається зміна працівників, що займаються кадровим діловодством;
- коли сталася реорганізація в формі злиття;
- коли до складу організації входять відособлені структурні підрозділи, самостійно ведучі окремі ділянки або повний цикл кадрового діловодства;
- при зміні законодавства, що регламентує ведіння кадрової документації;
- коли заплановане проведення перевірки організації;

- при проведенні масового вивільнення працівників.

Аудит кадрового діловодства не треба плутати з фінансовим аудитом, що проводиться в бухгалтерії організації. Аудит кадрового діловодства може здійснити будь-який фахівець, знаючий вимоги законодавства, а також що володіє професійною компетентністю в області трудового законодавства і кадрового діловодства.

Для проведення аудиту треба створити систему кадрової документації і розробити локальний нормативно-правовий акт, що регламентує терміни, порядок проведення внутрішнього аудиту кадрової документації і випадки, коли бажано провести аудит з метою усунення в майбутньому питань про відповідальність за допущені помилки, попередження залучення до відповідальності і т. д. Звичайно такий аудит проводиться за поточний рік плюс один рік тому. Це пов'язано з тим, що більш давні документи, як правило, вже здані в архів, і видобування їх звітти буває не завжди зручно для організації. Крім того, це значно знижує трудомісткість.

Локальний нормативно-правовий акт повинен містити перелік фахівців, які будуть брати участь в проведенні аудиту, а також порядок і терміни підготовки звіту про підсумки проведення. Важливим є необхідність передбачити в локальному нормативному акті порядок і терміни виправлення помилок, виявлених в ході внутрішнього аудиту кадрової документації, а також осіб, відповідального за це.

Мета внутрішнього аудиту кадрової документації - комплексна перевірка відповідності ведіння кадрового діловодства в організації нормам трудового законодавства і локальним нормативно-правовим актам, обов'язковим для виконання, виявлення і виправлення допущених порушень, а також запобігання негативним наслідкам.

Виходячи з вказаної вище мети виділяють наступні задачі даного вигляду аудиту:

- перевірка і оцінка дотримання законодавства працівниками кадрової служби при оформленні кадрової документації;

- оцінка відповідності дій співробітників кадрової служби встановленим правилам і процедурам;
- оцінка ефективності системи кадрового документообігу організації;
- вироботка пропозицій, рекомендацій по оптимізації кадрового документообігу організації;
- надання необхідної інформації керівництву і засновникам організації з цікавлячих їх питань.

Етапи проведення аудиту кадрового діловодства:

- 1) Організаційний етап.
- 2) Визначення переліку належних перевірки документів.
- 3) Звірка документів.
- 4) Перевірка кадрової документації.
- 5) Оформлення звітів по кадровому аудиту.

На першому, організаційному, етапі необхідно:

- визначити цілі і задачі проведення кадрового аудиту;
- сформувавати комісію, в яку бажано включити начальника відділу кадрів, головного бухгалтера, юриста;

Визначити терміни проведення кадрового аудиту;

- видати наказ про проведення аудиту кадрового діловодства.

Далі необхідно визначити перелік документів, належних перевірки. Єдиного переліку документів, які повинні бути в кожній організації, законодавством не встановлено. Документи, які повинні бути в кадровій службі:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад;
- посадові і робочі інструкції працівників;
- графіки робіт;
- графік трудових відпусків;
- положення про оплату труда;
- трудові договори (контракти);
- організаційно-розпорядливі документи по особистому складу;
- особисті справи працівників;

- договори і повної і колективної матеріальної відповідальності;
- особисті картки робітників;
- трудові книжки;
- книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них;
- положення і інструкції з охорони труда і техніки безпеки;
- довідки про проходження медогляду.

Коли визначений перелік необхідних документів для повноцінного кадрового обліку, проводиться звірка документів, що являє собою процес зіставлення документів, що є в установі і необхідних.

Після того як була проведена звірка документів, перевіряється якість складання що є з точки зору вимог законодавства. Накази по основній діяльності повинні зберігатися окремо від наказів по особистому складу. Всі документи необхідно перевірити на наявність підписів уповноваженої особи, віз узгодження, реєстраційних номерів, відміток працівника про ознайомлення з наказом, відміток про виконання. Особлива увага повинна бути приділена правильності ведіння трудових книжок, т. до. вона є основним документом про трудову діяльність працівника. При проведенні кадрового аудиту необхідно перевірити правильність заповнення трудових книжок працівників, звірення з наказами по особистому складу.

Заключний етап кадрового аудиту - оформлення звіту про його проведення. Звіт складається у вільній формі, розроблений безпосередньо організацією. Звіт за результатами аудиту повинен включати в себе результати:

- оцінки ситуації в організації по ведінню кадрових документів на певний момент часу;
- перевірки наявності всіх документів, необхідних по трудовому законодавству і локальними нормативно-правовими актами;
- перевірки відповідності оформлення документів вимогам законодавства і захисту інтересів організації;
- перевірки локальних нормативно-правових актів, взятих для аудиту;
- перевірки кадрових процедур на відповідність документів нормам архівного законодавства.

Таким чином, кадровий аудит - комплексний аналіз кадрової документації на відповідність вимогам законодавства Республіки Білорусь, а також локальних нормативних актів, що встановлюють порядок ведіння кадрового діловодства організації. Його проведення дозволяє отримати експертну інформацію про поточний стан кадрового діловодства і мінімізувати потенційні ризики фінансових втрат від можливих штрафних санкцій перевіряючих органів.

Предметом аудиту персоналу є всі складові процесу управління персоналом, що забезпечують ефективність функціонування цієї системи. При цьому оцінку ефективності діяльності персоналу можна розглядати як головну, глобальну мету аудиту персоналу.

Для кожної окремої організації основні напрями аудиту конкретизуються відповідно до її цілей, інформації, необхідної керівництву для прийняття управлінських рішень тощо. Через наявність великої кількості напрямків аналізу в економічному та соціальному плані, аналізуючи економічні показники, можна прийти до обґрунтованих організаційних, економічних, технологічних і соціально-психологічних рішень.

Серед методів, використовуваних в управлінні персоналом, є загальні, широко застосовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціально-психологічні) і велика кількість конкретних, часткових методів.

Серед цих груп методів потрібно виділити методи ефективного управління людьми:

- аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного співробітника); – планування потреби в персоналі і
- забезпечення мотивації і пільг;
- оцінка виконання;
- спілкування;
- навчання і розвиток;
- створення у працівників почуття відповідальності;
- здоров'я і безпека працівників;

– робота зі скаргами і трудові відносини.

Особливістю системи управління персоналом є те, що об'єкт і суб'єкт її діяльності – це персонал різних рівнів керівництв.

Технологічно процес аудиту персоналу має складатися з шести основних кроків: 1) формалізація ідеї проведення аудиторської перевірки, вибір об'єкта оцінки, постановка цілей і завдань цілей і визначення гіпотетичної корисності її проведення; 2) підбір персоналу для організації перевірки, його навчання у разі потреби; 3) збір звітних даних щодо роботи з кадрами на різних рівнях управління; 4) попередня підготовка звітів про перевірку та обговорення їх з лінійними керівниками; 5) надання звіту керівнику з персоналу і вироблення разом із ним основних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадрами; б) впровадження коригуючих заходів у процес життєдіяльності організації.

Під час збору даних аудитор здійснює: опитування керівництва та персоналу; вивчення документації; огляд діяльності підрозділу; аналіз даних та звітів.

Аудит персоналу можна розглянути у таких аспектах: організаційно-технологічному; соціально-психологічному; економічному. В організаційно-технологічному аспекті проводиться аналіз та перевірка документації та якості показників, які свідчать про легітимність та ефективність діяльності організації. Аналіз трудових показників при цьому розглядається як невід'ємний елемент організації праці і трудових відносин. А отже, аудит персоналу вивчає структуру й ефективність функціонування системи організації праці в цілому та її елементів.

У соціально-психологічному аспекті досліджується якість використання трудових ресурсів, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, відношення персоналу до роботи і ступеня задоволеності працею. В економічному змісті аудит персоналу – це оцінка рівня розвитку соціально-трудових відносин (шляхом порівняння економічних і соціальних показників діяльності організації із законодавчо встановленими нормами і нормативами або із середніми та кращими в галузі показниками в аналогічних організаціях), ефективності функціонування служб

управління персоналом, а також економічної ефективності самого аудиту (порівняння витрат на проведення аудиторської перевірки з її результатами).

Стратегічний рівень – аудит тут здійснюється з погляду вищої ланки управління організацією та вимагає перевірки інтегрованості практики управління персоналом в організаційне стратегічне планування, і зв'язку функцій служби управління персоналом з іншими управлінськими функціями, що стосуються формування і використання трудового потенціалу організації.

Операційний рівень – перевірка ефективності діяльності функціонального підрозділу з управління персоналом організації. На цьому рівні аудитор визначає: – наскільки отримані результати діяльності служби відповідають поставленим завданням; – витрати часу та інших ресурсів відповідають отриманим результатам; – якими є напрями покращення існуючих результатів діяльності.

3.4 Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади

Оцінювання – це порівняння об'єкта пізнання із тим, що виступає стандартом (еталоном).

Оцінювання можна визначити як процес. Метою оцінювання є здійснення контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності та ефективності служби, а також планування кар'єри, виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, стимулювання результативної діяльності. Методи оцінювання можна визначити за суб'єктом оцінювання як: – індивідуальні; – колективні; – експертні; – самооцінювання. Методи оцінювання можна класифікувати за об'єктом оцінювання: – особисті та професійні характеристики; – результати праці; – процес трудової діяльності тощо. До форм оцінювання персоналу відносять: співбесіду, іспит, тестування, творче завдання, експертне опитування, фокус-групи тощо.

Кінцевий результат оцінювання повинен відповідати поставленій меті оцінювання. На публічній службі мають бути враховані і нормативно

врегульовані: які елементи ми оцінюємо; хто здійснює оцінювання; які терміни проведення оцінювання; як забезпечити об'єктивність оцінювання; чи потрібно оцінювати, крім професійних, ще й особистісні якості кандидатів тощо. Відповідно до Закону України «Про державну службу» Національним агентством України з питань державної служби був розроблений Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Оцінювання державних службовців здійснюється їхніми безпосередніми керівниками. Оцінювання здійснюється шляхом самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником. Підхід до оцінки кількісних і якісних характеристик персоналу передбачає врахування таких факторів: – характер завдань (функцій); – вимоги законодавства; – стиль керівництва. Під час оцінювання кількісних характеристик персоналу можливе використання таких критеріїв: 1. Стаж державної служби чи роботи за фахом. 2. Кількість місць роботи, займаних на поточний момент (що практично неактуально для державної служби, але може бути використано в державних організаціях). 3. Відповідність замещуваній посаді (коефіцієнт). 4. Сімейний стан. 5. Вік. 6. Середні «витрати» на новачка = $\text{Витрати на відбір} / \text{Кількість відібраних}$. 7. Норма абсентеїзму = $\text{Кількість пропущених днів} / \text{кількість дійсних робочих днів}$. 8. Середні витрати на здоров'я = $\text{Загальна вартість виплат по здоров'ю} / \text{Загальна кількість службовців}$. 9. Вартість години навчання = $\text{Загальна вартість навчання} / (\text{Кількість учнів} \times \text{Кількість годин})$. 10. Коефіцієнт вибуття. 11. Коефіцієнт прийняття.

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців

Оцінювання своєї службової діяльності державний службовець здійснює постійно, в основі цього процесу є пізнання. Саме пізнання дає йому можливість порівнювати результати своєї діяльності із уявленням про те, якими вони повинні чи можуть бути. Оцінювання – це порівняння об'єкта пізнання із тим, що виступає стандарт (еталон). Оцінювання можна визначити як процес. Метою оцінювання є здійснення контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності та ефективності служби, а також

планування кар'єри, виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, стимулювання результативної діяльності. У науковій літературі існує чимало методів оцінювання. Методи оцінювання можна визначити за суб'єктом оцінювання як: індивідуальні, колективні, експертні та самооцінювання.

Методи оцінювання можна класифікувати за об'єктом оцінювання: особисті та професійні характеристики, результати праці, процес трудової діяльності тощо.

До форм оцінювання персоналу відносять: співбесіду, іспит, тестування, творче завдання, експертне опитування, фокус-групи тощо. Кінцевий результат оцінювання повинен відповідати поставленій меті оцінювання. На державній службі повинні бути враховані і нормативно врегульовані: які елементи ми оцінюємо; хто здійснює оцінювання; які терміни проведення оцінювання; як забезпечити об'єктивність оцінювання; чи потрібно оцінювати, крім професійних, ще й особистісні якості кандидатів тощо.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» Національним агентством з питань державної служби був розроблений Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Оцінювання державних службовців здійснюється їх безпосередніми керівниками. Оцінювання здійснюється шляхом само оцінювання та оцінювання безпосереднім керівником.

ТЕМА 4. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

План вивчення теми:

- 4.1 Поняття та завдання кадрової політики організації
- 4.2. Типи кадрової політики
- 4.3. Кадрова політика в органах державної влади
- 4.4 Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування

4.1 Поняття та завдання кадрової політики організації

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика організації – сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) в процесі управління ним відповідно до загальної стратегії організації. Суттю кадрової політики є робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів ротації (вивільнення) та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації. Зрозуміло, що кадрова політика має враховувати вимоги трудового та іншого законодавства, поточний та перспективний стан ринку праці.

Основними завданнями кадрової політики є:

1. Своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості у необхідній чисельності.
2. Забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством.
3. Раціональне використання кадрового потенціалу.
4. Формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Традиційно управління персоналом виступає у вигляді кадрової роботи, яка розуміється як діяльність з обліку персоналу й оформлення документації, що здійснюється передусім безпосередніми керівниками і працівниками кадрових служб. На зміну уявленням про роботу з персоналом як кадрову роботу прийшло управління персоналом як особливий напрям у системі штабної діяльності. При цьому виявляється, що, крім обліку, необхідно створити й оптимізувати внутрішньо-організаційні соціальні процеси, тобто сформувати кадровий потенціал і виробити заходи з розвитку персоналу відповідно до цілей і принципів корпоративної політики. Іншими словами, необхідно зіставити економічні, технологічні, інформаційні, структурні процеси в організації і поза нею з процесами кадровими. У цьому разі роботу з персоналом правильніше називати «управління людськими ресурсами».

Кадрові процеси з оперативного і тактичного розгляду виносяться на стратегічний рівень і враховуються у цілісній системі корпоративного управління.

Кадрова служба (або відділ персоналу) – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), що покликані управляти персоналом в рамках вибраної кадрової політики. Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки тими цілями, які стоять перед керівництвом підприємства щодо стратегії розвитку. Головне завдання кадрової служби полягає в тому, щоб діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, які прийняті як на державному, так і на територіальному рівнях. Для виконання поставлених завдань кадрова служба на підприємстві виконує такі функції: 1. Складає перспективні та поточні плани потреби у всіх категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу. 2. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками усіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно плану з праці. 3. Організовує найм на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів. 4. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів. 5. Формує та готує резерв спеціалістів для висування на керівні посади – номенклатури керівника підприємства. 6. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку. 7. Вивчає ділові та особисті якості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву висування на посаду. 8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою покращеного використання якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу. 9. Складає розрахунки і заявки на потребу підприємства у молодих спеціалістах і

кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища. 10. Бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів. 11. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства. 12. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання. 13. Веде облік заохочення та винагород робітників і службовців. 14. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання. 15. Оформляє, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагород). 16. Підготовляє договори з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом. 17. Підготовляє та видає довідники на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців згідно з запитами уповноважених органів. 18. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу. 19. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства щодо питань роботи з персоналом. 20. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування на керівні посади, виготовлення бланків трудових книжок, найму на роботу, матеріалів соціальних досліджень. 21. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників. 22. Веде облік військовозобов'язаних. 23. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу. 24. Допомагає у працевлаштуванні особам, які звільняються з підприємства, у випадках, передбачених чинним законодавством. Діє кадрова служба на основі положення про кадрову службу, яке затверджує керівник

організації. Зміни, які відбуваються в економіці, змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. З'являються керівники нового типу, мислення і стилю роботи, які певною мірою відповідають новим завданням та умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових служб, які повинні більш активно залучатися в процес підготовки і реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості як: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність і уміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і глибока досвідченість, уміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником.

Обов'язки, права та відповідальність керівника кадрової служби визначаються посадовою інструкцією начальника відділу кадрів. Посадова інструкція розробляється на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Функцію управління персоналом чекають кардинальні зміни через максимальну автоматизацію виробництва на основі сучасних технологічних досягнень. Отже, можна передбачити, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників постійно зростатимуть.

4.2. Типи кадрової політики

Типи кадрової політики організації виділяють за двома ознаками: рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом та ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища. За рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом виділяють наступні типи кадрової політики: активна, реактивна, пасивна, превентивна. За ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища виділяють такі типи кадрової політики: відкрита, закрита. У випадку, коли залучення персоналу здійснюється із зовнішнього ринку праці, нові працівники можуть почати працювати на посаді будь-якого структурного рівня, а керівництво веде агресивну політику завоювання ринку, орієнтовану на

швидкий ріст, кадрова політика відноситься до відкритого типу. Коли перевага надається персоналу з внутрішнього ринку праці, працівники з зовнішнього ринку можуть почати працювати лише на посаді нижнього структурного рівня, підприємство в основному орієнтується на створення певної корпоративної атмосфери – закритого типу.

4.3. Кадрова політика в органах державної влади

Систему управління персоналом державної служби доцільно визначити як комплекс підсистем елементів управління і їх відносин, закономірно об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління кадрами на різних рівнях. Система управління персоналом у структурних підрозділах державної служби включає низку підсистем, кожна з яких складається з елементів, що мають самостійне значення і сприяють вирішенню загального завдання. Система управління персоналом державної служби є сукупністю методологічних засобів управління, спрямованих на підтримання та оптимізацію діяльності державних службовців з виконання поставлених цілей і завдань. Ця система передбачає управління, яке ґрунтується на основі: - контролю; - екстраполяції (довгострокове планування), коли майбутній стан визначається попередніми тенденціями; - прогнозування змін і визначення позицій (стратегічне планування за періодами, вибір стратегічної позиції); - прийняття гнучких оперативних рішень, своєчасної реакції на зміни (на основі ранжування стратегічних завдань і управління за слабкими сигналами).

Система управління персоналом державної служби включає три головних блоки: формування, стабілізації та використання персоналу. Перший блок (формування персоналу) містить підсистеми професійного відбору (підбору, добору, набору) і профорієнтації та адаптації персоналу державної служби.

Другий блок (стабілізації персоналу) включає підсистему профнавчання (підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації) персоналу державної служби і підсистему оцінки та атестації персоналу державної служби.

Третій блок (використання персоналу) містить підсистему мобільності (переведення, переміщення, резерв) персоналу державної служби. Слід

зазначити, що в нашому розумінні розвиток управління персоналом державної служби передбачає виконання постійних основних функцій, таких як мотивація, планування, організація, контроль, облік, координація, регулювання. При цьому кожна основна функція виконується завдяки допоміжним функціям, розбитих на п'ять груп: професійного відбору персоналу, професійної орієнтації і адаптації персоналу, професійного навчання персоналу, оцінки і атестації персоналу, мобільності персоналу.

Формування системи управління персоналом передбачає, перш за все, побудову "дерева цілей", причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їх найменшої суперечливості, виявлення ролі і місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей підприємства (організації, фірми). Далі вирішуються питання, що стосуються організаційної структури служби управління персоналом, - виявлення структурних ланок служби, формулювання їх цільових завдань і функцій, побудова структури управління персоналом залежно від особливостей підприємства і сформованої на ній структури управління, питання про взаємозв'язок структурних підрозділів служби управління персоналом між собою і з іншими управлінськими структурами підприємства. На наступному етапі залежно від організаційно-структурної побудови служби управління персоналом опрацьовуються питання інформаційного забезпечення управлінських рішень - зміст, шляхи руху і носії інформації. Управління персоналом ґрунтується на використанні цілого комплексу правових документів. Крім того, застосовується цілий комплекс норм і нормативів (чисельності, обслуговування, часу тощо), загальноприйнятих процедур роботи з документами.

Кадрова політика державного органу – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання, кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється, з урахуванням стратегії розвитку державного органу. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з

персоналом на довготривалу перспективу. Кадрова політика є частиною політики державного органу і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

До основних етапів формування кадрової політики в органах державної влади відносяться:

Перший етап – формулювання цілей, стратегій і завдань кадрової політики. Цілі і завдання кадрової політики визначаються, виходячи з основних положень Конституції України, Закону України «Про державну службу», із сукупності цілей і завдань щодо забезпечення ефективного функціонування державної служби та державного органу. Основною метою кадрової політики є повне використання кваліфікаційного потенціалу управлінського персоналу. Ця мета досягається шляхом надання кожному державному службовцю роботи відповідно до його рівня професійної компетентності.

Другий етап складається з трьох блоків: 1) вимоги до рівня професійної компетентності державних службовців у державних органах, які визначаються відповідно до профілю професійної компетентності посади та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби; 2) кількісні вимоги, які пов'язані з визначенням потреби в персоналі за посадами, профілями професійної компетентності посад державної служби тощо; 3) основні принципи кадрової політики за найбільш важливими напрямками: відбір і розстановка персоналу, планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців, оцінка їх рівня професійної компетентності, оплата праці, мотивація, використання кадрового потенціалу тощо.

На третьому етапі визначається вибір основних форм і методів управління людськими ресурсами, розробляється науково-методичний інструментарій кадрового планування.

На четвертому етапі розробляється план кадрових заходів, визначаються терміни і відповідальні за виконання цих заходів. З головної мети кадрової політики можна сформулювати цілі для управління людськими ресурсами, наприклад, забезпечити персоналом відповідного рівня професійної компетентності та у відповідній кількості у конкретний строк, на встановлений

період, на відповідні посади державної служби. На основі таких цілей можна визначити зміст кадрової політики в органі державної влади.

4.4 Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування

Служба в органах місцевого самоврядування, як і державна служба, є видом публічної служби. Статтею 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначено, що «служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом». У статті 6 чинного закону зазначено, що державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за відповідними напрямками.

Метою кадрової політики є формування цілісної і дієвої системи роботи з кадрами, яка орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату.

Право формувати та реалізовувати кадрову політику органами місцевого самоврядування делегується місцевій владі, однак організаційні засади реалізації повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад щодо здійснення державної регуляторної політики визначаються Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності».

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року № 2493-III регламентує порядок прийняття на службу та спеціальні обмеження, пов'язані з цим; складання Присяги посадових осіб місцевого самоврядування; присвоєння категорій посад та рангів посадових осіб місцевого самоврядування; формування кадрового резерву служби в органах місцевого самоврядування; проведення атестації посадових осіб;

припинення служби в органах місцевого самоврядування. Законодавець також урегулює питання матеріального та соціальнопобутового забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, умов оплати праці, тривалості щорічних основної та додаткової оплачуваних відпусток, пенсійного забезпечення.

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є складним процесом цілеспрямованого впливу на посадових осіб органів місцевого самоврядування з метою досягнення певних результатів, причому, цей процес об'єднує такі важливі компоненти як: організаційна структура управління персоналом місцевого самоврядування; система роботи з персоналом місцевого самоврядування; нормативно-правова база управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення управління персоналом місцевого самоврядування; технології, методи та інструменти управління персоналом місцевого самоврядування.

Основні аспекти реалізації кадрової політики охоплюють: становлення розвинутого інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; підготовку, формування, виховання управлінських кадрів нової генерації, здатних ефективно діяти в умовах ринково-демократичних перетворень. Це обумовлено зміною парадигми управління персоналом органів місцевого самоврядування. У цьому контексті, основоположними завданнями управління персоналом в системі місцевого самоврядування в сучасних умовах стають: прогнозування і планування потреби в трудових ресурсах; формування складу персоналу; раціональне його використання; підготовка та професійний розвиток персоналу; технологізація кадрової роботи.

ТЕМА 5. HR-СТРАТЕГІЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

План вивчення теми:

- 5.1 Принципи публічної служби.
- 5.2 Нормативно-правова регламентація публічної служби в Україні.
- 5.3 Планування та прогнозування персоналу як функція розвитку персоналу.

5.4 HR-стратегія органу публічної влади.

5.5 Мотивація професійної діяльності публічних службовців

5.1 Принципи публічної служби

Державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів: 1) верховенства права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави; 2) законності – обов’язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України; 3) професіоналізму – компетентне, об’єктивне і неупереджене виконання посадових обов’язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;

4) патріотизму – відданість та вірне служіння Українському народові; 5) добросовісності – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) ефективності – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики; 7) забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження; 8) політичної неупередженості – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов’язків;

9) прозорості – відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України; 10) стабільності – призначення державних службовців безстроково, крім випадків,

визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.

Основні принципи служби в органах місцевого самоврядування Служба в органах місцевого самоврядування здійснюється на таких основних принципах:

- служіння територіальній громаді;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- верховенства права, демократизму і законності;
- гуманізму і соціальної справедливості;
- гласності; – пріоритету прав та свобод людини і громадянина;
- рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їхніх ділових якостей та професійної підготовки;
- професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; – підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків;
- дотримання прав місцевого самоврядування;
- правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; – захисту інтересів відповідної територіальної громади;
- фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;
- самостійності кадрової політики в територіальній громаді.

Основними елементами системи публічної служби є види публічнослужбової діяльності, котрі до неї включаються.

У широкому сенсі система публічної служби охоплює такі основні складові:

а) політична служба – діяльність на державних політичних посадах, що спрямована на визначення (формування) та реалізацію державної політики у різних сферах суспільного життя;

б) державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави;

в) професійна діяльність суддів (суддівська служба) – діяльність осіб, що займають штатну суддівську посаду в одному з судів України, що спрямована на здійснення правосуддя на професійній основі;

г) професійна діяльність прокурорів (прокурорська служба) – діяльність осіб, що займають посаду прокурора, що спрямована на реалізацію на професійній основі функцій прокуратури;

д) служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба) – професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом;

е) альтернативна (невійськова) служба – служба, яка у випадках, передбачених законодавством України, запроваджується замість проходження строкової військової служби та має на меті виконання обов'язку перед суспільством;

ж) патронатна служба в державних органах – нормативно урегульована діяльність працівників на посадах: радників, помічників, прес-секретарів.

У вузькому сенсі публічна служба включає лише дві складові – державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

5.2 Нормативно-правова регламентація публічної служби в Україні

Правові засади публічної служби зумовлені низкою нормативно-правових актів, зокрема:

1. Конституція України від 28.06.1996 – визначає основні засади організації та функціонування публічної служби та органів публічної влади. У ст. 8 визначено, що «в Україні визнається і діє принцип верховенства права». Принцип законності закріплений у ст. 19 – «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України». Відповідно до ст. 38 «громадяни мають право брати участь

в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування».

Важливого значення має ст. 92 Конституції України, котра передбачає, що винятково законами України визначаються: організація і діяльність органів виконавчої влади, а також основи державної служби (ч. 1 п. 12); засади цивільно-правової відповідальності; діяння, які є злочинами, адміністративними або дисциплінарними правопорушеннями, та відповідальність за них (ч. 1 п. 22) та ін. У ч. 2 п. 13 ст. 92 закріплено, що винятково законами України встановлюються державні нагороди, військові звання, дипломатичні ранги та інші спеціальні звання. Положення Конституції України, які прямо або опосередковано стосуються публічної служби, можуть офіційно тлумачитись у рішеннях Конституційного Суду України.

2. Міжнародні договори, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України. Наприклад, Конвенція про захист прав людини й основоположних свобод від 04.11.1950, що ратифікована Законом України від 17.07.1997.

3. Закони України. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 вперше на законодавчому рівні закріпив визначення поняття «публічна служба».

Дія Закону України «Про державну службу» поширюється на державних службовців: а) Секретаріату Кабінету Міністрів України; б) міністерств та інших центральних органів виконавчої влади; в) місцевих державних адміністрацій; г) органів прокуратури; д) органів військового управління; е) закордонних дипломатичних установ України; ж) державних органів, особливості проходження державної служби в яких визначені ст. 91 цього Закону; и) інших органів державної влади.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 закріплює поняття «служба в органах місцевого самоврядування» та

«посадова особа місцевого самоврядування», принципи служби в органах місцевого самоврядування, напрямки державної політики щодо служби в органах місцевого самоврядування, правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, особливості прийняття на муніципальну службу, службової кар'єри та припинення служби, питання матеріального та соціально-побутового забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування, відповідальність за порушення законодавства про службу в органах місцевого самоврядування та ін.

4. Постанови Кабінету Міністрів України («Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» від 26.10.2001, «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016, «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби» від 25.03.2016, «Про організацію проведення атестації осіб, які претендують на вступ на державну службу щодо вільного володіння державною мовою» від 26.04.2017 та ін.).

5. Нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади України.

5.3 Планування та прогнозування персоналу як функція розвитку персоналу

Планування персоналу – це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді. Класифікують: за тривалістю (тимчасовому горизонту), обсягом, об'єктам планування, способам розробки, якісним і кількісним «характеристикам» тощо. Етапи планування персоналу це: оцінка існуючого персоналу, оцінка майбутніх потреб і розробка програм задоволення майбутніх потреб. У основі якісної потреби у персоналі – план робочих місць в організації (штатний розпис) та аналіз вимог до працівників. Кількісна (додаткова) потреба в персоналі визначається у вигляді різниці між валовою

потребою і прогнозованою фактичною наявністю персоналу. Валова потреба в персоналі може визначатися різними методами, як сумарними (системні й несистемні опитування експертів, екстраполяція та скоригована екстраполяція, регресійний і кореляційний аналіз, методи математичного моделювання тощо), так і детальними (на основі організаційних планів і на основі поставлених завдань).

Формування персоналу підприємства – особлива стадія, в процесі якої закладається основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого розвитку. Мета формування персоналу – мінімізувати витрати, зумовлені розбіжністю здібностей до праці і особистих якостей людей із можливостями їх використання піз час виконання конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні. Завдання формування персоналу наступні :

- встановити оптимальне співвідношення чисельності працівників із різними професійно-кваліфікаційними і соціально-психологічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом;

- забезпечити оптимальний ступінь завантаження працівників із метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці;
- оптимізувати структуру працівників із різним функціональним змістом праці.

Принципи вирішення завдань щодо ефективного формування і використання персоналу в організації: відповідність чисельності працівників обсягу виконаних робіт і кваліфікації працівника – якого ступеня складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу організації об'єктивними факторами виробництва; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого профілю працівників. Стадії формування персоналу підприємств: підготовча (профорієнтація, профвідбір, первинна професійна підготовка); розподільна (набір і розстановка кадрів); адаптаційна (формування соціально-психологічної структури, міжособистісних

зв'язків – соціально-психологічна адаптація; формування соціально-економічної структури – професійна підготовка). Підбір і розстановка персоналу є конкретними каналами формування персоналу і важелями практичного здійснення кадрової політики підприємства. Прийом на роботу – це ряд дій, що здійснюються фірмою для залучення персоналу, здатного забезпечити досягнення стратегії бізнесу. Процес прийому на роботу включає: планування персоналу, підбір (вибір кандидатів на прийом) і відбір працівників.

Розстановка персоналу – цілеспрямоване коригування початкового відбору, тобто свого роду продовження відбору з урахуванням безперервної зміни конкретних умов діяльності конкретного працівника. Порядок найму і звільнення працівників. Робота щодо найму і звільнення працівників організації надзвичайно багатогранна, складна і являє собою систему, що включає в себе ряд етапів, зокрема: виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції виробничої або управлінської діяльності; порядок найму (зарахування) працівника відповідно до його функціонального призначення; порядок, причини і умови звільнення співробітника підприємства; державну підтримку та соціальний захист звільнених (і / або безробітних) співробітників.

Оскільки персонал є одним із ключових елементів забезпечення успішного функціонування будь-якого підприємства, необхідно основну увагу зосередити на методах ефективного використання його наявного потенціалу. Для цього необхідно вдало застосовувати інструменти управління персоналом, зокрема, – визначення потреби у кваліфікованих працівниках. Система планування потреби персоналу є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Результативна діяльність організації пов'язана з впливом економічного аспекту в управлінні персоналом. Саме з ним пов'язане формування чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу (у взаємозв'язку з технікою, яка застосовується, технологією, організацією праці), ефективне використання персоналу у часі, відповідно до кваліфікації та рівня освіти. Формування, розвиток та використання працівників повинні будуватись на основі планування. Для

визначення потреби організації в персоналі необхідно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку організації, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. При зміні цілей – вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології – потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. До напрямів змін потреби організації у персоналі належать: - внутрішньо-організаційна динаміка; - звільнення за власним бажанням; - вихід на пенсію; - декретні відпустки тощо. Відслідковуванням динаміки і прогнозуванням зміни повинні займатися служби управління персоналом. До основних зовнішніх чинників, які впливають на визначення потреби у персоналі належать: - джерела формування; - темпи зростання і рівень інфляції та безробіття; - структурні зміни в економіці; - розвиток техніки і технологій; - політичні зміни; - конкуренція; - стан ринку збуту тощо. Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування. Визначення оптимальної чисельності персоналу є найважливішим елементом управління ним. Кількість працюючих та їх якісний склад впливають на результати усіх видів діяльності організації і визначають продуктивність праці. Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки організації, а також від зовнішніх факторів (ринкової кон'юнктури, регіональних особливостей, рівня економічного розвитку країни).

До основних методів планування і прогнозування потреби в персоналі належать: 1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі визначається із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги у певному році у майбутньому. 2. Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у кількості та структурі персоналу на майбутнє. Позитивною стороною даного методу є його доступність. Негативна сторона – неможливість

врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємства зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато підприємств користуються методом скорегованої екстраполяції, за якого враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

3. Метод експертних оцінок – цей метод ґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівники підрозділів) для визначення потреби у персоналі. Відділ управління персоналом займається збиранням і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготованих службою персоналу). Перевага цього методу – залучення лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу у кількісному і якісному вимірі.

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між персоналом, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого. Якщо працівників у порівнянні до потреб підприємства недостатньо, то відбувається пошук додаткових джерел їх залучення. Необхідні категорії працівників можна залучати ззовні, а можна знаходити у підприємстві. Неможливість за тими чи іншими причинами вирішити проблему дефіциту персоналу призводить до необхідності застосування заходів щодо зниження їх потреби на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення. Якщо ж у підприємства є надлишок ресурсів, то слід вирішувати обернену проблему – розширювати їх використання або звільняти. Останнє може бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату. При плануванні персоналу, в основному, застосовуються трудові баланси, що відображають рух працівників і використання календарного фонду робочого часу.

5. Математично-економічні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів,

можна розрахувати їх кількість на певну дату. 6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розстановки працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це за мінімальних витрат. 7. Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння щодо використання, тому його доцільно застосовувати на великих підприємствах. 8. Нормативний метод – це спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу. До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці. Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників, виходячи із трудомісткості продукції, тобто, норм витрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм. За допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, необхідних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт. Відповідно до прийнятої класифікації працівників підприємства виникає необхідність планування потреби персоналу за групами та професіями. У практиці обліку персоналу підприємства розрізняють списковий склад, явочний склад, середньоспискову чисельність і структуру кадрів. До спискового складу зараховуються усі працівники, прийняті на постійну, сезонну і тимчасову роботу (ті, що фактично працюють та відсутні на роботі). Наявна чисельність

показує, скільки працівників, що є в списку, з'явилися на роботу. Середньоспискова чисельність працівників за звітний період визначається шляхом додавання чисельності працівників спискового складу за кожен календарний день звітного місяця та діленням одержаної суми на кількість днів у місяці.

Планування як найважливіша функція управління персоналом включає розрахунок загальної (поточної) та додаткової потреби персоналу, визначення кількості та структури працівників, аналіз динаміки та складу персоналу, оцінку балансу робочого часу тощо. Потреба організації в персоналі поділяється на: загальну та додаткову. Загальна потреба в персоналі відповідає кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки і, у свою чергу, поділяється на планову і прогнозовану (у перспективному періоді). Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства, особливостей його функціонування.

5.4 HR-стратегія органу публічної влади.

HR (англ. м., Human resources – людські ресурси) – сукупність співробітників, які працюють в організації, персонал компанії. За останні роки абревіатура HR (ейчар) стала синонімом професійної спеціалізації: «ейчарами» називають себе спеціалісти в галузі управління персоналом (менеджери з персоналу, рекрутери, спеціалісти з охорони праці, бізнес-тренери). Такі спеціалісти є зв'язною ланкою між персоналом та керівництвом організації та відстоюють інтереси обох сторін.

HR-менеджмент означає щось більше, ніж просто оновлення старої назви «управління кадрами» Цей термін передбачає чітку спрямованість діяльності підприємства в бік людей, означає концепцію, покликану служити сучасному підприємству більш ефективно, ніж традиційне управління персоналом. Роль

HR-менеджера легше пояснити, визначивши основні цілі, які він повинен прагнути досягти від імені підприємства самостійно або за допомогою інших відділів. Головна мета діяльності менеджера з персоналу – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і трудового потенціалу зі стратегією і цілями компанії. Менеджер із персоналу здійснює весь цикл робіт із персоналом – від вивчення ринку праці і найму персоналу до виходу на пенсію або звільнення. HR-відділ є практично в кожній організації, що поважає себе. Тут працюють менеджери з персоналу різної спеціалізації: ті, хто набирає співробітників у компанію, навчає їх, мотивує і розвиває професійний потенціал.

Менеджер розробляє стратегію управління персоналом, кадрову політику та планування кадрової роботи; забезпечує отримання кадрами необхідної кваліфікації, необхідного рівня та спрямованості підготовки; аналізує кадровий потенціал, прогнозує і визначає потребу в робочих кадрах і фахівцях; проводить маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію і контроль підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців і керівників; комплектує керівними, робочими кадрами і фахівцями підприємство з урахуванням перспектив його розвитку. За даними експертів, зазвичай у компанії з'являється свій менеджер із персоналу тоді, коли штат досягає кількості ста осіб. У разі розширення штату до 150 осіб у менеджера з персоналу з'являються помічники. Таким чином, у великих компаніях відділи по роботі з персоналом налічують по 10–15 співробітників, при цьому кожен із цих фахівців вирішує будь-які конкретні завдання: пошук потрібних фахівців, наймання персоналу, навчання і т. п. Менеджер із персоналу – це стратег. Він повинен знайти спосіб, щоб кожен співробітник працював максимально ефективно. Головне – результат, а щоб його отримати, потрібна серйозна мотивація, як її досягти і пояснити працівникам, чого від них чекають – завдання менеджера з персоналу. Для цього він сам повинен вникнути в суть інновації і стратегію своєї компанії.

Крім того, HR-фахівці стежать за рівнем кваліфікації штатних працівників компанії і сприяють зростанню їх професіоналізму. Для цього застосовуються різні тести, тренінги та навчальні програми. Основним завданням HR-

менеджера є пошук можливостей максимально ефективної роботи кожного працівника на підприємстві. Головне – результат, якого можна досягти тільки правильною мотивацією. А ось вже як мотивувати працівників, вирішує менеджер із персоналу. Можливо, це будуть грамотно складені посадові інструкції, премії або, навпаки, штрафи за якісь помилки, розміщення на дошці «Кращих працівників підприємства» і т. п. Окрім того, менеджер із персоналу зобов'язаний сприяти професійному зростанню працівників підприємства. Щоб визначити кваліфікацію працівника, використовується його регулярна атестація, яка може проходити як в усній формі (співбесіда), так і в письмовій (тестування або анкетування). Відповідно, щоб підвищити професійний рівень працівників використовуються найрізноманітніші навчальні програми, тренінги, спрямовані як на розвиток якихось професійних якостей, так і на вміння плідно спілкуватися, працювати в колективі і т. п. Зазвичай у штаті кожної великої компанії є асистент із тренінгів, який або сам займається питаннями підготовки співробітників, або направляє персонал фірми на спеціалізовані заняття в будь-які тренінгові компанії.

У найбільш успішних компаніях кожному співробітнику (крім технічного персоналу) розробляють персональну концепцію кар'єрного росту, в яку вже входять певні навчальні або тренінгові програми. Борючись за якість праці, HR-менеджер не повинен забувати про те, що весь контингент працівників повинен вписуватися в певну лінію компанії і відповідати загальним вимогам. Так, наприклад, на деяких підприємствах обов'язковим є дотримання дрес-коду, тому фахівець із персоналу повинен знайти спосіб домогтися цього від кожного працівника підприємства. Для цього йому необхідно не тільки підтримувати, а й оновлювати в душі з часом корпоративну культуру підприємства. Спільно з керівним складом HR-менеджер повинен розробити місію і мету підприємства, довести ці відомості до кожного працівника і розробити план заходів щодо згуртування компанії, зміцнення її духу і підтримки внутрішньої культури. Такими спільними заходами можуть стати виїзди на природу, колективні походи до театру, корпоративні свята та ін. Часто завданням HR-менеджера стає певна стратегія роботи, слідуючи якій менеджер із кадрів планує підбір працівників

для підприємства, що володіють будь-якими певними якостями. Наприклад, у компанії Procter & Gamble діє стратегія набору персоналу виключно на низові позиції з подальшим їх просуванням по кар'єрних сходах. У результаті своєї діяльності менеджер проявляє себе з кількох боків: керівник, лідер, дипломат, вихователь, новатор, просто людина з певним рівнем розвитку, освіти і культури, яка гідна бути прикладом для оточуючих. Виконання численних обов'язків передбачає володіння трьома ключовими ролями менеджера: щодо прийняття рішень, інформаційної та роллю керівника.

Менеджер має право і зобов'язаний приймати управлінські рішення в рамках своїх повноважень. У цьому полягає головна відмінність менеджера від працівників інших категорій. Ухвалювані ним рішення впливають на результат діяльності підпорядкованих йому людей на підприємстві. Інформаційна роль менеджера полягає у тому, що він збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, поширює її у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює персоналу політику й основні цілі організації та управляє знаннями. Від рівня інформованості менеджера, його вміння ясно і чітко доводити інформацію залежать результати його роботи і успіх підприємства. Менеджер виступає в ролі керівника, який керує процесами формування складу працівників, набуття ними знань, умінь, навичок, мобілізує їх на досягнення цілей і рішення завдань підприємства. Він формує відносини всередині і поза підприємством, мотивує працівників для вирішення поставлених завдань, координує їх зусилля і виступає представником підприємства.

В Україні зростає потреба в менеджерах із хорошими лідерськими здібностями. Лідер не командує, не керує, а веде за собою інших, а вони виступають щодо нього не підлеглими, а послідовниками, які його визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб і показати вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій. Кожна людина, і менеджер у тому числі, індивідуальний у сукупності поєднанні своїх особистісних якостей. Але є вимоги професії, особливості діяльності, які є загальними для всіх менеджерів. Ці вимоги визначають лише ступінь успіху професійної діяльності, а не саму можливість для даної особистості, тому що менеджмент є не тільки

професійною діяльністю, а й мистецтвом, яке характеризується, як і будь-яке мистецтво, певним набором індивідуальних особливостей, розвинених до певної міри їх прояви в поведінці і діяльності людини, об'єднаних із професійною підготовкою. Це не заперечує того реального положення, що менеджером може стати кожен, хто прагне до цієї діяльності. Але ефективним менеджером, професіоналом, здатним успішно управляти персоналом, може бути не кожен.

Індивідуальні якості менеджера проявляються не відразу і не відразу оформляються як чинники успішної діяльності. Тільки в процесі накопичення досвіду, помилок і успіху, усвідомлення своїх особистих якостей у практичній діяльності, а також у процесі освіти відбувається становлення особистості менеджера й оформлення його професійних якостей. Частина якостей менеджера закладена природою, а інша отримується в процесі управління, в специфічних умовах професійної діяльності; й те й інше розвиваються в процесі утворення та накопичення досвіду. Людські якості менеджера є основоположними. Вони формуються в процесі роботи на основі особистих якостей людини-менеджера, цінностей, принципів і норм, прийнятих на підприємстві, а також придбаних у процесі спеціальної підготовки.

Термін HR-менеджер розшифровується як Human Resources і означає професію Менеджера по роботі з персоналом. Такий менеджер є зв'язною ланкою між лінійним персоналом та керівництвом й відстоює інтереси обох сторін. Ця професія охоплює в собі широкий спектр роботи з працівниками:

- Підбір персоналу;
- Адаптацію;
- Мотивацію;
- Оцінку компетенцій;
- Розвиток персоналу;
- Звільнення;
- Побудову кадрового резерву;
- Оформлення документації;
- Розвиток корпоративної культури;

- Забезпечення працівників всім необхідним для роботи.

Компетенції для HR-менеджерів

Для того, щоб добитись успіхів на позиції Hг-менеджера потрібно мати ряд компетенцій:

1. Знання трудового законодавства;
2. Знання основ соціології та психології;
3. Знання та досвід у сфері рекрутингу;
4. «Управління виконанням»: планування, делегування та організація;
5. Знання методик HR-аналітики;

Дуже важлива компетенція для HR-фахівця - орієнтація на внутрішнього клієнта (керівника, лінійного менеджера, рядового співробітника) і прагнення якомога якісніше реагувати на його потреби.

Наявність HR-стратегії – це важлива складова розвитку органу публічної влади. Саме вона дозволяє розвиватися в потрібному напрямі, досягати поставлених цілей. HR-стратегія розраховується на певний період та визначає ключові напрямки політики управління персоналом. У документі визначаються місія HR-стратегії, ціннісні орієнтири, стратегічні напрями, на реалізацію яких має бути спрямована діяльність з управління персоналом органу публічної влади, принципи взаємодії та ключові пріоритети кадрової політики, а також необхідні кроки щодо її реалізації. HR-стратегія передбачає залучення висококваліфікованих фахівців, впровадження сучасних технологій управління персоналом, створення умов для розвитку людського потенціалу, професійний розвиток кадрів.

HR-стратегія органу публічної влади охоплює такі складові роботи з персоналом: підбір персоналу, адаптацію, мотивацію, оцінку компетенцій, розвиток персоналу, звільнення, побудову кадрового резерву, оформлення документації, розвиток корпоративної культури, забезпечення працівників всім необхідним для роботи (створення ергономічних умов праці).

Наведемо кілька визначень HR-стратегії органу публічної влади:

– генеральний план дій із досягнення стратегічних цілей організації завдяки ефективному формуванню, освоєнню і розвитку людських ресурсів із урахуванням змін стану зовнішнього середовища;

– функціональна стратегія, яка повинна бути інтегрована в загальну стратегію органу публічної влади;

– аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації для досягнення стратегічних цілей та основної мети своєї діяльності органу публічної влади.

Розробка HR-стратегії органу публічної влади має починатися з визначення мети, якою може стати, наприклад, побудова сучасної та ефективної системи управління персоналом в органі публічної влади, що забезпечить (завдання):

– створення ефективної команди як єдиного організму, зосередженого на досягненні цілей органу публічної влади;

– розвиток інституційної спроможності для забезпечення формування та реалізації політики органу публічної влади з чіткою ієрархією завдань та показників ефективності;

– побудову екосистеми органу публічної влади для комунікації щодо ключових процесів управління персоналом з метою інформування, мотивування та залучення до вдосконалення системи управління персоналом;

– впровадження стимулів та мотивації до змін системи управління персоналом як рушійної складової для планування діяльності органу публічної влади; – удосконалення інструментів та умов для прийняття більш ефективних управлінських рішень та забезпечення підтримки їхньої реалізації.

HR-стратегія органу публічної влади може містити чотири основні ключові пріоритети:

1. Формування комфортної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації.

2. Підвищення рівня мотивації персоналу, зокрема вдосконалення системи планування кар'єрного росту працівників та участь органу публічної влади в заходах із реформування системи оплати праці публічних службовців.

3. Підвищення сили бранда органу публічної влади як роботодавця завдяки використанню сучасних інструментів рекрутингу та розвитку системи стажування.

4. Забезпечення інституційного розвитку шляхом запровадження ефективного і рівномірного розподілу функцій між структурними підрозділами, впровадження новітніх ІТ-рішень у системі управління людськими ресурсами, створення системи оцінки компетенцій працівників тощо.

5.5 Мотивація професійної діяльності публічних службовців

На сьогодні в основі ефективного управління людськими ресурсами організації виділено мотиваційну функцію менеджменту, яка базується на використанні взаємозв'язків таких понять як мотив і стимул. Досвід показує, що навіть досконало складені плани й сучасна структура організації мало чого варта, якщо не виконується фактична робота щодо формування мотиваційних механізмів заохочення до ефективної праці. Слід зазначити, що спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці. Існує ряд визначень мотивації і мотивів, вживається багато термінів для виявлення головного в мотивації, а саме: процесу, що відбувається в людині, який направляє її поведінку і визначає її вибір, іншими словами, спонукає людину поводити себе в конкретній ситуації певним чином. Зрозумівши процес мотивації, можна значно краще пояснити поведінку людей в процесі виробництва або у різних інших ситуаціях. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотив (від фр. *motif*) – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. Стимул – (від лат. *stimulus* – загострена палиця, якою поганяють тварин) – зовнішній вплив на

людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності. У сучасній зарубіжній і вітчизняній економічній літературі виділяють такі поняття, як система мотивації і механізм мотивації.

Система мотивації існує незалежно від соціально-економічних формацій, параметри її є сталими і групуються за ознаками мотивів – матеріального, соціального, статусного, духовно-інтелектуального. Механізм мотивації – це комплекс засобів соціально-економічного і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці, гальмують або підсилюють їх. Задачі мотивації: – визнання праці співробітників, що досягли значних результатів, із метою подальшого стимулювання їх творчої активності; – демонстрація ставлення фірми до високих результатів праці; – популяризація результатів праці співробітників, що отримали визнання; – використання різних форм визнання заслуг; – забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є ціллю керівництва тощо.

Мотивація охоплює інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, що в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямку зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності. Датський психолог К.Д. Мадсон виділив дев'ятнадцять основних мотивів та об'єднав їх у чотири групи: I – органічні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, спеки, анальні потреби, потреба дихати. II – емоційні мотиви: страх чи прагнення до безпеки, агресивність. III – соціальні мотиви: прагнення до контактів, прагнення до влади, прагнення діяльності. IV – діяльні мотиви: потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба в збудженні (емоційна діяльність), прагнення до творчості (комплексна діяльність). Отже, викладені вище концепції – особисте спонукування та «батоба та коржика» були широко розповсюджені до ХХ ст., а також на їх основі були розроблені й інші теорії, яким надають перевагу нині. З початку ХХ ст. починається вирішення проблеми мотивації з урахуванням психологічних аспектів, де провідною була система Ф.Тейлора, що змінила погляди на продуктивність праці. Зараз загально визнано,

що основні припущення, які закладені в початкових концепціях мотивації, носять більш теоретичний характер. У практиці один до одного вони не проявляються. Проте їх необхідно вивчати з метою формування ефективних механізмів управління працею та забезпечення виконання завдань організації з найменшими витратами праці. Мотив – свідоме спонукання до дії для задоволення будь-якої потреби людини. Мотив є основною причиною людської активності, формуючи усвідомлене спонукання. Мотив безпосередньо пов'язаний зі стимулом. Стимул являє собою набір благ, цінностей, які здатні задовольнити потреби за умови певних дій. Потреби – це стан потреби людини у предметах, речах, умовах, без яких життєдіяльність неможлива. Первинні потреби – це потреби в матеріальних умовах і способах життя, у спілкуванні, пізнанні, діяльності та відпочинку. Вони диктуються об'єктивними законами життя індивіда в суспільстві та його розвитку як особистості. Вторинні потреби – це потреби, що формуються на основі первинних. До них належать емоційні, культурні, поведінкові, навчальні. Ці потреби, пов'язані з такими аспектами життя людини, як її жертівність заради інших людей, творчістю особистості тощо. Інтерес – поняття, що характеризує важливе, значуще, потрібне для індивіда, сім'ї, колективу, групи, класу, нації, суспільства загалом. Розрізняють інтереси особисті та загальні (сімейні, групові, класові, національні, суспільні). Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності, а також досягнути цілі організації. Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєних індивідуумом трудових норм і цінностей, що надають зміст усій подальшій трудової діяльності, що визначають спосіб життя. Мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності. Мотивація персоналу – це сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації. Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Традиційна система

матеріальної компенсації припускає розподіл грошової винагороди працівників на постійну (базовий оклад) і змінну (премії, бонуси) частини. При цьому базовий оклад є гарантованою винагородою працівникові за виконання ним суворо встановленого кола посадових обов'язків на певному робочому місці, з певним рівнем результативності й відповідно до правил і стандартів, прийнятих в організації. Якщо оклад пов'язаний також і з рівнем кваліфікації, що необхідний на цьому робочому місці, а ріст кваліфікації працівника спричиняє за собою збільшення його окладу у рамках однієї посади, то фіксована частина заробітної плати починає працювати і як стимул для розвитку співробітника, підвищення рівня його професіоналізму. Структура мотиву праці Потреба, яку хоче задовольнити працівник Ціна – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані із здійсненням трудової дії Трудові дії, необхідні для отримання благ Благо, здатність задовольнити цю потребу Дуже важливо встановити гідну оплату праці, яка враховувала б інтереси як роботодавця, так і співробітника. Підприємство завжди намагається винагороджувати останнього з урахуванням своїх стратегічних цілей, а працівник у свою чергу прагне отримувати якомога більшу ціну, тобто дорожче продати свою робочу силу. Саме система грейдів дозволяє виплачувати заробітну плату, враховуючи розвиток бізнесу, а також вирішити низку проблем, пов'язаних з компенсаційною політикою персоналу. Грейд (від англ. grade) – міра, ранг, клас, звання, рівень; група людей рівного соціального статусу, рівного звання; класифікувати, сортувати, ранжувати, розташовувати по рангу, по мірі і т. п. Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, впорядкування. Грейдування – це позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для останнього. Процес розробки системи базових окладів досить складний вимагає від розробників досвіду і високої кваліфікації. Консалтинговий та проект розбитий на декілька етапів: перший етап: опис посад (з 1 до 4 степені складності). Другий етап: визначення чинників оцінки посад. Третій етап: оцінка посад за ключовими чинниками. Четвертий етап: побудова таблиці грейдів. П'ятий етап: встановлення посадових окладів для кожного грейда. Шостий етап:

впровадження нової системи базових окладів. Соціальний пакет – це виплати і пільги соціального характеру, які здійснює організація (роботодавець) понад встановлені законодавством норми або які не передбачені законодавством, – додаткове медичне і пенсійне страхування; оплата харчування, транспортних витрат; відшкодування комунальних послуг; утримання дітей у дошкільних закладах; надання путівок; оплата навчання дітей; виплати до святкових та ювілейних дат тощо. Як правило, у соціальний пакет входять три складові, а саме: • обов’язковий соціальний пакет; • конкурентний соціальний пакет; • компенсаційний соціальний пакет. Обов’язковий соціальний пакет – це щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності (лікарняних), відрахування в соціальні фонди, обов’язкове медичне страхування (тобто те, що роботодавець зобов’язаний надавати своєму працівнику за трудовим законодавством і іншими законами України). Конкурентний соціальний пакет – це все те, що компанія додає до зарплати співробітника за власним бажанням: пільгове чи безкоштовне харчування, добровільне медичне страхування, оплату спортивних заходів, надання корпоративного автомобіля, пільгові путівки. Завдяки цим додатковим умовам роботодавець є конкурентоздатним на ринку праці й залучає у свою компанію кращих фахівців.

Стимулювання праці, як спосіб управління персоналом, припускає використання усіх існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки. Це вимагає чіткої систематизації стимулів трудової діяльності, виявлення загальних рис і відмінностей між ними, забезпечення їх гармонійної взаємодії. Мотиви, які формуються у людини під впливом безлічі обставин, включаються під впливом стимулів. Існує матеріальне і нематеріальне стимулювання. Нематеріальні стимули можуть виступати в різній формі, їх різноманітність обмежується тільки можливостями організації і потребами працівників. Якщо конкретні стимули відповідають потребам тієї або іншої категорії працівників, то вони володіють великою мотиваційною дією. До нематеріальних форм мотивації належать: творче стимулювання; організаційне стимулювання; корпоративна культура; моральне стимулювання; стимулювання вільним часом; стимулювання навчанням.

Мотивація професійної діяльності публічних службовців характеризується змістом, полімотивованістю, ієрархічністю мотивів тощо. Водночас до основних характеристик професійної мотивації державного службовця належать: міра значущості для працівника того чи іншого комплексу мотивів, їхня сила і стійкість; ставлення до себе (як до представника державної служби), до інших людей та факторів організаційного середовища; задоволеність / незадоволеність діяльністю тощо. Саме тому процес побудови структурно-динамічної моделі мотивації професійної діяльності державних службовців ґрунтувався на методологічному підході щодо єдності структурного і динамічного компонентів мотивації.

Мотивація професійної діяльності публічного службовця є безперервним процесом, що протікає під постійним впливом об'єктивних (зовнішні джерела активності) і суб'єктивних (внутрішні джерела активності) факторів. Зміни, яких зазнає мотивація професійної діяльності державного службовця під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів обумовлюються процесами: усвідомлення (когнітивний компонент), оцінки (афективний або емоційний компонент) та власне поведінкою (поведінковий або конативний компонент), які сукупно формують основу унікальності кожного працівника державної служби

ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

План вивчення теми:

- 6.1 Методи підбору та відбору персоналу
- 6.2 Конкурсний відбір та призначення на посади в органах публічної влади.
- 6.3 Сучасні технології залучення персоналу.
- 6.4 Технології управління персоналом

6.1. Методи підбору та відбору персоналу

Одним із першорядних інноваційних процесів у сфері діяльності органів державного управління слід вважати об'єктивізацію відбору кандидатів на посади публічних службовців, що не тільки дозволить покращити процес

комплектування відповідної організації (адже ефективний добір кадрів – це одна із форм попереднього контролю якостей людських ресурсів), а й забезпечить у подальшому потрібний рівень її функціонування. Помилки та прорахунки у підборі, відборі та розстановці працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від набутого попереднього досвіду роботи та конструктивного використання особистих ділових якостей.

Слід зазначити, що об'єктивізація відбору кандидатів має на меті, поперше, застосування системного підходу в процесі оцінювання рівня підготовки кандидатів на посади державних службовців і, по-друге, розробку та впровадження нових ефективних методів (механізмів) добору, про що мова буде йти в наступному підрозділі. Застосування системного підходу в процесі відбору працівників має передбачати низку важливих передумов, а саме: активізацію профорієнтації; порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників; врахування профілю відповідних вакансій; знання вимог до посад працівників, які є вакантними; глибокий об'єктивний аналіз особових справ претендентів; продуману організацію підготовки і проведення засідань конкурсної комісії тощо. Особливо важливе значення в процесі управління кадровими ресурсами має системна робота з кадровим резервом. Кадровий резерв створюється для заміщення посад керівників і спеціалістів і являє собою спеціально сформовану групу осіб, які пройшли відповідний відбір, спеціальну підготовку й досягли позитивних результатів у службовій діяльності. Система організації роботи з кадровим резервом складається із: добору кандидатів для зарахування до кадрового резерву; підсистеми оцінки рівня професійної підготовки, вивчення психологічних якостей кандидатів для зарахування до кадрового резерву; підсистеми організації роботи з працівниками, зарахованими до кадрового резерву; призначення осіб, зарахованих до кадрового резерву

6.2. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади

Організація роботи з наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів. Наймання персоналу – це ряд дій, що здійснюються організацією для залучення та вибору кандидатів, які володіють певними якостями, необхідними для досягнення організаційних цілей.

На основі плану потреби в персоналі організації здійснюють пошук кандидатів на вакантні посади. Такий пошук передбачає різні види звернень до внутрішніх та зовнішніх джерел покриття потреби в персоналі виходячи із сформульованих вимог до кандидатів на вакантні посади.

Набір (залучення) персоналу включає аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу та безпосередньо здійснення практичних дій щодо залучення персоналу. Процеси підбору та відбору персоналу слід відрізняти. Підбір персоналу здійснюється виходячи із знань, особистісного і розумового потенціалу, досвіду працівника за принципом «людина для робочого місця», враховуючи заздалегідь сформульовані вимоги для конкретної посади (рис. 5.2). При відборі персоналу робоче місце пристосовують до людини (довічне наймання і кар'єра починаються із найпростішого робочого місця і поступового «вростання» працівника в колектив). Процес підбору та відбору персоналу передбачає: 1) збір інформації, що містить всі необхідні вимоги; 2) оцінка якостей претендентів за різними параметрами (професійним, особистісним і ін.); 3) вибір найбільш прийнятних претендентів; 4) випробування кандидатів (призначення випробувального терміну, оцінка отримуваних результатів, прийняття подальшого рішення про постійне працевлаштування). Приймання на роботу являє собою кінцеве рішення щодо вибору кандидата та оформлення відповідного пакету документів (трудоного договору або контракту, трудової книжки протягом 5 днів, особистої справи, договору про матеріальну відповідальність (за необхідності). Відбір кадрів на державній службі – це система заходів і суб'єктів відбору, що забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням державної служби. Це – комплексна кадрова технологія, що

забезпечує відповідність якостей людини вимогам виду діяльності або посади в організації. Здійснюється вона за спеціальними процедурами. Відбір кадрів на державній службі має два види: відбір при вступі на державну службу, а також багаторазовий відбір, який проводиться протягом проходження державної служби – пролонгований відбір. Пролонгований відбір здійснюється при підвищенні категорії (просування найкращої частини службовців по ієрархічних сходах), посади, отриманні вищого матеріального забезпечення, скороченні кадрів, переводі фахівця з одного структурного підрозділу до іншого, звільнення державного службовця, посадовому переміщенні людини, а також у процесі розподілу професійних завдань, які виконують співробітники за дорученням керівника в повсякденній діяльності організації та в період проведення навчання державних службовців.

6.3. Сучасні технології методів залучення персоналу

В Україні затребувані сильні фахівці вищої та середньої ланки, які мають великий практичний досвід управління та професійну підготовку. Тому використання нових технологій з пошуку керівних кадрів є актуальною для органів державної влади.

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології. Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість .

Враховуючи, що для значної частини організацій проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених фахівців, особливого значення набули

персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, "плетіння мереж", використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію. Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації. Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні основних процесів в організації, зокрема процесу управління персоналом. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Серед основних переваг такого підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських.

У сучасній практиці підбору кандидатів використовують переважно такі технології:

Лізинг персоналу (staffleasing) – це правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку організацію на відносно тривалий строк (від трьох місяців до кількох років).

Аутстафінг (outstaffing) – рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат вже існуючий персонал організації – клієнта.

Аутсорсинг (outsourcing) – компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії.

Рекрутинг – технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів.

Executive Search – технологія пошуку унікальних фахівців на керівні посади. «Executive Search», на відміну від рекрутингу, передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку. Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління.

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові

агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу. За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства.

Middle selection – технологія пошуку керівників середньої ланки.

Хедхантинг (headhunting) є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає «переманювання» конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Часто тут не обійтися без послуг сторонніх компаній, оскільки процес переговорів досить складний і вимагає певних навичок. У даному випадку фахівець визначається замовником. Крім того, встановлюються умови, на які готова піти компанія заради цього професіонала. При хедхантингу на етапі дослідження ринку використовуються технології networking (плетіння сітей) та direct search (прямий пошук). Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів.

Networking – методика хедхантингу, яка полягає у тому, що через зв'язки консультанта з хедхантингу можна вийти на необхідного спеціаліста. При direct search консультант спільно з замовником визначає коло компаній, де може

знаходитися потрібний спеціаліст. Потім консультант визначає коло посад у цих компаніях, які підходять під вакансію, та пропонує спеціалістам перейти в компанію замовника. Скринінг – технологія швидкого добору необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: стать, вік, освіта, досвід роботи.

6.4 Технології управління персоналом органу публічної влади

Під технологією управління персоналом органу публічної влади розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його призначення, проходження ним служби, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Вітчизняні науковці вважають, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними, тому і впровадження системи управління в ці організації не має тої ефективності, яка планувалася. Так деякі науковці визначають, що для ефективного впровадження системи управління персоналом у публічному управлінні потрібно використовувати такий принцип управління персоналом, як використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. Водночас той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом.

Кадрові технології – професійні прийоми щодо роботи з персоналом органу публічної влади, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності. Персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й удосконалення «людського ресурсу» органу публічної влади. Використовуються постійно під час підготовки та прийняття управлінських рішень щодо персоналу. Розробляються поза органом публічної влади й адаптуються до його культури й відповідно до вимог практичної результативності. Отже, під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів

управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання обмежених ресурсів: робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персоналтехнологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові персоналтехнології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і підрозділами установи, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника.

Питання до самоперевірки

1. У чому полягає сутність процесу формування кадрового резерву?
2. Розкрийте основні етапи роботи з резервом кадрів.
3. Що розуміють під терміном «наймання персоналу»?
4. Назвіть основні етапи процесу наймання персоналу.
5. У чому полягає відмінність між підбором та відбором персоналу організації?
6. Які методи застосовують для проведення відбору персоналу?
7. Проаналізуйте особливості технологій роботи з персоналом на державній службі.
8. Які показники характеризують ефективність методів відбору персоналу?
9. У чому полягає специфіка відбору кадрів на державній службі?
10. Визначте особливості добору, розстановки і висування керівних кадрів в органах державної влади.
11. Назвіть основні принципи проведення конкурсу на державну службу?
12. Назвіть етапи проведення конкурсу серед державних службовців.
13. Розкрийте сутність поняття «оцінювання персоналу».
14. Охарактеризуйте основні етапи процесу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців

ТЕМА 7 ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

План вивчення теми:

- 7.1. Основні підходи до поняття професійна компетентність
- 7.2. Підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця
- 7.3. Сучасні методи розвитку персоналу
- 7.4. Контроль як спосіб забезпечення законності і дисципліни в публічному управлінні
- 7.5 Система підготовки кадрів. Атестація як основний метод оцінювання персоналу

7.1. Основні підходи до поняття професійна компетентність

Історичний розгляд становлення понять «компетентність» і «компетенція» допоможуть нам розкрити методологічну сутність компетентнісного підходу. Засновником компетентнісного підходу нерідко вважається Аристотель, котрий досліджував можливості станів людини, що визначається грецькою «*atere*» – сила, котра розвивалась та удосконалювалась до такого ступеню, що стала характерною рисою особистості.

Сьогодні вчені широко використовують поняття «компетентність» і «компетенція» як для описання остаточного результату навчання, так і для опису різних якостей особистості (притаманних їй або набутих у процесі освіти). У 70-80 рр. ХХ ст. в США приділялася велика увага розробці концепції навчання на основі компетентнісного підходу. Досі не існує єдності у розумінні сутності термінів «компетенція» и «компетентність». Компетенція – висхідна точка, з якої починаються параметри, норми компетентності. «Компетенція» у змістовному відношенні включає у себе два компоненти: – коло повноважень будь-якої установи, органу або посадової особи; – коло питань, в яких дана особа має знання, досвід. Розглядаючи професійні компетенції, більшість дослідників виділяють: – прості (базові) компетенції (що формуються на основі знань, умінь, спроможностей, що легко фіксуються, та проявляються у певних видах діяльності) – ключові компетенції – надзвичайно складні для обрахунку та вимірювання, які проявляються у всіх видах діяльності, у всіх стосунках

особистості зі світом, що відображають духовний світ особистості та сенси її діяльності.

Слово «компетентний» – одного кореня з «компетенцією» і означає «спроможний, відповідний, той, що має компетенцію, знаючий, свідомий у певній області». Поняття «компетентність» використовується для опису кінцевого результату навчання; поняття компетенція набуває значення «знаю, як» на відміну від раніше прийнятого орієнтира в педагогіці «знаю, що». Як вказував М. Армстронг, «компетентними робітниками є ті, хто задовольняє очікуванням відносно показників праці. Вони спроможні використовувати свої знання, навички і властивості особистості для досягнення встановлених цілей і стандартів». Компетентність – похідна від компетенції. «Компетентність не втратила головної ознаки – відповідності, але стала характеризувати суб'єкт управління з точки зору його знань, умінь, які дають можливість здійснювати управління, перш за все, зі сторони наявності у нього відповідних знань і досвіду, з більшою чи меншою ефективністю». Загальна компетентність навіть розуміється діяльнісним вираженням (в рамках праксіологічного підходу), сутністю загальної культури людини.

Компетентність – складне духовно-практичне, соціальнообумовлене утворення, яке є кінцевим результатом, точніше, оцінкою цілеспрямованої та ефективної практичної діяльності людини. Причому компетентність – це не лише результат або оцінка діяльності людини, але й сам хід його мислення і діяльності». До професійної компетентності можна віднести духовну культуру, цінності, норми, інші професійно важливі якості, які обумовлюють хід мислення, інноваційність у діяльності, поведінку державного службовця. «Від професійної компетентності кадрів, їх моральності, бажання до самовдосконалення і службового зростання значною мірою залежатимуть динамізм і результати перетворень як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях.

Компетентність – це певна структура особистісних і компетентісних якостей індивіда (у вигляді знань, умінь, навичок, досвіду), їх тісний зв'язок з вимогами до професії, виконанням конкретної роботи на посаді. Без

конкретності посадових обов'язків неможливо визначити міру відповідності людини, посадовця тій посаді, яку він обіймає, іншими словами – результативність професійної діяльності.

Професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Професійна компетентність публічних службовців – це вміння результативно здійснювати конкретну діяльність у сфері публічного управління, що визначена посадовою компетенцією публічного службовця, яка характеризується високим рівнем прояву професіоналізму.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», Закону України «Про запобігання корупції» загальними компетенціями державних службовців є такі:

Компетенції, визначені обов'язками:

- додержання Конституції України та інших актів законодавства України;
- забезпечення ефективної роботи;
- виконання завдань державних органів;
- недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина; безпосереднє виконання покладених службових обов'язків;
- своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх керівників;
- забезпечувати, щоб матеріальні та фінансові ресурси, які йому – доручені, використовувались раціонально, ефективно та економно;
- постійно поліпшувати свої уміння, знання і навички відповідно до функцій та завдань займаної посади;
- підвищувати свій професійний, інтелектуальний та культурний рівень;
- вживати заходів щодо недопущення конфлікту інтересів, а саме суперечності між особистими інтересами та службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття

рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих йому службових повноважень;

- неухильно дотримуватись обмежень і заборон, передбачених антикорупційним законодавством та Законом України «Про державну службу», уникати дій, які можуть бути сприйняті як підстава підозрювати його в корупції; демонструвати, що не терпить будь-яких проявів корупції, відкидати пропозиції про незаконні послуги, чітко розмежовує службу і приватне життя; – у разі знання відомостей про вчинення іншими державними службовцями порушень вимог, передбачених Законами України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції» слід передавати такі відомості керівнику органу державної влади; збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків державної служби, а також іншої інформації, яка згідно з законодавством не підлягає розголошенню; – постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації; – сумлінне виконання своїх службових обов'язків;

- проявляти ініціативу і творчість у роботі;

- виконання завдань тільки у межах своїх повноважень. У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству, державний службовець зобов'язаний невідкладно в письмовій формі доповісти про це посадовій особі, яка дала доручення, а у разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу;

- виконувати свої посадові обов'язки чесно, неупереджено, не надавати будь-яких переваг та не виявляти прихильність до окремих фізичних і юридичних осіб, політичних партій, рішуче виступати проти антидержавних проявів і сил, які загрожують порядку в суспільстві або безпеці громадян.

Управління персоналом державної служби на засадах компетентнісного підходу ґрунтується на таких положеннях:

- підбір на посади державних службовців відповідно до наявних компетентностей та кваліфікаційних вимог до зайняття посади;

- удосконалення наявних компетентностей державних службовців (знань, умінь, навичок, особистих та професійних здібностей);

- навчання та підвищення кваліфікації державних службовців з метою формування необхідних компетентностей та розвитку наявних;
- проведення оцінювання персоналу з метою виявлення мало розвинутих компетентностей та розробки пропозицій щодо їх удосконалення.

7.2. Підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця

З метою забезпечення органів державної влади висококваліфікованими працівниками, здатними компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, Національне агентство з питань державної служби розробило Порядок підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця проводиться у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування та шляхом навчання, у тому числі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у відповідних вищих навчальних закладах згідно із законодавством. Державні службовці зобов'язані постійно підвищувати рівень професійної компетентності шляхом професійного навчання.

Основними формами професійного навчання є: Підготовка державних службовців – успішне виконання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти магістр за спеціальностями, спрямованими на роботу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Підвищення кваліфікації державних службовців – навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для роботи в органах державної влади й органах місцевого самоврядування

Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної

служби (постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 «Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»).

Відповідно до статті 48 Закону підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Професійний розвиток полягає у формуванні у службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов’язків. Він покликаний повною мірою розкрити таланти, здібності, потенційні можливості службовців.

Базовими поняттями системи професійного навчання персоналу є «навчання», «підготовка», «спеціалізація», «стажування», «підвищення кваліфікації».

7.3. Сучасні методи розвитку персоналу

Навчання персоналу – цілеспрямований системний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців. На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня персоналу, коли спостерігається швидке застарівання знань, умінь та навиків персоналу. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперечного навчання.

Наставництво передбачає фокусування уваги на здібностях людей і має бути спрямоване на надання допомоги в розвитку їх трудових навичок.

Керівники-наставники повинні давати підлеглим поради, забезпечувати їх необхідною інформацією, встановлювати стандарти. Наставництво має сприяти підвищенню якості та ефективності роботи і використовуватися в ситуаціях, коли підлеглі не володіють необхідними навичками й компетентністю або відчують брак інформації. Консультування передбачає фокусування уваги на установках і відносинах. Керівники консультанти мають допомогти підлеглим визначати і розв'язувати проблеми, оперуючи такими категоріями, як душевний стан, емоції, особисті якості. Керівники повинні консультувати, а не навчати підлеглих, оскільки вони володіють достатнім рівнем компетенції. Консультування використовується в ситуаціях, коли проблеми пов'язані з установками, міжособистісними зіткненнями, самозахистом (тобто емоційно забарвленими факторами, викликаними небажанням визнати наявність проблеми або необхідність будь-яких змін)

Стратегічна бесіда – це спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні організації, зачіпає найважливіші стратегічні теми і цінності та допомагає досягти бажаних результатів.

7.4 Контроль як спосіб забезпечення законності і дисципліни в публічному управлінні

Контроль є одним з найбільш поширених і дієвих способів забезпечення законності. Його сутність полягає в тому, що суб'єкт контролю здійснює облік і перевірку того, як контрольований об'єкт виконує покладені на нього завдання і реалізує свої функції.

Аналіз існуючої практики свідчить, що контрольна діяльність містить такі елементи: визначення характеру і строків контрольних заходів; залучення до контролю спеціалістів, представників громадськості; аналіз підсумків контролю, формування висновків і прийняття рішень; розробка заходів по виконанню прийнятих рішень, вибір шляхів, форм, методів їх реалізації.

Що стосується рішень, то вони мають бути конкретними, їх важливо своєчасно довести до виконання, а також пояснити виконавцям. Контрольні

органи повинні надавати виконавцям практичну допомогу в реалізації рішень; вони ж зобов'язані систематично аналізувати хід роботи по їх виконанню.

До контрольної діяльності висувається цілий ряд вимог, згідно з якими вона повинна бути:

1) підзаконною, тобто контроль має здійснюватися тільки в рамках конкретних нормативних приписів;

2) систематичною, тобто нести регулярний характер;

3) своєчасною, тобто проводиться своєчасно, що значно підвищує його ефективність;

4) всебічною, тобто охоплювати найбільш важливі питання, поширюватися на всі служби і структури підконтрольних органів;

5) глибокою, тобто перевірки повинні підлягати не тільки ті підрозділи, які мають слабкі результати роботи, а й ті, що мають добрі результати. Ця вимога дозволяє виявляти і поширювати передовий досвід, попереджувати помилки та упущення;

6) об'єктивною, тобто виключати упередженість;

7) гласною, тобто її результати повинні бути відомі тим, хто підлягав контролю;

8) результативною (дієвою). Ця діяльність не може обмежуватися виявленням фактичного стану справ. Вона повинна супроводжуватися конкретними заходами по усуненню недоліків.

7.5 Система підготовки кадрів. Атестація як основний метод оцінювання персоналу

У розробці концептуальних засад удосконалення професійної підготовки державних службовців неможливо обмежитися тільки виконанням поточних завдань. Стратегія професійного навчання кадрів - стратегія майбутнього держави. Визначення потреб у кадрах (кількісних і якісних - за спеціалізаціями та кваліфікаціями) обумовлено передусім станом і прогнозом розвитку економічних, соціальних і політичних процесів, рівнем розвитку виробничих сил, завданнями управління, тими пріоритетами, на які націлене суспільство.

Більше того, зміни в професійній структурі зайнятого населення відбуваються сьогодні значно швидше.

У стратегічному плані важливо усвідомити, що з послабленням ейфорії щодо всемогутності ринкових відносин, необхідністю відродження та розвитку власного виробництва знову зростуть потреби в фахівцях науково-технічного профілю. У найближчому майбутньому зросте потреба в фахівцях (у тому числі державних службовців) у галузі науково-технічного прогресу, без чого неможливо поліпшити умови життя людей, перебороти кризу у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

Враховання цих обставин важливе у визначенні спеціальностей та спеціалізацій підготовки майбутніх державних службовців, зокрема тих, хто буде працювати у структурах державного управління "виробничого" профілю.

Метою єдиної загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації є забезпечення високого професіоналізму службовців, здатних найбільш ефективно забезпечувати вирішення нагальних завдань і виконання функцій держави. Ця система дасть змогу кожному державному службовцю реалізувати право на збагачення своїх знань і професійних навичок та вмінь, реалізацію своїх інтересів, особистої кар'єри, розвитку особистості. Зміст зазначеної системи характеризується такими складовими.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців базується на освітньо-професійних програмах підготовки та перепідготовки, а також професійних програмах підвищення кваліфікації державних службовців. Це — перша складова системи.

Вона має забезпечувати навчання персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до державних стандартів, що базуються на вимогах суто нового покоління, професійно-кваліфікаційних: характеристика?: посад службовців.

Другою складовою системи є вищі заклади освіти, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України, центри підвищення кваліфікації державних службовців та керівників державних підприємств, установ і

організацій, як навчальні заклади цієї системи, та галузеві інститути підвищення кваліфікації. Фінансування освітньої діяльності зазначених :! акладів у сфері навчання державних службовців здійснюється з державного та місцевих бюджетів.

Третьою складовою є органи державної влади, що здійснюють управління системою навчання державних службовців. Слід чітко уявляти цільову спрямованість, зміст та характерні риси єдиної загальнодержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Вона виступає як єдина загальнонаціональна система освітньої діяльності з єдиною мережею навчальних закладів, визначених у встановленому порядку, зі своєю системою управління.

Професійне навчання державних службовців як складова їх професійної діяльності. Законом України "Про державну службу" (ст. 29) визначено, що державним службовцям створюються умови -необхідно наголосити, що саме тільки умови, - для навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (на факультетах) та шляхом самоосвіти.

Поряд із цим Державний класифікатор професій ДК 003 -95 також визначає, що виконання фахівцем професійної діяльності вимагає відповідної кваліфікації, а це неможливо без отримання ним необхідного відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальністю, спрямованою на безпосереднє виконання посадових обов'язків.

Виходячи з цього, система навчання державних службовців спрямована на такі загальні цілі:

- 1) підготовка державного службовця - навчання з метою отримання особою певного нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (спеціаліст, магістр) за спеціальністю, спрямованою на професійну діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування. При цьому під підготовкою державного службовця необхідно розуміти і навчання особи, яка вже перебуває на державній службі, і особи, яка цілеспрямовано готується до державної служби;

2) перепідготовка державного службовця - це навчання з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією), спрямованою на професійну діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування;

3) підвищення кваліфікації державного службовця - це навчання, спрямоване на підвищення загальної управлінської культури та яке спеціалізується в межах певної категорії посад та на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, що визначаються актуальними потребами сьогодення (для конкретної особи, конкретного органу державної влади чи органу місцевого самоврядування, для конкретної зміни державно-службових відносин тощо).

У кожному органі державної влади чи місцевого самоврядування розробляються річні та перспективні плани роботи з кадрами, в яких визначаються заходи зокрема щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення, контролю за роботою тощо.

Атестація працівників – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (невідповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Система оцінювання персоналу – це цілеспрямовано підібрана і організована сукупність елементів і відношень між ними, спрямована на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації. Як свідчить практика провідних країн світу, найдоцільнішим є конструювання і застосування систем оцінювання персоналу, сформованих із урахуванням таких критеріїв: – форми оцінювання (усне, письмове); – характеру оцінювання (формалізоване; неформалізоване); – діапазону оцінювання (часткове, комплексне); – періоду оцінювання (перманентне, періодичне); – мети оцінювання (ретроспективне, діагностичне, розвиваюче); – суб'єкта оцінювання (оцінювання безпосереднім керівником, зовнішнє, індивідуальне, колективне оцінювання); – предмета/критерії в оцінювання (оцінювання особистості, кваліфікації, поведінки, ефективності, змішане оцінювання); – способів отримання оцінок (абсолютні, відносні); –

груп оцінюваних працівників (працівники фізичної праці, ІТП, працівники управління, керівники, менеджери). Побудова системи оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою й відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки: 1. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки). 2. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання. 3. Система способів, методів та інструментів оцінювання. 4. Процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу

Атестація являється процедурою для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навиків працівників та встановлення їхньої відповідності чи не відповідності робочим місцям та посадам, що вони займають, виявлення їх потенційних можливостей. Атестація має на меті раціональність розміщення працівників, ефективність використання їхніх знань, вмінь, навичок. Відповідно до результатів атестації керівник приймає рішення стосовно: підвищення або пониження працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення або пониження його посадового окладу; визначення винагород; підвищення кваліфікації; набуття нової спеціальності.

За допомогою атестації можна підвищити як мотивацію кожного публічного службовця, так і ефективність праці всієї організації. Однак атестація персоналу має свої особливості, мету проведення, етапи, які обов'язково необхідно враховувати при її підготовці та проведенні. Інакше атестація формалізується, і ті можливості, які з'являються при ефективній оцінці персоналу, вже не використовуються.

ТЕМА 8 ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

План вивчення теми:

- 8.1. Поняття та етапи адаптації персоналу.
- 8.2 Основні поняття, типологія та моделі кар'єри.
- 8.3. Планування та розвиток кар'єри.

8.4. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі.

8.1 Поняття та етапи адаптації персоналу

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича — включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Адаптація — це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі. Виділяють два напрямки адаптації: первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів); вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності. Психофізіологічна адаптація — пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії - на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втотою. Професійна адаптація - повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника. Соціально-психологічна адаптація — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу. Початковий етап - зовнішня переорієнтація, коли працівник не

визнає ціннісних орієнтацій даного колективу. Другий етап - особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій. Третій етап — особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей. Четвертий етап — це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою психологію і поведінку. Останній етап, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності. Організаційна адаптація - засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є: якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників; об'єктивність лілової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації): престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації; особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника; гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві; особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі; особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності.

8.2. Основні поняття, типологія та моделі кар'єри

Термін «кар'єра» у перекладі з французької *carrière* та італійського *carriera* означає: дія, шлях, біг. Він з'явився у першій половині ХХ ст. Вперше як інструмент соціологічного аналізу та опису процесів сфери праці його використав американський соціолог Е. Х'юз у своїй монографії «Люди та їх робота». Кар'єра (від франц. *Carriere*) – це професійний шлях до успіху по службових східцях, до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. Управління кар'єрою – процес здійснення офіційної програми щодо просування працівників по службі, що допомагала б розкривати усі свої здібності і застосовувати їх найкращим з погляду організації чином.

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації. Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання. Загалом розрізняють різні види та типи ділової кар'єри: Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку в одній організації, а саме: – працевлаштування на роботу; – адаптація в організації; – професійний розвиток; – підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей; – вихід на пенсію. Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою. Міжорганізаційна кар'єра – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою. Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності. 2 Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності. Вертикальна кар'єра – це вид

кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності. Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту). Ступенева кар'єра – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання. Центроспрямована кар'єра – це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

Кар'єра характеризується єдністю та взаємодією її компонентів, таких як: кар'єрні орієнтації, кар'єрний ресурс, кар'єрний капітал; структурними зв'язками між ними; доцільністю; амбівалентністю результату (досягнення соціального успіху або особистісного задоволення); ієрархічністю будови; виконанням функцій (насамперед – у самореалізації індивідів); наявністю зовнішнього оточення (організаційного та внутрішньо-професійного контекстів); - має в якості підґрунтя певні ресурси (освіту, кар'єрний капітал тощо); - їй притаманна самоорганізація, саморозвиток та самообмеження, саморуйнування.

Особистісний компонент професійної самореалізації передбачає, що в центрі кар'єрного формування перебуває сам індивід як суб'єкт діяльності, його мотиви, мета, неповторний психічний склад. Особливо варто зупинитися на такому структурному компоненті як кар'єрні орієнтації, адже саме вони є підставою для формування цілей та планів, які реалізуються в процесі працевлаштування та здійснення професійного шляху в цілому. Під кар'єрними орієнтаціями слід розуміти сукупність дій суб'єкта, спрямованих на оцінку

проблемної ситуації, її дослідження та планування поведінки в процесі побудови кар'єри.

Кар'єрні орієнтації нерозривно пов'язані з іншим структурним компонентом кар'єри – кар'єрним ресурсом. Останній, виступає джерелом її розвитку, що передбачає визначення та усвідомлення особистістю своїх можливостей та обмежень, рівня професійної підготовки, розвитку професійних здібностей та конкурентних переваг. Адекватна оцінка власних кар'єрних ресурсів, співвіднесення їх з вимогами конкретної професії та регіональним ринком праці дозволяє знизити ймовірність помилки при виборі майбутньої сфери діяльності. На думку фахівців у сфері технологій управління кар'єрою на етапі планування слід розглядати процес її побудови не як безперервну дію, що триває протягом усього життя, а як послідовність проектів – дій з певним результатом, обмежених у часі та ресурсах. Розбиття всієї діяльності на серію проектів дозволяє істотно зменшити горизонт планування, конкретизувати цілі, а, отже, збільшити точність планів та прогнозів щодо її розвитку. Для того щоб чітко спланувати кар'єру у вигляді послідовності проектів, суб'єкту необхідно освоїти технологію проектного управління. У найзагальнішому розумінні проектування – складова частина управління, яка дозволяє забезпечити здійснення керованості та урегульованості деякого процесу. З точки зору побудови індивідуальних траєкторій розвитку, проектування – це діяльність, що створює смисл і горизонт щодо прогнозування свого майбутнього. Виконання цієї діяльності передбачає прогностичну компетентність, яка визначає можливі шляхи досягнення майбутнього. Послідовність проектної діяльності включає наступні етапи: – актуалізацію потреби в значущим для особистості досягненні будь-якого результату (соціально-професійного визнання, кваліфікації, посади, звання та ін.); – рефлексію ретроспекції професійно-освітнього минулого; – конструювання образу бажаного майбутнього; – розробку мети, завдань діяльності на різних часових відрізках траєкторії; – здійснення моніторингу реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та її коригування; – складання портфоліо професійно-освітніх досягнень та верифікація прогнозу майбутнього – визначення ступеня його достовірності та обґрунтованості. Проектування

професійної кар'єри визначається, з одного боку, як особливий, спеціально організований різновид управлінської діяльності індивіда – носія кар'єри, в рамках якого забезпечується процес його професійного розвитку, цілеспрямований рух до досягнення намічених професійних цілей, аналіз та прогнозування можливих наслідків й результатів на основі сформованих індивідуальних уявлень. З іншого боку, проектування розглядається як цілеспрямована діяльність, що передбачає зовнішнє (по відношенню до носія кар'єри) управління процесом формування професійної кар'єри індивіда, яке забезпечує можливості, а також визначає напрями та обмеження індивідуального проектного процесу, на підставі соціально-економічних потреб суспільства. Проектування можна розглядати як розгорнуте у часі та просторі цілепокладання. Цілеспрямованість виступає визначальною характеристикою етапу проектування кар'єри, яка зумовлює інші структурні компоненти кар'єри (способи, стратегії й тактики).

Мета діяльності (точніше всіх дій, що входять в неї) є її інтегруюче й направляюче першоджерело. Треба відзначити, що цілі кар'єри можуть змінюватися з віком, а також з соціалізаційними етапами, із зростанням кваліфікації людини. Формування цілей 5 кар'єри – процес, який пов'язаний з постійним самовдосконаленням та самоосвітою. Як зазначає Н.П. Лукашевич «метою кар'єри не можна назвати сферу діяльності, певну роботу, посаду або місце на службовій драбині. Вона має більш глибокий зміст». Мета кар'єри полягає в інтенціональному ставленні індивіда до власної трудової діяльності, а, отже, залежить від потреби, згідно якій людина хотіла б займатися відповідною діяльністю. Проте фахівці в галузі кар'єрного консультування наполягають на необхідності чіткого формулювання цілей кар'єри. У кар'єрному цілепокладанні розрізняють два рівня цілей. Перший рівень це «надцілі» – стратегічні цілі життя, що служать орієнтирами в просторі довгострокового життєвого та кар'єрного планування. Їх можна планувати в загальній перспективі своєї кар'єри, не встановлюючи чітких термінів та деталей. В якості найбільш типових стратегічних цілей можна виділити наступні: – займатися видом діяльності чи мати посаду, яка відповідає

самооцінці й тому доставляє моральне задоволення; – отримати роботу або посаду, що відповідає самооцінці, в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гарний відпочинок; – займати посаду, яка посилює та розвиває можливості людини; – мати роботу чи посаду, яка носить творчий характер; – працювати за фахом або займати посаду, яка дозволяє досягти певного ступеня незалежності; – мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка дозволяє одночасно отримувати великі побічні доходи; – мати роботу чи посаду, яка дозволяє продовжувати активне навчання; – мати роботу чи посаду, що дозволяє займатися вихованням дітей чи домашнім господарством. Другий рівень утворюють конкретні «робочі завдання». Це завдання, які ставляться та реалізуються в реальні конкретні терміни. До таких цілей можна віднести період пошуку первинної роботи. Це найбільш складний період в 6 кар'єрному цілепокладанні, оскільки передбачає пошук роботи за різними «каналами», що завжди складно без досвіду способів та засобів щодо їх здійснення. Сформулювати конкретні кар'єрні цілі можливо на підставі дослідження «внутрішнього» середовища (професійно-особистісного потенціалу та ресурсів) та «зовнішнього» середовища (вимог та перспектив ринку праці). Далі необхідно визначити рівень кваліфікації, що вимагається для їх досягнення та окреслити конкретні практичні кроки щодо придбання досвіду та здібностей, тобто враховувати можливості механізму самоуправління.

Для більш чіткого формулювання цілей пропонують використовувати широко відомий принцип SMART, згідно з яким будь-яка мета повинна відповідати п'ятьма критеріями. 1) Specific (чітко визначений, специфічний) – відповідно до цього критерію, формулюючи мету, суб'єкт повинен дати собі відповіді на такі питання: Чого саме він прагне? Хто ще залучений в бажаний процес? Де і коли повинен бути досягнутий потрібний результат? За яких умов мета може бути досягнута? 2) Measurable (межуєрибл) (вимірюваний) – формулювання мети повинно включати критерії по яким може вимірюватись ступень досягнення результату. Тому необхідно поділити кінцевий результат на складові елементи, що вимірюються. 3) Achievable/Agreed (досяжний/узгоджений) – суб'єкт кар'єри повинен володіти здібностями,

можливостями, ресурсами та бажанням досягти мети, яку ставить. Найбільше задоволення люди, як відомо, отримують при досягненні цілей, які знаходяться на межі їх можливостей, але не за ними. Далі відповідно до обраних цілей розбудовується стратегія поведінки та визначаються конкретні дії. 4) *Realistic/Relevant* (реалістичний/релевантний) – даний критерій припускає, що мета повинна бути реалістичною та доречною. Її досягнення має вписуватися в реалії життя та співвідноситися з більш глобальними цілями та іншими умовами.

Наприклад, якщо індивід хоче мати час на родину, виховання дітей, не варто погоджуватися на роботу з тривалими відрядженнями та великими постійними переробками. 5) *Time-bound* (визначений у часі) – передбачає чітке визначення як фінальних, так і проміжних термінів досягнення мети. Адже без чіткого плану до результату можна рухатися все життя, але так його й не досягти. Усвідомлення та чітке формулювання цілей кар'єри дозволяє суб'єкту скласти оптимізований план, що являє собою реальну логічну послідовність завдань та дій щодо їх реалізації з врахуванням наявних ресурсних та часових обмежень й можливостей.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку в рамках професії та області діяльності, в якій він спеціалізується. Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування усередині організації від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння визначеною професією, з погляду отриманих навиків і знань, і з погляду одержання особливого визнання керівництвом.

8.3. Планування та розвиток кар'єри

До числа функцій управління персоналом відносяться планування кар'єри працівника та забезпечення наступності серед керівного складу організації. Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії і етапів розвитку та просування фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в

складанні програми професійного і посадового зростання. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), який фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним певної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці. Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

Просування по роботі оформляється як переведення на іншу роботу. У ст. 143 Кодексу законів про працю України йдеться саме про перевагу при просуванні по роботі. Можливість переведення на більш кваліфіковану роботу або вищу посаду залежить від наявності в організації відповідних вакансій. Але їх наявність ще не створює у добросовісного працівника суб'єктивного права на просування, оскільки для цього необхідна відповідна кваліфікація, спеціальні знання, досвід роботи тощо. Кадрова служба виступає одним із головних суб'єктів управління кар'єрою персоналу. Успіх і ефективність її роботи в цьому напрямі багато в чому залежать від статусу кадрової служби і її складу, від фахівців, які могли б відстежувати безперервну динаміку професійного досвіду організації в цілому, а не тільки персоналу.

Управління професійною кар'єрою – це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення ним професійного досвіду і його раціонального використання, як на користь співробітника, так і на користь організації.

Цілями управління професійною кар'єрою є:

- з боку персоналу: досягнення більш високого посадового статусу в організації, можливість більш високої оплати праці; отримання більш змістової та адекватної професійним інтересам та здібностям професії; розвиток професійних здібностей за рахунок підприємства, організації;

- з боку організації: ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і задач підприємства, організації; своєчасне забезпечення підприємства, організації необхідною

кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом тих структур, які мають в ньому потребу; створення ефективних стимулів для трудової віддачі та професійного розвитку персоналу; забезпечення відносно стабільного складу персоналу, здатного акумулювати професійний досвід та корпоративну культуру.

8.4. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі

Кар'єра службовця складається з наступності посад в ієрархії, що є результатом набутого досвіду, протягом практичної діяльності та безперервного професійного розвитку. Кар'єра чи професійний розвиток – це складніший процес, ніж навчання, спрямований на отримання знань, як щодо поточної, так і щодо майбутніх посад, упродовж усього тривалість життя і розвитку державного службовця.

Професійний розвиток розглядається як основний результат навчання, який визначають, як: – системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу; – забезпечення і організацію процесу навчання для досягнення поставлених організацією цілей; – удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетенції, схильності до навчання і ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації, що сприяє безперервному зростанню.

Службова кар'єра державного службовця передбачає його *просування по службі*, яке здійснюється шляхом зайняття більш високої посади, або шляхом присвоєння йому більш високого рангу.

Державна служба в Україні є в основному *кар'єрною* (з окремими елементами посадової служби). Тобто, в процесі своєї постійної професійної діяльності службовець робить “кар'єру”, отримуючи підвищення по службі і займаючи більш високі посади.

Для просування по службі і присвоєння чергового рангу у межах відповідної категорії службовець повинен успішно відпрацювати на своїй посаді, як правило, два роки.

Важливим елементом успішного просування по службі є *атестація* державних службовців, яка проводиться один раз на три роки і передбачає оцінку ділових і професійних якостей службовців і відповідність їх займаній посаді (постанова Кабінету Міністрів України №1922 «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців»).

На державних службовців поширюються *загальні положення законодавства про працю* з урахуванням певних особливостей того чи іншого виду державної служби та законодавства, що її регулює. Законом встановлені певні *обмеження*, пов'язані з проходженням державної служби.

Службова кар'єра закінчується припиненням державної служби. Крім загальних підстав, передбачених Кодексом законів про працю України, *державна служба припиняється у разі* :

- 1) порушення умов реалізації права на державну службу;
- 2) недотримання пов'язаних із проходженням державної служби вимог;
- 3) досягнення державним службовцем граничного віку проходження державної служби (для чоловіків - 60 років, для жінок - 55 років);
- 4) відставки державних службовців, які займають посади першої або другої категорій;
- 5) виявлення або виникнення обставин, що перешкоджають перебуванню державного службовця на службі;
- 6) відмови державного службовця від прийняття Присяги або її порушення;
- 7) неподання або подання державним службовцем неправдивих відомостей щодо його доходів.

Управління персоналом у сфері державної служби – це складний і творчий процес, який залежить від створення ефективного і конструктивного механізму реалізації цілей, завдань, принципів і методів державного управління. Державних службовців відносять до владної еліти будь-якої країни, що

визначається як соціальна спільність людей, яка виникає внаслідок якої-небудь селекції та має найбільшу спроможність впливати на процеси прийняття рішень у сфері управління суспільними ресурсами. Науковці розглядають владну еліту як привілейовані вищі верстви соціуму, що наділені конкретними атрибутами влади, впливу, багатства та престижу, зосередивши у своїх руках найголовніші керівні позиції в потужних прибуткових корпораціях, політичних та державних інституціях, а також у військах. Кадрова політика у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування уявляє собою напрям державної політики, який передбачає визначення курсу, вироблення стратегії і тактики, розробку програм розвитку системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування й результати їх реалізації залучення та використання на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, створення умов щодо розвитку й реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного й результативного функціонування органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Важливо розуміти особливості принципів державної служби, що уявляють собою основоположні ідеї, настанови, положення, які віддзеркалюють об'єктивні закономірності та обґрунтовані напрями реалізації цілей, завдань і функцій держави, органів усіх гілок влади, прокуратури, повноважень та обов'язків державних службовців. Певними особливостями вирізняються і функції державної служби як основні напрями діяльності державної служби щодо її кадрового, нормативноправового та наукового забезпечення, а також забезпечення реалізації загальних напрямів політики у сфері державної служби. Зміст кожної функції визначається цілями, що стоять перед державою та державним управлінням, і специфікою об'єкта державного управління, особливостями державнослужбових повноважень, сфери діяльності та посадових обов'язків державних службовців тощо.

Кадровий потенціал – це кадрові можливості у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, наявні на даний час, що спрямовані на перспективу, сформовані і продовжують формуватися у певних

суспільних відносинах, характеризуються сукупністю кількісних і якісних ознак, мають свою структуру, постійно змінюються і перебувають у різних формах, здатні діяти так, щоб реалізувати основні завдання державної політики на найближчий період і перспективу.

Література

Основна:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посіб. / Л. Р. Біла-Тіунова. – Одеса, 2020. – 511 с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
4. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с
5. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.
6. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. – Київ : НАДУ, 2018. – 284 с.
7. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для внз / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
8. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с
9. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
10. Технології управління людськими ресурсами [Електрон. ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.
11. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
12. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

13. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2009. – 457 p.

14. Thom N. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p

15. David H. Rosenbloom, Robert S. Kravchuk, Richard M Clerkin Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector. – New York, Routledge, 2022. – 660 p.

16. Stephen Kehs Public administration for planners: leadership and responsibility in theory and practice. – New York, Routledge, 2022. – 274 p.

Допоміжна:

17. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом 20 державних органів. Київ: НАДС. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO%20M/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>

18. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

19. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>

20. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/306-2016-%D0%BF>

21. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16/>

22. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

23. Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text/>

26. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ 21 Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 439-28569. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

27. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів). Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text/>

28. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16>

29. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>

30. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

31. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів] / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджираєвої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022. 166 с

32. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ПІТО НАПНУ, 2015. 176 с.

33. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за заг. ред. К. Ващенка. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

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

35. Управління персоналом в умовах децентралізації/ За заг.ред. В.М.Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

Ресурси Інтернет

36. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: <https://www.kadrovik.ua/> Журнал «Демографія та соціальна економіка» [Електронний ресур]. – Режим доступу : www.idss.org.ua/journal.html

37. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/>
38. Кодекс законів про працю України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>
39. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
40. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>
41. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
42. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>
43. Про зайнятість населення : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>
44. Про оплату праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>
45. Про охорону праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування
(((шифр і назва)

освітня програма Адміністративний менеджмент
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка (обов'язкова)
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання денна, заочна
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

Завдання для самостійної роботи побудовано за тематичними ознаками. На кожну окрему тему курсу пропонується певна кількість питань на які студенти мають знайти відповідь самостійно та пропонується окрема тема (теми) для підготовки повідомлень, розгляду аналітичних питань, фіксованих виступів та рефератів, за результатами виконання яких студенти представляють презентації.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Опрацювання лекційного матеріалу.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Підсистема управління персоналом як складова системи організації.
2. Професія HR-менеджера.
3. Кадрові служби в структурі оргнів публічної влади.
4. Функції служби управління персоналом.

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

1. Що таке управління людськими ресурсами?
Визначте основні цілі та функції цього процесу.
2. Які етапи циклу управління людськими ресурсами?
Опишіть основні етапи, починаючи з планування до оцінки ефективності.
3. Яка роль культури організації в управлінні людськими ресурсами?
4. Яким чином культура впливає на мотивацію та залучення працівників?
5. Що таке "компетенції" і чому вони важливі для управління людськими ресурсами?
6. Як визначити ключові компетенції для різних посад?
7. Які методи оцінки ефективності працівників ви знаєте?
Порівняйте переваги та недоліки різних методів.

Підготовка есе за темою

Еволюція управління людськими ресурсами: від адміністративної функції до стратегічного партнера.

Роль мотивації у формуванні ефективної команди: теоретичні підходи та практичні стратегії.

Системний підхід в управлінні людськими ресурсами: як інтеграція функцій підвищує ефективність організації.

Компетенції як основа успішного управління людськими ресурсами: визначення, вимірювання та розвиток.

Вплив організаційної культури на управління людськими ресурсами: теорії та практичні приклади.

Трудове законодавство як основа управління людськими ресурсами: виклики та можливості для HR-менеджерів.

Оцінка ефективності працівників: теоретичні засади та практичні методи.

Навчання та розвиток: ключові елементи стратегії управління людськими ресурсами.

Психологічні аспекти управління людськими ресурсами: як врахування психології працівників підвищує продуктивність.

Адаптація працівників до організаційних змін: теоретичні моделі та практичні підходи.

Тема 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

Опрацювання лекційного матеріалу.

Підготовка розгорнутих доповідей на питання:

1. Які основні характеристики постіндустріального суспільства впливають на управління людськими ресурсами?

2. Які ключові теорії управління людськими ресурсами виникли в епоху постіндустріалізму?

3. Як інформаційні технології змінили підходи до управління людськими ресурсами?

4. Яка роль знань і інтелектуального капіталу в постіндустріальному управлінні людськими ресурсами?

5. Які нові методи залучення та утримання талантів з'явилися в умовах постіндустріального суспільства?

6 Як глобалізація впливає на управління людськими ресурсами в сучасних організаціях?

7 Які виклики постають перед HR-менеджерами в умовах постіндустріального суспільства?

8 Які аспекти різноманітності та інклюзії стали більш актуальними у сфері управління людськими ресурсами?

9 Як зміни в трудовій культурі вплинули на стратегії управління людськими ресурсами?

10 Які тренди у навчанні та розвитку працівників стали домінуючими в постіндустріальному суспільстві?

Тема 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Опрацювання лекційного матеріалу.

Написання реферату за темами із списку.

1. Особливості управління людськими ресурсами в системі публічної влади: порівняння з приватним сектором.

2. Процеси набору та відбору кадрів в органах публічної влади: виклики та можливості.

3. Роль навчання та розвитку персоналу в органах публічної влади: сучасні підходи та практики.

4. Оцінка ефективності працівників в державних структурах: теоретичні основи та практичні методи.

5. Управління мотивацією в органах публічної влади: специфіка та інструменти.

6. Етика управління людськими ресурсами в органах публічної влади: принципи та виклики.

7. Значення комунікації в управлінні людськими ресурсами в в органах публічної влади.

8. Адаптація працівників до змін у законодавстві: процеси управління в органах публічної влади.

9. Вплив політичних факторів на управління людськими ресурсами в органах публічної влади.

10. Тренди в управлінні людськими ресурсами в органах публічної влади: інновації та технології.

Тема 4. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Опрацювання лекційного матеріалу.

Підготовка розгорнутих відповідей на питання:

1 Що таке кадрова політика в органах публічної влади і які її основні цілі?

2 Які етапи включає процес формування кадрової політики в державних установах?

3 Які основні принципи кадрової політики в публічному секторі?

4 Яка роль державної служби у реалізації кадрової політики?

5 Як відбувається набір і відбір кадрів в органах публічної влади? Які критерії використовуються?

6 Які особливості навчання та розвитку кадрів в органах публічної влади?

7 Які методи оцінки ефективності працівників застосовуються в державних установах?

8 Як кадрова політика впливає на мотивацію працівників у публічному секторі?

9 Які виклики постають перед органами публічної влади при реалізації кадрової політики?

10 Як технологічні зміни впливають на кадрову політику в державному секторі?

Тема 5. HR-СТРАТЕГІЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару.

Підготовка розгорнутих відповідей на питання:

1.Що таке HR-стратегія і які її основні компоненти в контексті органів публічної влади?

2 Яка роль HR-стратегії у досягненні цілей органу публічної влади?

3 Як HR-стратегія повинна узгоджуватися з загальною стратегією організації?

4 Які етапи розробки HR-стратегії в органах публічної влади?

5 Які методи аналізу потреб у людських ресурсах використовуються при формуванні HR-стратегії?

6 Які особливості мотивації працівників в публічному секторі, які потрібно враховувати в HR-стратегії?

7 Як HR-стратегія може вплинути на розвиток організаційної культури в органах публічної влади?

8 Які показники ефективності використовуються для оцінки HR-стратегії в державних установах?

9 Які виклики можуть виникнути під час реалізації HR-стратегії в органах публічної влади?

10 Як технологічні зміни та інновації впливають на HR-стратегію в публічному секторі?

Завдання:

Розробка HR-стратегії

Опис: Розробіть HR-стратегію для органу публічної влади, з яким ви знайомі або який вас цікавить.

Кроки:

1. Визначте місію та цілі органу публічної влади.
2. Проаналізуйте потреби в людських ресурсах.
3. Опишіть заходи з мотивації працівників.
4. Розробіть план навчання та розвитку персоналу.
5. Включіть методи оцінки ефективності HR-стратегії.

Тема 6. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Опрацювання лекційного матеріалу.

Підготовка індивідуального завдання .

Завдання 1: Аналіз кадрової політики

Опис: Проведіть аналіз кадрової політики конкретного органу публічної влади (наприклад, міністерства або місцевої адміністрації).

Кроки:

1. Вивчіть офіційні документи, що регулюють кадрову політику органу.
2. Оцініть ефективність процедур набору та відбору кадрів.
3. Проаналізуйте програми навчання та розвитку працівників.
4. Запропонуйте рекомендації щодо покращення кадрової політики.

Завдання 2: Порівняльний аналіз

Опис: Проведіть порівняльний аналіз кадрових політик в органах публічної влади різних країн.

Кроки:

1. Виберіть кілька країн для аналізу.
2. Досліджуйте їх кадрові політики та практики управління людськими ресурсами.
3. Визначте спільні риси та відмінності.
4. Напишіть звіт з висновками та рекомендаціями.

Тема 7. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК.

Опрацювання лекційного матеріалу.

Підготовка розгорнутих відповідей на питання:

- 1 Що таке професійна компетентність публічного службовця і які її основні компоненти?
- 2 Які ключові навички та знання є необхідними для ефективного виконання обов'язків публічного службовця?

3 Які методи та інструменти використовуються для оцінки професійної компетентності в публічному секторі?

4 Яка роль навчання і підвищення кваліфікації в професійному розвитку публічних службовців?

5 Як зміни в законодавстві та політичному середовищі впливають на професійну компетентність публічного службовця?

6 Які програми розвитку кар'єри існують для публічних службовців і як вони реалізуються?

7 Які особливості управління персоналом у державних установах впливають на професійний розвиток службовців?

8 Як важливість етики і соціальної відповідальності впливає на професійну компетентність публічних службовців?

9 Які виклики стоять перед публічними службовцями у контексті постійного професійного розвитку?

10 Як технології змінюють підходи до професійного розвитку в сфері публічної служби?

Підготовка рефератів за темою із списку

Теми рефератів:

1. Визначення та складові професійної компетентності публічного службовця.

2. Роль навчання і підвищення кваліфікації в професійному розвитку публічних службовців.

3. Методи оцінки професійної компетентності в органах публічної влади.

4. Вплив змін в законодавстві на професійну компетентність публічних службовців.

5. Етичні аспекти професійної діяльності публічних службовців.

6. Психологічні чинники, що впливають на професійний розвиток публічних службовців.

7. Тренди в управлінні людськими ресурсами: нові підходи до розвитку публічних службовців.

8. Важливість соціальної відповідальності для професійної компетентності публічних службовців.
9. Роль технологій у професійному розвитку публічних службовців: нові можливості та виклики.
10. Проблеми та виклики, що стоять перед публічними службовцями в процесі професійного розвитку.

Тема 8. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Опрацювання лекційного матеріалу.

Підготувати есе (3-4 стор.) на тему «Моє бачення перспектив упровадження стратегічного управління людськими ресурсами в Україні».

Питання для перевірки знань та цільових виступів:

1. Які етапи проходить планування кар'єри на державній службі?
2. Які критерії успішності в кар'єрному розвитку публічного службовця?
3. Які навички та компетенції необхідні для успішного просування по кар'єрній драбині на державній службі?
4. Як змінюється кар'єрне планування в залежності від рівня державної служби (місцевий, регіональний, центральний)?
5. Яка роль наставництва та коучингу в кар'єрному розвитку державних службовців?
6. Які методи самооцінки використовуються для визначення кар'єрних цілей?
7. Як впливають зовнішні фактори (економічні, політичні) на планування кар'єри на державній службі?
8. Які ресурси та інструменти доступні для підтримки кар'єрного розвитку на державній службі?
9. Як впливають освітні програми на можливості кар'єрного зростання публічного службовця?
10. Які виклики можуть виникнути під час планування кар'єри на державній службі і як їх подолати?

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

- 1 Основи управління людськими ресурсами в державному секторі: особливості та виклики.
- 2 Роль кадрової політики в ефективному управлінні публічними службовцями.
- 3 Процеси набору та відбору кадрів в органах публічної влади: методи та стратегії.
- 4 Мотивація працівників у публічному секторі: теоретичні підходи та практичні рішення.
- 5 Навчання та розвиток персоналу в державних установах: сучасні тенденції.
- 6 Оцінка ефективності працівників в органах публічної влади: критерії та методи.
- 7 Вплив організаційної культури на управління людськими ресурсами в публічному секторі.
- 8 Управління змінами в державних органах: роль людських ресурсів.
- 9 Етика управління людськими ресурсами в публічній службі: принципи та практики.
- 10 Використання інформаційних технологій в управлінні людськими ресурсами в органах публічної влади.

Література

Основна:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посіб. / Л. Р. Біла-Тіунова. – Одеса, 2020. – 511 с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
4. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с

5. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.

6. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. – Київ : НАДУ, 2018. – 284 с.

7. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для вчз / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

8. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с

9. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.

10. Технології управління людськими ресурсами [Електрон. ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.

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

12. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

13. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2009. – 457 p.

14. Thom N. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p

15. David H. Rosenbloom, Robert S. Kravchuk, Richard M Clerkin Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector. – New York, Routledge, 2022. – 660 p.

16. Stephen Kehs Public administration for planners: leadership and responsibility in theory and practice. – New York, Routledge, 2022. – 274 p.

Допоміжна:

17. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом 20 державних органів. Київ: НАДС. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO%20M/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>

18. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

19. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>

20. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/306-2016-%D0%BF>

21. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16/>

22. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

23. Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text/>

26. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ 21 Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 439-28569. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

27. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів). Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text/>

28. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16>

29. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>

30. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

31. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів] / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадевої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022. 166 с

32. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ПІТО НАПНУ, 2015. 176 с.

33. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

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

35. Управління персоналом в умовах децентралізації/ За заг.ред. В.М.Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

Ресурси Інтернет

36. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: <https://www.kadrovik.ua/> Журнал «Демографія та соціальна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.idss.org.ua/journal.html

37. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/>

38. Кодекс законів про працю України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>

39. Міністерство соціальної політики України. URL.: <https://www.msp.gov.ua/> 14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

40. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>

41. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>

42. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>

43. Про зайнятість населення : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>

44. Про оплату праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>

45. Про охорону праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування
(шифр і назва)

освітня програма Адміністративний менеджмент
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка (обов'язкова)
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання денна, заочна
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

Індивідуальне завдання з навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами в органах публічної влади» носить самостійний характер виконання окреслених завдань. Воно виконується студентом під час усього періоду вивчення навчальної дисципліни. Індивідуальне завдання включає підготовку доповіді з презентацією за визначеною темою. Вибір теми здійснюється студентом самостійно, проте вона обов'язково має стосуватися загального змістового навантаження з навчального курсу.

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДОПОВІДІ З ПРЕЗЕНТАЦІЄЮ з метою дослідження різних аспектів управління людськими ресурсами в органах публічної влади

1. Основи управління людськими ресурсами
 - Основні поняття та принципи
 - Роль управління людськими ресурсами в публічному секторі
2. Стратегічне управління людськими ресурсами
 - Взаємозв'язок між стратегією організації та управлінням персоналом
 - Аналіз потреб у кадрах
3. Набір та відбір персоналу в органах публічної влади
 - Методи набору кадрів в органах публічної влади
 - Психологічні аспекти відбору: тестування, інтерв'ю, оцінка компетенцій
4. Оцінка ефективності роботи персоналу в органах публічної влади
 - Критерії та методи оцінки ефективності
 - Формативна та сумарна оцінка
5. Мотивація та розвиток персоналу в органах публічної влади
 - Теорії мотивації: що важливо для публічних службовців
 - Планування кар'єри та розвиток компетенцій
6. Управління конфліктами в органах публічної влади
 - Причини конфліктів в органах публічної влади
 - Методи вирішення конфліктів в органах публічної влади
7. Управління змінами в органах публічної влади

- Стратегії впровадження змін в органах публічної влади

- Управління опором змінам в органах публічної влади

8. Етика та відповідальність у управлінні людськими ресурсами

- Етичні принципи в роботі з персоналом

- Відповідальність органів публічної влади перед суспільством

9. Роль технологій в управлінні людськими ресурсами в органах публічної влади

- Використання інформаційних систем для управління кадрами в органах публічної влади

- Тенденції автоматизації в HR

10. Соціальні та правові аспекти управління персоналом в органах публічної влади

- Трудове законодавство

- Соціальні гарантії для державних службовців

11. Психологія в управлінні людськими ресурсами в органах публічної влади

- Вплив психологічних факторів на продуктивність праці

- Психологічний клімат в організації

12. Крос-культурне управління в органах публічної влади

- Особливості роботи в мультикультурних командах

- Стратегії підвищення культурної компетентності

13. Оцінка задоволеності публічних службовців

- Методи збору даних про задоволеність

- Використання результатів для покращення умов праці

14. Лідерство в публічному управлінні

- Ролі та стилі лідерства

- Вплив лідерства на мотивацію і ефективність команди

15. Сучасні тренди в управлінні людськими ресурсами

- Гнучкі графіки роботи

- Вплив COVID-19 та воєнних дій на управлінські практики

Презентація готується з використанням програмного продукту Microsoft PowerPoint і не повинна перевищувати 20 слайдів. Тіло слайдів презентації бажано обрати одне для всієї презентації. Можна скористатися шаблонами. В одному слайді доцільно вміщувати не більше, ніж 10 рядків тексту.

Структура виступу: • тема доповіді, а також ПБ, курс, спеціальність і форма навчання доповідача (1 слайд); • актуальність обраної проблеми дослідження (1 слайд); • основна візуальна інформація за темою, яка доповнюватиме (але не повністю дублюватиме!) виступ доповідача (12-14 слайдів); • бібліографічний список основних використаних джерел (1-2 слайди). Кожен слайд має бути викладений чітко, лаконічно і не містити неоднозначних формулювань.

Література

Основна:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посіб. / Л. Р. Біла-Тіунова. – Одеса, 2020. – 511 с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
4. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с
5. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.
6. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. – Київ : НАДУ, 2018. – 284 с.
7. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для вnz / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
8. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с
9. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.

10. Технології управління людськими ресурсами [Електрон. ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.

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

12. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

13. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2009. – 457 p.

14. Thom N. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p

15. David H. Rosenbloom, Robert S. Kravchuk, Richard M Clerkin Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector. – New York, Routledge, 2022. – 660 p.

16. Stephen Kehs Public administration for planners: leadership and responsibility in theory and practice. – New York, Routledge, 2022. – 274 p.

Допоміжна:

17. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом 20 державних органів. Київ: НАДС. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO%20M/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>

18. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

19. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>

20. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/306-2016-%D0%BF>

21. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16/>

22. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних

адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

23. Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text/>

26. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ 21 Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 439-28569. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

27. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів). Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text/>

28. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16>

29. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>

30. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

31. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів] / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадевої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022. 166 с

32. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ПТО НАПНУ, 2015. 176 с.

33. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за

заг. ред. К. Ващенко. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

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

35. Управління персоналом в умовах децентралізації/ За заг.ред. В.М.Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

Ресурси Інтернет

36. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: <https://www.kadrovik.ua/> Журнал «Демографія та соціальна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.idss.org.ua/journal.html

37. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/>

38. Кодекс законів про працю України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>

39. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/> 14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

40. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>

41. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>

42. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>

43. Про зайнятість населення : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>

44. Про оплату праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>

45. Про охорону праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

КОНТРОЛЬНА РОБОТА ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ
НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування
(((шифр і назва)

освітня програма Адміністративний менеджмент
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка (обов'язкова)
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання денна, заочна
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

**ЗАВДАННЯ НА КОНТРОЛЬНУ РОБОТУ
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ
Рекомендації щодо виконання контрольної роботи**

Цілі виконання контрольної роботи: закріплення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок адміністративного менеджменту, засвоєння загальних закономірностей, принципів і методів управління організацією. Працюючи над контрольною роботою, необхідно показати уміння чітко і стисло викладати матеріал.

Попереднім етапом підготовки до написання контрольної роботи є вивчення наукової літератури, а також найважливіших положень теорії і практики публічного управління.

Контрольна робота складається з:

- трьох теоретичних питань;
- одного практичного завдання.

Відповіді на теоретичні питання повинні бути повними, послідовними, зрозумілими для сприйняття.

При виконанні практичного завдання необхідно застосовувати отримані теоретичні знання.

Контрольна робота здається не пізніше, ніж за два тижні до початку екзаменаційної сесії. Оцінка недиференційована (зараховано). Контрольна робота зараховується, якщо повністю освітлені теоретичні питання і практичні завдання.

Робота повертається на доопрацювання у випадку:

- неповного освітлення теоретичних питань і практичного завдання;
- відсутності висновків і пропозицій з питання;
- недотримання вимог до оформлення роботи.

Варіант контрольної роботи обирається згідно з порядковим номером прізвища студента в журналі академічної групи.

Сітку завдань контрольної роботи по варіантах наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Завдання по варіантах

№ варіанту	Номери теоретичних питань	Номер практичного завдання
1	1, 11, 21	1
2	2, 12, 22	2
3	3, 13, 23	1
4	4, 14, 24	2
5	5, 15, 25	1
6	6, 16, 26	2
7	7, 17, 27	1
8	8, 18, 28	2
9	9, 19, 29	1
10	10, 20, 30	2
11	11, 31; 47	1
12	12, 32; 48	2
13	13, 33; 49	1
14	4, 14, 34	2
15	15, 35; 50	1
16	6, 16, 36	2
17	7, 17, 37	1
18	18, 38; 55	2
19	9, 19, 39	1
20	10, 20, 40	2
21	11, 41; 56	1
22	12, 22; 57	2
23	13, 23; 58	1
24	14, 24; 59	2
25	60, 15, 25	1
26	51; 42; 65	2

27	52; 43; 64	1
28	53; 44; 63	2
29	54; 45; 62	1
30	55; 46; 61	2

Теоретичні питання

1. Мотиваційний профіль персоналу та його врахування у процесі мотивації співробітників.
2. Основні типи й види стимулів, які використовуються в організаціях.
Принципи стимулювання персоналу.
3. Організація професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації персоналу.
4. Поняття вивільнення і звільнення персоналу. Форми вивільнення.
Підстави для звільнення.
5. Оцінка персоналу та роль служби управління персоналу в її проведенні.
6. Методи й технології оцінки персоналу.
7. Організація та проведення планових атестацій персоналу.
8. Поняття та критерії оцінки соціально-психологічного клімату організації.
9. Управління конфліктами в органах публічної влади.
10. Робота служби управління персоналом по розвитку організаційної та корпоративної культури.
11. Новітні теорії кадрового менеджменту, що ґрунтуються на ідеях управління людськими ресурсами.
12. Кібернетична концепція системи управління та її використання для аналізу процесів в організаціях
13. Адаптація як закономірний процес входження нових членів в організацію, типи й форми адаптації.
14. Стратегії адаптації нових членів організації.

15. Програмування адаптації: методи роботи ейчарів з новими членами організації.
16. Понятійно-категорійний апарат дослідження кадрової політики в органах публічної влади.
17. Мета, аспекти, складові елементи, принципи, типи кадрової політики в органах публічної влади.
18. Державна кадрова політика: сутність поняття та основні характеристики.
19. Кадрові процеси в органах публічної влади: сутність, форми та види.
20. Соціальна обумовленість кадрової політики: концептуальні засади, цілі та пріоритети.
21. Зарубіжний досвід формування і реалізації державної кадрової політики (на прикладі країни на вибір).
22. Моделі управління кадровим забезпеченням: порівняння основних характеристик.
23. Сучасний стан та особливості державної кадрової політики в Україні.
24. Стратегія, мета, основні цілі та завдання державної кадрової політики України.
25. Роль кадрової політики у забезпеченні національної безпеки держави.
26. Управління персоналом (кадрами) у сфері державної служби: поняття, принципи і механізми.
27. Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом.
28. Методичне, інформаційне та соціально-психологічне забезпечення системи управління персоналом.
29. Організаційна структури системи управління персоналом в органах державної влади.
30. Кабінет Міністрів України як суб'єкт здійснення кадрової політики.

31. Національне агентство України з питань державної служби як суб'єкт здійснення кадрової політики.
32. Основний зміст роботи служб управління персоналом, їх права і відповідальність.
33. Контроль у сфері державної кадрової політики.
34. Кадровий менеджмент, його мета, принципи і функції.
35. Управління кадрами, управління персоналом та управління людськими ресурсами: сутність понять, спільне і відмінне.
36. Особливості планування роботи з кадрами.
37. Підготовка, виконання і контроль за здійсненням планів по роботі з кадрами. Характеристика прогнозування в управлінні персоналом.
38. Принципи, форми та функції професіоналізації кадрів державної служби.
39. Кадрове забезпечення органів влади.
40. Кадровий потенціал органів державної влади й місцевого самоврядування та його розвиток.
41. Особливості роботи з персоналом на державній службі.
42. Принципи і методи професійного підбору і розстановки персоналу.
43. Планування службової кар'єри державного службовця.
44. Просування державного службовця по службі.
45. Особливості проходження конкурсу на заміщення вакантної посади у органах публічного управління.
46. Організація і порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державного службовця.
47. Службова кар'єра посадових осіб місцевого самоврядування.
48. Розвиток персоналу як засіб забезпечення результативності та ефективності державної служби.
49. Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.
50. Особливості підвищення кваліфікації персоналу у публічній сфері.

51. Самоосвіта у системі підготовки і перепідготовки державних службовців.
52. Структура системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу у публічній сфері.
53. Проблеми і перспективи навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
54. Проблеми та перспективи розвитку кадрової політики у сфері публічного управління та адміністрування на сучасному етапі в Україні.
55. Шляхи реформування державної кадрової політики в Україні.
56. Професіоналізація персоналу як основна ціль реформування кадрової політики в Україні
57. Планування кар'єри і порядок проходження державної служби.
58. Посади, категорії і ранги в державній службі.
59. Зарубіжний досвід реалізації державної кадрової політики (на вибір одна з країн світу).
60. Шляхи реформування державної кадрової політики в Україні.
61. Кадрова політика органів місцевого самоврядування.
62. Відбір як процедура: цілі, критерії, суб'єкти, інструменти відбору кандидатів до організації.
63. Порівняльна характеристика основних методів відбору кандидатів.
64. Методи і технології оцінки персоналу, які використовуються в органах публічної влади.
65. Процедура атестування держслужбовців: правові основи та порядок процедури.

Частина 2: Практичні завдання

Виконайте одне з наступних практичних завдань:

1. **Аналіз HR-стратегії:**
 - Оберіть конкретний орган публічної влади та проаналізуйте його HR-стратегію. Включіть такі елементи, як набір і відбір кадрів, навчання та

розвиток, оцінка ефективності, мотивація та утримання працівників. Визначте сильні та слабкі сторони стратегії.

2. Розробка програми навчання:

○ Розробіть програму навчання для працівників обраного органу публічної влади, враховуючи нові технології та зміни в законодавстві. Опишіть мету програми, цільову аудиторію, зміст навчання та методи оцінки.

Загальні вимоги

- Обсяг контрольної роботи: 10-15 сторінок (без урахування титульного аркуша та списку літератури).
- Використання принаймні 10-15 джерел літератури.
- Оформлення роботи відповідно до вимог НТУ «ХП» (шрифт, відступи, цитування тощо).

Критерії оцінювання:

- Глибина теоретичних знань (30%)
- Якість практичних завдань (40%)
- Чіткість і логічність викладення матеріалу (20%)
- Оформлення роботи та посилання на джерела (10%).

Література

Основна:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посіб. / Л. Р. Біла-Тіунова. – Одеса, 2020. – 511 с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
4. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с
5. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.
6. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. – Київ : НАДУ, 2018. – 284 с.
7. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для внз / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
8. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с
9. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
10. Технології управління людськими ресурсами [Електрон. ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.
11. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
12. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
13. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2009. – 457 p.
14. Thom N. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešoji sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p

15. David H. Rosenbloom, Robert S. Kravchuk, Richard M Clerkin Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector. – New York, Routledge, 2022. – 660 p.

16. Stephen Kehs Public administration for planners: leadership and responsibility in theory and practice. – New York, Routledge, 2022. – 274 p.

Допоміжна:

17. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом 20 державних органів. Київ: НАДС. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO%20M/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>

18. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

19. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>

20. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/306-2016-%D0%BF>

21. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16/>

22. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

23. Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text/>

26. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ 21 Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 439-28569. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

27. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів). Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text/>

28. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16>

29. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>

30. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

31. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів] / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадевої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022. 166 с

32. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ПТОО НАПНУ, 2015. 176 с.

33. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за заг. ред. К. Ващенка. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

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

35. Управління персоналом в умовах децентралізації/ За заг.ред. В.М.Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

Ресурси Інтернет

36. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: [https://www.kadrovik.ua/Журнал «Демографія та соціальна економіка»](https://www.kadrovik.ua/Журнал%20«Демографія%20та%20соціальна%20економіка») [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.idss.org.ua/journal.html

37. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/>

38. Кодекс законів про працю України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>

39. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/> 14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

40. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>
41. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
42. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Елек-тронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>
43. Про зайнятість населення : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>
44. Про оплату праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>
45. Про охорону праці : Закон України [Електронне видання]. – Ре-жим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління _____
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (вибіркова) _____
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна _____
(денна / заочна)

Змістовий модуль №1. Теоретичні засади управління людськими ресурсами в органах публічної влади.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.

1. Нові завдання служби управління людськими ресурсами.
2. Трудовий потенціал організації: поняття і структура.
3. Система управління людськими ресурсами.
4. Основи управління персоналом організації.
5. Концепції управління персоналом.

Практичні завдання:

1. Аналіз вакансій

- Опис: Студенти обирають кілька вакансій в органах державної влади/органа місцевого самоврядування і аналізують їх.
- Завдання: Визначити вимоги, обов'язки та ключові компетенції. Обговорити, як ці вимоги відповідають стратегічним цілям організації.

2: SWOT-аналіз організації

Опис: Проведіть SWOT-аналіз конкретного органу публічної влади.

- Завдання:
 - Визначте сильні та слабкі сторони організації в управлінні людськими ресурсами.
 - Проаналізуйте можливості та загрози, що впливають на кадрову політику.
 - Напишіть рекомендації щодо покращення управління.

Тема 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА.

1. Науково-технічна революція, соціально-політичні зміни епохи другого модерну і нові виклики в сфері трудових відносин та кадрового менеджменту.
2. Концепція людського капіталу та новий погляд на персонал компаній.

3. Концепція управління людськими ресурсами як зміна парадигми у сфері кадрового менеджменту.
4. Новітні теорії кадрового менеджменту, що ґрунтуються на ідеях управління людськими ресурсами.
5. Цільове управління. Модель рамкового управління. Управління за допомоги делегування. Партисипативне управління.

Рольові ігри: Інтерв'ю

Оцінка ефективності

- Опис: Студенти отримують різні сценарії з інформацією про співробітників (результати роботи, поведінка).
- Завдання: Розробити критерії оцінки ефективності для кожного співробітника і презентувати результати.

Мотиваційні стратегії

- Опис: Студенти досліджують різні теорії мотивації.
- Завдання: Розробити мотиваційну програму для конкретного органу публічної влади, враховуючи його специфіку та потреби.

Тема 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

1. Складові управління людськими ресурсами в органах публічної влади.
2. Організаційні основи проведення аудиту персоналу.
3. Аудит як форма діагностичного обстеження.
4. Поняття кадрового аудиту.
5. Основні цілі і об'єкти кадрового аудиту .
6. Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади

Завдання

1. **Вибір органу публічної влади:**

- Оберіть конкретний орган публічної влади (наприклад, міністерство, місцева адміністрація, агентство тощо).

2. Дослідження складових управління людськими ресурсами:

- Визначте основні складові управління людськими ресурсами в обраному органі. Зосередьтеся на таких аспектах:

- **Планування кадрів:** Які методи використовуються для визначення потреб у кадрах?

- **Набір і відбір:** Які процедури застосовуються для залучення та відбору кадрів?

- **Адаптація:** Які програми адаптації нових працівників існують?

- **Навчання та розвиток:** Як організовано навчання і підвищення кваліфікації працівників?

- **Оцінка ефективності:** Які методи оцінки працівників застосовуються?

- **Мотивація та утримання:** Які стратегії мотивації використовуються для утримання кадрів?

3. Аналіз результатів:

- На основі зібраних даних проаналізуйте, як ці складові впливають на загальну ефективність органу публічної влади.

- Визначте сильні та слабкі сторони управління людськими ресурсами в обраному органі.

4. Розробка рекомендацій:

- На основі проведеного аналізу розробіть рекомендації щодо покращення управління людськими ресурсами в обраному органі.

- Включіть конкретні заходи для вдосконалення кожної складової управління.

5. Презентація результатів:

- Підготуйте звіт (3-5 сторінок) з висновками та рекомендаціями.

- Також створіть коротку презентацію (10-15 слайдів), щоб представити результати вашої роботи.

Тема 4. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

1. Поняття та завдання кадрової політики організації.
2. Типи кадрової політики.
3. Кадрова політика в органах державної влади.
4. Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування

Завдання 1: Аналіз кадрової політики

Опис: Оберіть один з органів виконавчої влади (місцевий або центральний) і проведіть аналіз його кадрової політики.

- Завдання:
 - Оцініть стратегії набору та відбору персоналу.
 - Проаналізуйте систему мотивації та оцінки ефективності.

Визначте сильні та слабкі сторони кадрової політики

Змістовий модуль №2. Основні функції системи управління людськими ресурсами органу публічної влади

Тема 5. HR-СТРАТЕГІЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

1. Принципи публічної служби.
2. Нормативно-правова регламентація публічної служби в Україні.
3. Планування та прогнозування персоналу як функція розвитку персоналу.
4. HR-стратегія органу публічної влади.
5. Розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами

Завдання

1. **Вибір органу публічної влади:**
 - Оберіть конкретний орган публічної влади (наприклад, міністерство, комітет, місцева адміністрація).
2. **Аналіз існуючої HR-стратегії:**

○ Досліджуйте наявну HR-стратегію обраного органу. Визначте ключові елементи:

- Мета та місія HR-стратегії.
- Методи набору та відбору кадрів.
- Системи навчання та розвитку.
- Методи оцінки ефективності працівників.
- Заходи для мотивації та утримання кадрів.

3. Оцінка ефективності:

○ Проаналізуйте, наскільки ефективно реалізується HR-стратегія в обраному органі. Визначте сильні та слабкі сторони поточної стратегії:

- Які результати вона приносить?
- Які проблеми виникають під час її реалізації?

4. Розробка нової HR-стратегії:

○ На основі проведеного аналізу, розробіть нову або вдосконалену HR-стратегію. Включіть:

Цілі та пріоритети стратегії.

Інноваційні методи набору та відбору кадрів (наприклад, використання соціальних мереж).

Програми розвитку та навчання, що відповідають сучасним вимогам.

Системи мотивації, що враховують потреби працівників.

Методи оцінки та зворотного зв'язку.

Тема 6. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

1 Методи підбору та відбору персоналу .

2.Конкурсний відбір та призначення на посади в органах публічної влади.

3.Сучасні технології залучення персоналу.

4.Технології управління персоналом

Завдання

1. **Вибір органу публічної влади:**

- Оберіть конкретний орган публічної влади (наприклад, міністерство, місцева адміністрація, державна агенція).

2. Аналіз існуючих технологій:

- Досліджуйте, які технології управління персоналом вже використовуються в обраному органі. Зосередьтеся на таких аспектах:

- Системи управління кадровими даними (HRIS).
- Інструменти для набору та відбору кадрів (електронні платформи, соціальні мережі).
- Платформи для навчання та розвитку (онлайн-курси, вебіари).
- Методи оцінки ефективності (системи 360 градусів, електронні анкетування).

3. Оцінка ефективності технологій:

- Проаналізуйте, як ці технології впливають на управління персоналом. Які результати вони приносять? Визначте сильні та слабкі сторони існуючих технологій.

4. Розробка рекомендацій:

- На основі проведеного аналізу, розробіть рекомендації щодо вдосконалення використання технологій управління персоналом. Включіть:

- Нові технології або інструменти, які можуть бути впроваджені.
- Методи інтеграції нових технологій у вже існуючі процеси.
- Програми навчання для працівників з метою освоєння нових технологій.

Тема 7. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК.

1. Основні підходи до поняття професійна компетентність .
2. Підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця.
3. Сучасні методи розвитку персоналу.

4. Контроль як спосіб забезпечення законності і дисципліни в публічному управлінні.
5. Система підготовки кадрів.
6. Атестація як основний метод оцінювання персоналу.

Практичне завдання:

Розробіть карту компетентності працівників служби управління персоналом, що відповідають за організацію планування й розвитку ділової кар'єри співробітників.

Ситуаційні вправи: Управління конфліктами

- Опис: Презентація різних сценаріїв конфліктів на робочому місці.
- Завдання: Обговорити, які підходи до вирішення конфліктів можна застосувати, і розробити план дій.

Групова дискусія: Етика в управлінні

- Опис: Обговорення етичних дилем, з якими можуть стикатися спеціалісти з управління персоналом в органах публічної влади.
- Завдання: Розглянути конкретні приклади і приймати рішення, керуючись етичними нормами.

Тема 8. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.

1. Поняття та етапи адаптації персоналу.
2. Основні поняття, типологія та моделі кар'єри.
3. Планування та розвиток кар'єри.
4. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі

Практичне завдання 1: Розробка плану розвитку кар'єри

Опис: Створіть індивідуальний план розвитку кар'єри для себе в контексті роботи в органах публічної влади.

- Завдання:
 - Визначте свої короткострокові та довгострокові цілі.
 - Складіть список необхідних навичок і знань, які потрібно здобути.
- Розробіть етапи досягнення своїх цілей.

2 *Аналітичне завдання* Оберіть одну з тем:

Проаналізуйте етичні виклики, з якими стикаються керівники в управлінні людськими ресурсами в органах публічної влади. Які рекомендації ви б надали для їх вирішення?

Виберіть конкретний кейс з управління персоналом в органах державної влади, проаналізуйте його та розробіть рекомендації для покращення ситуації.

Загальні вимоги: обсяг : 8-10 сторінок (формат А4, шрифт 12, міжрядковий інтервал 1.5). Використовуйте наукові джерела та літературу, оформлюйте бібліографію. Робота має бути структурованою, з чітким поділом на розділи та підрозділи.

Запитання для самоконтролю

1. Основи управління людськими ресурсами
 - Що таке управління людськими ресурсами? Яка його роль у публічному секторі?
2. Стратегічне управління
 - Які ключові етапи стратегічного управління людськими ресурсами?
3. Набір та відбір персоналу
 - Які методи набору і відбору персоналу є найбільш поширеними в органах публічної влади?
4. Оцінка ефективності праці
 - Які основні підходи до оцінки ефективності праці державних службовців?
5. Мотивація персоналу
 - Які теорії мотивації можна застосувати в управлінні персоналом у публічному секторі?
6. Управління конфліктами
 - Які методи управління конфліктами ви можете запропонувати для державних установ?
7. Професійний розвиток

○ Які елементи програми навчання та розвитку ви вважаєте важливими для державних службовців?

8. Етика в управлінні

○ Які етичні виклики можуть виникати в процесі управління людськими ресурсами в державних структурах?

9. Використання технологій

○ Як сучасні інформаційні технології впливають на управління людськими ресурсами в публічному секторі?

10. Законодавче регулювання

○ Які основні нормативно-правові акти регулюють трудові відносини в публічному секторі?

11. Соціальні аспекти управління

○ Які соціальні питання варто враховувати при управлінні людськими ресурсами в державних установах?

12. Лідерство в публічному управлінні

○ Які стилі лідерства є найбільш ефективними в управлінні людьми в державному секторі?

13. Управління змінами

○ Які стратегії ви б рекомендували для успішного впровадження змін у державних органах?

14. SWOT-аналіз кадрової політики

○ Які ключові елементи слід враховувати при проведенні SWOT-аналізу кадрової політики організації?

15. Крос-культурне управління

○ Які особливості крос-культурного управління можуть виникати в багатонаціональних командах державних службовців?

16 Що таке управління людськими ресурсами і яка його роль в органах публічної влади?

17 Охарактеризуйте основні етапи процесу набору та відбору персоналу. Які особливості цього процесу в державних структурах?

18 Які основні методи оцінки ефективності праці державних службовців?

19 Обговоріть основні підходи до мотивації персоналу в публічному секторі. Які методи є найбільш ефективними?

Література

Основна:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

2. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посіб. / Л. Р. Біла-Тіунова. – Одеса, 2020. – 511 с.

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

4. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с

5. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.

6. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. – Київ : НАДУ, 2018. – 284 с.

7. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для вnz / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

8. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с

9. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.

10. Технології управління людськими ресурсами [Електрон. ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.

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

12. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління

та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

13. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2009. – 457 p.

14. Thom N. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p

15. David H. Rosenbloom, Robert S. Kravchuk, Richard M Clerkin Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector. – New York, Routledge, 2022. – 660 p.

16. Stephen Kehs Public administration for planners: leadership and responsibility in theory and practice. – New York, Routledge, 2022. – 274 p.

Допоміжна:

17. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом 20 державних органів. Київ: НАДС. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO%20M/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>

18. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

19. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>

20. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/306-2016-%D0%BF>

21. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16/>

22. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

23. Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text/>

26. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ 21 Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 439-28569. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

27. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів). Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text/>

28. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16>

29. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>

30. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

31. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів] / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадевої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022. 166 с

32. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ПІТО НАПНУ, 2015. 176 с.

33. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за заг. ред. К. Ващенка. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

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

35. Управління персоналом в умовах децентралізації/ За заг.ред. В.М.Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

Ресурси Інтернет

36. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: [https://www.kadrovik.ua/Журнал «Демографія та соціальна економіка»](https://www.kadrovik.ua/Журнал%20«Демографія%20та%20соціальна%20економіка») [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.idss.org.ua/journal.html
37. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/>
38. Кодекс законів про працю України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>
39. Міністерство соціальної політики України. URL.: <https://www.msp.gov.ua/>
14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
40. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>
41. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
42. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>
43. Про зайнятість населення : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>
44. Про оплату праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>
45. Про охорону праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПОТОЧНОГО,
ПРОМІЖНОГО Й ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.**

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітня програма Адміністративний менеджмент
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка (вибіркова)
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання денна, заочна
(денна / заочна)

ЗАВДАННЯ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ.

1. Приклади тестів:

1. Що таке управління людськими ресурсами?

- А) Процес контролю за виконанням завдань
- В) Процес залучення, розвитку і утримання працівників
- С) Процес розподілу бюджетних коштів
- D) Процес виконання адміністративних функцій

2. Який з наступних методів є внутрішнім способом мотивації працівників?

- A) Премії
- B) Підвищення зарплати
- C) Визнання досягнень
- D) Безкоштовні обіди

3. Яка з наведених методик використовується для оцінки ефективності працівників?

- A) SWOT-аналіз
- B) 360-градусна оцінка
- C) Бенчмаркінг
- D) Фокус-група

4. Яка з нижче наведених програм є прикладом безперервного навчання?

- A) Одноразовий семінар
- B) Серія вебінарів
- C) Тренінг на місці
- D) Оцінка потреб у навчанні

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З КУРСУ ДО ЗАЛІКУ.

1. Наука управління людськими ресурсами і професія HR-менеджера.
2. Поняття управління персоналу у широкому і вузькому значеннях.

Робота з персоналом та її основні функції.

3. Донауковий період в управлінні людськими ресурсами: методи та прийоми управління у традиційному суспільстві.

4. Виникнення науки управління персоналом: модель кадрового менеджменту в епоху раннього модерну.

5. Експеримент Роберта Оуена та формування потреби у наукових знаннях.

6. Технократична концепція управління персоналом. Праці Тейлора і тейлоризм.

7. Причини критики підходу Ф.Тейлора до оптимізації трудових функцій.

8. Психологічний напрям в розвитку науки управління персоналом. Управління людьми через потреби.

9. Школа «людських стосунків» в науці управління персоналом. Експерименти і праці Мейо.

10. Концепції людського капіталу та її значення для розвитку роботи з персоналом.

11. Управління людськими ресурсами як розвиток менеджменту персоналом.

12. Зміна парадигм в науці управління персоналом та сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту.

13. Системний підхід в управлінні персоналом: поняття та елементи системи управління персоналом.

14. Ієрархія, влада, відповідальність в управлінні персоналом.

15. Основні завдання, функції, структура служби управління персоналом в сучасних організаціях.

16. Основні типи методів управління персоналом.
17. Стили управління персоналом: переваги і недоліки.
18. Персонал організації як об'єкт управління. Основні критерії поділу персоналу на групи.
19. Соціальна структура персоналу організації.
20. Планування людських ресурсів та маркетинг персоналу.
21. Сутність функції набору персоналу та основні джерела рекрутингу.
22. Методи набору персоналу.
23. Сутність, цілі та критерії добору кандидатів до вступу в організацію.
24. Етапи, організація, основні методи процедури відбору кандидатів.
25. Інтерв'ю з кандидатами: форми та види.
26. Тестові методики відбору кандидатів: основні види, функціональні можливості та обмеження.
27. Використання методики «центр оцінювання» (Assessment Center) в цілях відбору персоналу .
28. Адаптація як загальна закономірність входження людини до організації в якості її члена.
29. Форми, види, стратегії адаптації нових членів організації.
30. Процес трудової мотивації: основні поняття і теорії.
31. Мотиваційний профіль персоналу та його врахування у процесі мотивації співробітників.
32. Основні типи й види стимулів, які використовуються в організаціях. Принципи стимулювання персоналу.
33. Адміністративний супровід професійної кар'єри. Функції документообігу.
34. Організація професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації персоналу.
35. Поняття вивільнення і звільнення персоналу. Форми вивільнення. Підстави для звільнення.
36. Робота зі співробітниками, що проходять процедуру звільнення.

37. Оцінка персоналу та роль служби управління персоналу в її проведенні.
38. Методи й технології оцінки персоналу.
39. Організація та проведення планових атестацій персоналу.
40. Поняття та критерії оцінки соціально-психологічного клімату організації.
41. Управління конфліктами в органах публічної влади.
42. Робота служби управління персоналом по розвитку організаційної та корпоративної культури.
43. Новітні теорії кадрового менеджменту, що ґрунтуються на ідеях управління людськими ресурсами.
44. Кібернетична концепція системи управління та її використання для аналізу процесів в організаціях
45. Адаптація як закономірний процес входження нових членів в організацію, типи й форми адаптації.
46. Стратегії адаптації нових членів організації.
47. Програмування адаптації: методи роботи ейчарів з новими членами організації.
48. Понятійно-категорійний апарат дослідження кадрової політики в органах публічної влади.
49. Мета, аспекти, складові елементи, принципи, типи кадрової політики в органах публічної влади.
50. Державна кадрова політика: сутність поняття та основні характеристики.
51. Кадрові процеси в органах публічної влади: сутність, форми та види.
52. Соціальна обумовленість кадрової політики: концептуальні засади, цілі та пріоритети.
53. Зарубіжний досвід формування і реалізації державної кадрової політики (на прикладі країни на вибір).

54. Моделі управління кадровим забезпеченням: порівняння основних характеристик.
55. Сучасний стан та особливості державної кадрової політики в Україні.
56. Стратегія, мета, основні цілі та завдання державної кадрової політики України.
57. Роль кадрової політики у забезпеченні національної безпеки держави.
58. Управління персоналом (кадрами) у сфері державної служби: поняття, принципи і механізми.
59. Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом.
60. Методичне, інформаційне та соціально-психологічне забезпечення системи управління персоналом.
61. Організаційна структури системи управління персоналом в органах державної влади.
62. Кабінет Міністрів України як суб'єкт здійснення кадрової політики.
63. Національне агентство України з питань державної служби як суб'єкт здійснення кадрової політики.
64. Основний зміст роботи служб управління персоналом, їх права і відповідальність.
65. Контроль у сфері державної кадрової політики.
66. Кадровий менеджмент, його мета, принципи і функції.
67. Управління кадрами, управління персоналом та управління людськими ресурсами: сутність понять, спільне і відмінне.
68. Особливості планування роботи з кадрами.
69. Підготовка, виконання і контроль за здійсненням планів по роботі з кадрами.
70. Характеристика прогнозування в управлінні персоналом.
71. Принципи, форми та функції професіоналізації кадрів державної служби.

72. Кадрове забезпечення органів влади.
73. Кадровий потенціал органів державної влади й місцевого самоврядування та його розвиток.
74. Особливості роботи з персоналом на державній службі.
75. Принципи і методи професійного підбору і розстановки персоналу.
76. Планування службової кар'єри державного службовця.
77. Просування державного службовця по службі.
78. Особливості проходження конкурсу на заміщення вакантної посади у органах публічного управління.
79. Організація і порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державного службовця.
80. Службова кар'єра посадових осіб місцевого самоврядування.
81. Розвиток персоналу як засіб забезпечення результативності та ефективності державної служби.
82. Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.
83. Особливості підвищення кваліфікації персоналу у публічній сфері.
84. Самоосвіта у системі підготовки і перепідготовки державних службовців.
85. Структура системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу у публічній сфері.
86. Проблеми і перспективи навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
87. Проблеми та перспективи розвитку кадрової політики у сфері публічного управління та адміністрування на сучасному етапі в Україні.
88. Шляхи реформування державної кадрової політики в Україні.
89. Професіоналізація персоналу як основна ціль реформування кадрової політики в Україні
90. Планування кар'єри і порядок проходження державної служби.
91. Посади, категорії і ранги в державній службі.

92. Зарубіжний досвід реалізації державної кадрової політики (на вибір одна з країн світу).
93. Шляхи реформування державної кадрової політики в Україні.
94. Кадрова політика органів місцевого самоврядування.
95. Новітні методи набору кандидатів.
96. Відбір як процедура: цілі, критерії, суб'єкти, інструменти відбору кандидатів до організації.
97. Порівняльна характеристика основних методів відбору кандидатів.
98. Мотиваційний профіль та мотиваційні типи співробітників.
99. Типи й види стимулів.
100. Практична потреба та основні елементи оцінювання публічних службовців.
101. Методи і технології оцінки персоналу, які використовуються в органах публічної влади.
102. Процедура атестування держслужбовців: правові основи та порядок процедури.

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів:

100% підсумкової оцінки складаються з результатів оцінювання у вигляді заліку (40%) та поточного оцінювання (60%).

Залік: усне завдання (2 запитання з теорії) або онлайнтест. Поточне оцінювання: 2 онлайн тести (по 20%), та індивідуальне завдання (реферат) (20%).

Література

Основна:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посіб. / Л. Р. Біла-Тіунова. – Одеса, 2020. – 511 с.

3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
4. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с
5. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.
6. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. – Київ : НАДУ, 2018. – 284 с.
7. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для внз / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
8. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с
9. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
10. Технології управління людськими ресурсами [Електрон. ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.
11. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
12. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
13. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2009. – 457 p.
14. Thom N. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p
15. David H. Rosenbloom, Robert S. Kravchuk, Richard M Clerkin Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector. – New York, Routledge, 2022. – 660 p.
16. Stephen Kehs Public administration for planners: leadership and responsibility in theory and practice. – New York, Routledge, 2022. – 274 p.

Допоміжна:

17. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Київ: НАДС. 2019. URL:

[https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO M/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO%20M/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf)

18. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

19. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>

20. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/306-2016-%D0%BF>

21. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16/>

22. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

23. Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text/>

26. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ 21 Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 439-28569. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

27. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів). Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text/>

28. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16>

29. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>

30. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

31. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів] / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадевої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022. 166 с

32. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІІТО НАПНУ, 2015. 176 с.

33. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за заг. ред. К. Ваценка. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

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

35. Управління персоналом в умовах децентралізації/ За заг.ред. В.М.Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

Ресурси Інтернет

36. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: <https://www.kadrovik.ua/> Журнал «Демографія та соціальна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.idss.org.ua/journal.html

37. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/>

38. Кодекс законів про працю України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>

39. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/> 14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

40. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>

41. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>

42. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Елек-тронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>

43. Про зайнятість населення : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>

44. Про оплату праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>

45. Про охорону праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>