

УДК 373.61:379.85

ББК 74.58

Ш 24

Управління персоналом у туристичній галузі: навчально-методичний посібник для магістрів спеціальності 8.14010301 «Туризмознавство» / автор-упорядник В.В. Шикеринець. – Івано-Франківськ: Прикарпатський університет імені Василя Стефаника, 2012. – 66 с.

Рецензенти:

Великочий В.С., д.і.н, професор, директор інституту Туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Дзвінчук Д.І., д.ф.н., професор, зав.кафедрою державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Затверджено Вченою радою інституту Туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Протокол № 10 від «24» травня 2012 р.

Ефективне управління персоналом як у державних, так і в приватних структурах неможливе без удосконалення шляхів і методів керівництва, стилю управління, підвищення відповідальності за добір і діяльність працівників, оцінювання та атестацію кадрів, їхнє кар'єрне зростання та просування по службі, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, вміле формування та використання кадрового резерву тощо.

Успішне реформування та функціонування державного управління загалом і державної служби зокрема значною мірою залежить від чітко і правильно визначених пріоритетів і напрямів управління людськими ресурсами.

У державній кадровій політиці України саме поняття «управління персоналом» перебуває у процесі формування, хоча в системі управління персоналом кожної організації існує підсистема управління кадрами і соціальним розвитком колективу. На сучасному етапі розвитку нашої держави система управління персоналом потребує підготовки фахівців, які володіють глибокими знаннями, вміннями, навиками в сфері управління персоналом; керівників і спеціалістів різних рівнів, особливо в умовах, коли відбуваються зміни в системі управління організацією і в системі управління персоналом, зокрема.

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» включена в програму підготовки спеціалістів за спеціальністю «Туризмознавство» і має важливе значення для їх професійної підготовки. Вивчення цієї дисципліни стане теоретичною базою для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень у становленні і розвитку кадрових процесів, а також для вибору методів та інструментів реалізації кадрової політики, аналізу її ефективності.

Основною метою вивчення дисципліни є:

розуміння функцій держави та шляхів їх реалізації як регулюючого суспільного інституту у сфері кадрової політики;

вивчення теоретичних та практичних аспектів розробки та реалізації інструментарію системи управління персоналом.

Предметом вивчення дисципліни є механізм укомплектування організацій (органів державної влади та органів місцевого самоврядування) працівниками, їх постійного розвитку, оцінювання і мотивування, формування високоефективних колективів, управління окремими працівниками і групами працівників.

Основними завданнями дисципліни «Управління персоналом» є:

1. Ознайомлення з основними елементами системи управління персоналом.
2. Вивчення концептуальних основ кадрових процесів та особливостей їх реалізації.
3. Формування професійних знань та вмінь щодо: стратегічного та оперативного планування чисельності та структури персоналу; методів добору та розстановки кадрів; методів управління працівниками та колективами у процесі діяльності; професійної орієнтації й адаптації працівників; налагодження соціального партнерства в організаціях; оцінювання і атестації персоналу; управління розвитком персоналу; мотивування працівників; організації роботи кадрових служб.
4. Вивчення особливостей реалізації інструментарію певних видів кадрових процесів у державному управлінні України.
5. Оцінювання результативності та ефективності кадрової політики організації та державної кадрової політики України.

Мета проведення лекцій полягає у:

- Викладенні студентам основних питань теорії та практики управління персоналом, які передбачають засвоєння таких основних питань: понятійний апарат дисципліни, теоретико-методологічні засади управління персоналом, система роботи з персоналом організації;
- формуванні у слухачів магістратури цілісної системи теоретичних знань із дисципліни.

У процесі вивчення курсу слухачі повинні **знати:**

- основні завдання, принципи та суб'єкти управління персоналом у системі менеджменту організації; соціальну структуру персоналу організації, вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників та складові формування компетентності персоналу;
- стадії, етапи розвитку та формування колективу організації; сутність та складові державної кадрової політики України; загальні організаційні засади системи управління й організації роботи з персоналом;
- сутність, цілі і завдання кадрового планування в організації, визначення потреби у персоналі та шляхи реалізації пот-

реб у персоналі;

- технології управління персоналом і його розвитком в організації;
- методи та критерії оцінювання та атестації персоналу та їх мотиваційний механізм в організації;
- структуру та функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в організації.

ВМІТИ:

- аналізувати та робити висновки щодо ефективності системи управління персоналом;
- визначати проблеми кадрових процесів в організації та механізми їх вирішення з позиції ефективності кадрової політики;
- розкривати суперечності й тенденції розвитку сучасного кадрового менеджменту, визначати роль кадрових служб у розв'язанні економічних, соціально-політичних завдань суспільного розвитку;
- аналізувати погляди на природу кадрової політики та використання людського фактора (які вже існують або лише формуються);
- вносити пропозиції та розробляти шляхи удосконалення для розв'язання основних проблем управління персоналом в організації;
- використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу, оцінювання стану плинності кадрів, розробки та впровадження заходів щодо підвищення стабільності кадрів, керування мобільністю персоналу в організації, сформувати організаційну культуру організації та менеджменту персоналу на основі позитивного світового досвіду управління персоналом, особливостей національної ділової культури й менталітету народу;
- планувати й організувати власну діяльність, поєднувати в ній найбільш доцільні та ефективні стилі та методи роботи.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Основні завдання модуля 1

Студенти повинні:

Знати: основні завдання, принципи і суб'єкти управління персоналом у системі менеджменту організації, стадії та етапи розвитку та формування колективу організації;

Вміти: аналізувати і розрізняти вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників та складові формування компетентності персоналу;

Розуміти: соціальну структуру персоналу організації.

Лекція 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації

План

1. Управління персоналом як наука.
2. Порівняльний аналіз термінів і понять у системі управління персоналом.
3. Цілі функціонування системи управління персоналом.
4. Суб'єкти системи управління персоналом.
5. Принципи управління персоналом організації.
6. Зарубіжні теорії управління персоналом

Програмна анотація

Поняття «управління персоналом». Школи наукового управління (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль, Елтон Мейо, Н. А. Вітке тощо). Два рівні існування науки управління персоналом: теоретичний і прикладний. Теорії управління персоналом, до яких належать концепції: економічні, психологічні, соціологічні, трудове і соціальне право, політологічні, конфліктологічні, науки про працю. Основні етапи і напрямки управління персоналом в організації. Поняття «менеджмент персоналу». Особливості менеджменту персоналу.

Поняття «персонал», «кадри», «працівники», «службовці», «управлінці», «державні службовці», «робітники». Розвиток змісту понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами».

Цілі управління персоналом. Сфери управління персоналом як одна із функцій процесу управління. Функції управління персоналом. Забезпечення концепції управління персоналом організації: інформаційне; технічне; нормативно-методичне; правове; документознавче. Поняття «об'єкт», «суб'єкт» управління персоналом.

Поняття «повноваження» та його характеристика в управлінні персоналом. Принципи управління персоналом: відповідність функцій управління персоналом цілям організації; оптимальність співвідношення управлінських орієнтацій; економічність; прегресивність; перспективність; оперативність; комплексність оптимальність; науковість; узгодженість; стійкість; прозорість комфортність; концентрація; спеціалізація; паралельність; гнучкість; безперервність; ритмічність; цілеспрямованість.

Особливості американської теорії менеджменту. Менеджмент персоналу Західної Європи. Японська теорія управління персоналом.

Лекція 2. Управління персоналом як соціальна система

План

1. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління.
2. Соціальна структура персоналу організації.
3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
4. Компетентність персоналу.

Програмна анотація

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. Два основних види соціального управління: взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів управління персоналом організації. Структура персоналу. Соціальна структура персоналу організації. Організаційна структура персоналу. Штатна структура персоналу.

Класифікація працівників організації. Категорії та ранги персоналу: державних службовців України. Облікова чисельність персоналу. Працівники необлікового складу організації.

Поняття «професійно-кваліфікаційний» рівень працівника. Поняття «посада», «професія», «кваліфікація», «спеціальність» «професійна придатність». Показники, що характеризують

ють кваліфікацію персоналу: коефіцієнт кваліфікації працівників Ккв коефіцієнт використання кваліфікації працівників Квик.кв коефіцієнт спеціалізації працівників Кспец.; коефіцієнт стажроботи у організації Кет. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця. Професійна діяльність та професійний розвиток персоналу. Посадова інструкція посади працівника та державного службовця. Довідник професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.

Поняття «компетентність», «компетенція». Складові компетенції працівника: професійно значущі якості; мотиви; Я-концепції; знання; вміння; навички; цінності.

Лекція 3. Формування колективу організації

План

1. Трудовий колектив і соціальна відповідальність організації.
2. Етапи створення та розвитку колективу організації.
3. Формальні і неформальні групи в колективі.
4. Корпоративна культура та її етичні цінності управління персоналом.

Програмна анотація

Колектив як соціальна група. Поняття «колектив». Ознаки колективу: єдність мети, психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (умовна відокремленість), особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети, організаційна єдність. Класифікація колективів: за статусом, за характером внутрішніх зв'язків, за механізмом формування, за часом існування, за функціями, за розмірами. Система соціального контролю колективу.

Етапи створення трудового колективу. Умови створення ефективного колективу організації. Етапи розвитку колективу: формування, становлення, зрілість, старіння.

Формальні і неформальні групи. Механізм створення формальних і неформальних груп. Ознаки команди. Причини створення неформальних груп. Класифікація неформальних груп. Порівняльний аналіз характеристик формальних і неформальних груп у колективі організації. Фактори ефективності функціонування неформальної групи: розмір, склад, групові нор-

ми, згуртованість, конфліктність, ієрархічний статус членів групи в організації, соціальний контроль.

Культура організації. Корпоративна культура в системі управління персоналом. Сутність та рівні корпоративної культури в організації. Особливості етичної діяльності державного службовця. Поняття «етика», «етикет» та «етика державного службовця». Організаційно-правові засади етики діяльності державного службовця.

Модуль 2.

СИСТЕМА РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні завдання модуля 2

Студенти повинні:

Знати: структуру системи роботи з персоналом організації її окремих її складових;

Вміти: аналізувати ефективність функціонування кадрових процесів в організації та державі;

Розуміти: механізм реалізації функції держави у процес реалізації кадрової політики; методологічні засади управління персоналом, використання соціальних і психологічних технологій управління.

Лекція 4. Кадрова політика України

План

1. Поняття і типи кадрової політики.
2. Сутність та складові державної кадрової політики України.

Програмна анотація

Поняття «політика», «кадрова політика», «державна кадрова політика». Суб'єкти і об'єкти кадрової політики та державно-кадрової політики. Внутрішні і зовнішні чинники впливу на кадрову політику. Типи кадрової політики організації. Принципи кадрової політики організації. Відкрита і закрита державна кадрова політика та кадрова політика підприємства. Складові державної кадрової політики України.

Розробка та реалізація державної кадрової політики у концептуальних документах. Організаційно-правові засади дл;

здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя)
Проект Стратегії державної кадрової політики України на 2011
2020 роки.

Лекція 5. Організація діяльності і функції служб персоналу

План

1. Загальні організаційні засади управління персоналом організації.
2. Служби персоналу й основні напрями їх діяльності. Організація обліку і звітності з кадрових питань.
3. Організаційно-правове забезпечення кадрових служб органів державної влади.

Програмна анотація

Організаційний аспект управління персоналом. Головні учасники системи управління персоналом. Етапи формування і розвитку організаційних підходів до управління персоналом. Загальні організаційні моделі управління персоналом: традиційна, функціональна, дивізіональна, інтегрована. Засади функціонування служб управління персоналом незалежно від обраної моделі.

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб органів державної влади. Основні функції та організаційна структура служб персоналу організації. Роль керівника структурного підрозділу з управління персоналом в організації. Модель працівника кадрової служби організації. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації.

Організація обліку та звітності з кадрових питань в організації. Робота з документами щодо особового складу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації. Автоматизовані програми з управління персоналом.

Кодекс законів про працю України. Закон України «Про державну службу». Типове положення про кадрову службу органу державної влади.

Лекція 6. Планування роботи з персоналом організації

План

1. Сутність, цілі і завдання кадрового планування в організації.
2. Визначення організацією потреби у персоналі.
3. Джерела залучення персоналу.
4. Шляхи покриття потреб організації у персоналі.
5. Визначення чисельності управлінського персоналу.

Програмна анотація

Сутність кадрового планування. Завдання кадрового планування в організації. Цілі кадрового планування в організації. Сутність стратегічного планування людських ресурсів. Принципи кадрового планування. План кадрових потреб. План забезпечення кадрових потреб.

Етапи планування потреби у персоналі в організації: оцінка кадрового потенціалу організації; оцінка майбутніх потреб у персоналі; розробка програми задоволення майбутніх потреб* у персоналі. Оперативний план роботи з персоналом. Внутрішні зовнішні та організаційні чинники, які впливають на потреби; в персоналі. Загальна і додаткова потреба у персоналі в організації. Основні методи прогнозування потреби в персоналі.

Внутрішні і зовнішні джерела залучення персоналу. Переваги недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел залучення працівників

Пасивні та активні шляхи покриття потреб у персоналі організації. Джерела інформації для формування плану покриття потреб у персоналі.

Лекція 7. Технології управління персоналом і його розвитком в організації

План

1. Організація набору та підбору кадрів.
2. Оцінка кандидатів при прийомі на вакантну посаду в організації.
3. Організація та проведення конкурсного відбору.
4. Робота з кадровим резервом організації.
5. Переведення працівника на іншу роботу.

Програмна анотація

Поняття «набір», «підбір», «добір», «відбір». Види забезпечення процесу наймання персоналу на роботу в організації: на уково-методичне, фінансове, матеріально-технічне, організаційне, правове, інформаційне, кадрове. Алгоритм дій при добір працівника в організації. Пошук працівників на зовнішньому і внутрішньому ринку праці. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів.

Методи оцінювання кандидатів: аналіз документів, мето, автобіографічних даних, кваліфікаційної розмови, практичні випробування вмінь кандидата, тестування, графологічна експертиза, центри оцінювання тощо.

Організаційно-правові засади проведення конкурсного відбору в органі державної влади України. Етапи проведення конкурсного відбору претендентів на посаду. Конкурсна комісія. Іспит Співбесіда. Автобіографічні дані. Критерії відбору кандидатів Випробування. Порядок оформлення на роботу.

Джерела формування кадрового резерву. Типи кадрового резерву. Етапи роботи з кадровим резервом. Організаційно-правові засади формування та використання кадрового резерву органу державної влади як одного із шляхів заповнення вакансій.

Переведення працівника на іншу роботу. Тимчасове заміщення. Трудова адаптація. Роль кадрових агентств. Кар'єра працівника. Етапи кар'єри. Управління кар'єрою персоналу. Трудовий договір/контракт. Трудова дисципліна. Робота за сумісництвом.

Лекція 8. Оцінювання та атестація персоналу організації

План

1. Оцінювання персоналу: сутність, задачі, зміст і методологія.
2. Порядок і етапи проведення атестації персоналу.
3. Організаційно-правові засади проведення оцінювання та атестації кадрів в органах державної влади.
- 4.

Програмна анотація

Визначення оцінювання персоналу. Вимірювальна і розвиваюча функція оцінювання персоналу. Задачі професійного оцінювання працівників. Задачі застосування систем оцінювання керівників. Помилки оцінювання і способи їх мінімізації. Критерії, методи і техніки оцінювання персоналу. Оцінювання керівників і спеціалістів в організації.

Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Особливості застосування постанов КМУ: Про положення про проведення атестації державних службовців; Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

Лекція 9. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу

План

1. Професійна підготовка кадрів організації.
2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників організації.
- 3.

Програмна анотація

Професійне навчання персоналу. Поняття «навчання», «підготовка», «перепідготовка», «підвищення кваліфікації». Чинники, які підвищують важливість безперервної освіти персоналу; організації. Традиційне та інтегроване навчання персона-

лу. Три стадії організації процесу навчання для працівників організації Методи професійного навчання персоналу організації. Системі організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Види навчання в організації. Апаратне навчання. Системі безперервного навчання в організації. Складові елементи ефективності навчання.

Перепідготовка персоналу. Підвищення кваліфікації працівників організації. Індивідуальна і семінарська (тренінгова) форма підвищення кваліфікації. Особливості процесу стажування в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Цілі і завдання центрів підвищення кваліфікації. Розміри додаткових відпусток які надаються працівникові під час навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Лекція 10. Мотиваційний механізм в організації

План

1. Мотивація праці персоналу.
2. Сутність, функції і форми винагородження працівників.
3. Гарантії та заохочення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Програмна анотація

Поняття і роль мотивації в житті працівника. Сутність мотиву, мотивації, потреби, інтересів, стимулювання. Етапи формування мотивів. Складові мотивації праці службовця.

Поняття «винагорода». Функції винагородження персоналу. Два типи винагородження: зовнішнє, внутрішнє. Матеріальна і нематеріальна винагородження. Схема заробітної плати державного службовця України. Посадовий оклад. Надбавка. До зарплати за ранг. Матеріальна допомога. Пільги.

Гарантії та заохочення державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Виявлення ключових проблем мотивації праці на державній службі. Основні шляхи удосконалення мотивації праці державного службовця.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Практичне заняття 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації

Мета заняття — вивчити сутність управління персоналом, визначити її основні складові, цілі функціонування, принципи реалізації, суб'єкт та об'єкт управління персоналом. Проаналізувати існуючий термінологічний апарат у системі управління персоналом. Розглянути етапи формування науки управління персоналом та її зарубіжні теорії.

Огляд ключових питань: Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих).

Поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

1. функціональний;
2. організаційний.

Управління персоналом — це діяльність, що: спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації; розглядає кожного працівника як особистість і пропонує послуги для задоволення індивідуальних потреб; орієнтована на майбутнє.

Управління персоналом базується також на теоріях, до яких належать такі концепції: економічні теорії, що охоплюють різні напрямки економічної науки; психологічні теорії; соціологічні концепції; трудове і соціальне право; політологічні теорії; кон- фліктологія; науки про працю.

Управління персоналом як наука існує на теоретичному та прикладному рівнях.

Менеджмент персоналу - система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

Враховуючи загальновідомі визначення у навчальній та науковій літературі зазначимо, що:

кадри - основний склад працівників якої-небудь організації; постійний підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, праців-

ників установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій;

персонал (лат. слово *регзопаїз* - особистий) — особовий склад колективів працівників якої-небудь установи, підприємства; груп працівників установи, що працюють в одному відділі, на одній ділянці роботи або виконують ті самі функції, мають той самий фах; об'єкт державного управління;

працівники - члени якогось виробничого колективу, особи які беруть участь у певному трудовому процесі, працюють з певним фахом;

службовці - ті, хто займаються розумовою працею, а також фізичною працею, пов'язаною не з виробництвом, а з обслуговуванням когось, чого-небудь; соціальна група, головним призначенням якої є здійснення на платній основі певних необхідних для суспільства функцій шляхом виконання конкретних завдань у відповідних органах, установах;

управлінці - працівники адміністративної установи або відділу якоїсь установи, організації, що відає певною галуззю господарської, наукової, військової та ін. діяльності.

До *целей* управління персоналом відносять: досягнення певних результатів діяльності; розвиток творчого підходу до роботи кожного й активності персоналу; забезпечення скорочення і встановлення оптимальної кількості виробничих та управлінських працівників; розробку й реалізацію політики підбору; й раціонального розміщення працівників; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням особливостей роботи.

Управління персоналом охоплює широкий спектр *функцій* під приїмом до звільнення кадрів: набір, відбір, підбір і прийом персоналу; ділову оцінку персоналу при прийомі, атестації, підборі; профорієнтацію і трудову адаптацію; мотивацію трудової діяльності персоналу та її використання; організацію праці і дотримання ділових відносин; управління конфліктами і стресами гарантування безпеки персоналу; управління нововведеннями: у кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів; управління кар'єрою, службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком кадрів; вивільнення персоналу.

Повноваження — це право приймати рішення, віддавати накази. В організаціях повноваження кадрового менеджменту мають «лінійні» і «кадрові» менеджери.

Функції з управління персоналом здійснюють: керівники організацій; керівники структурних підрозділів, відділів кадрів; працівники відділів з управління персоналом.

Принцип — це основне засадниче положення якоїсь науки, теорії тощо.

Принципи системи управління персоналом поділяють на ті, які характеризують вимоги до системи управління персоналом (відповідність функцій управління персоналом цілям організації; оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій; економічність; прогресивність; перспективність; оперативність; комплексність; оптимальність; науковість; узгодженість; стійкість; прозорість; комфортність) та на ті, які визначають напрями розвитку системи управління (концентрація; спеціалізація; паралельність; гнучкість; безперервність; ритмічність; цілеспрямованість).

Питання для обговорення

1. Місце і роль управління персоналом у системі наук.
2. Що розуміють під управлінням персоналом?
3. Розкрийте взаємозв'язок управління персоналом з іншими науками.
4. Назвіть предмет, ціль, задачі навчальної дисципліни «Управління персоналом».
5. Розкрийте сутність понять: «управління персоналом», «службовці», «державні службовці», «персонал», «кадри», «управлінці», «людські ресурси», «кадровий потенціал».
6. У чому полягають характерні особливості концепції шкіл людських стосунків?
7. Розкрийте зміст суб'єктів системи управління персоналом.
8. Вкажіть основні етапи і напрямки управління персоналом в організації.
9. Назвіть та охарактеризуйте принципи управління персоналом організації.
10. Назвіть та охарактеризуйте цілі функціонування системи управління персоналом
11. Охарактеризуйте основні теорії управління персоналом.
12. Охарактеризуйте місце підсистеми управління персоналом

в загальній системі управління організацією.

Завдання 1

Розкрийте взаємозв'язок дисципліни «Управління персоналом» з дисциплінами, що вивчалися Вами у попередньому навчальному семестрі. Визначте роль та місце цієї дисципліни у підготовці магістрів державної служби.

Завдання 2

Побудуйте схему взаємозв'язку цілей управління персоналом із загальними цілями організації (органу державної виконавчої влади). Охарактеризуйте цю схему. Наведіть відповідні приклади.

Завдання 3

Тест на засвоєння вивченого матеріалу теми.
Виберіть правильну відповідь

Яке з наведених визначень характеризує поняття «персонал»?

- а) основний склад працівників якої-небудь організації;
- б) постійний підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій;
- в) особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства;
- г) група працівників установи, що працюють в одному відділі, на одній ділянці роботи або виконують ті самі функції, мають той самий фах;

Яке з наведених визначень характеризує поняття «кадри»?

- а) особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства;
- б) основний склад працівників якої-небудь організації;
- в) група працівників установи, що працюють в одному відділі, на одній ділянці роботи або виконують ті самі фу-

нкції, мають гої самий фах;

г) постійний підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій;

Основоположником теорії менеджменту щодо відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи був:

- а) М. Вебер;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Елтон Мейо;
- г) А. Файоль.

Управління персоналом - це:

а) система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників;

б) діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника;

в) постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих;

г) вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт.

Для того, щоб організація ефективно працювала, необхідно мати три вирішальні елементи:

а) мету, завдання і стратегію їх виконання; організаційну структуру; систему управління персоналом;

б) мету, завдання і стратегію їх виконання;

в) організаційну структуру; систему управління персоналом;

г) мету, завдання; організаційну структуру; відділи управління персоналом.

До цілей управління персоналом відносять:

а) виявлення позитивних якостей працівників орга-

нізації;

- б) використання різних методів відбору персоналу;
- в) проведення конкурсного відбору на вакантну посаду;
- г) розробку й реалізацію політики підбору й раціонального розміщення працівників.

Функції по управлінню персоналом здійснюють:

- а) керівники організації;
- б) працівники організації;
- в) технічний персонал організації;
- г) керівники структурних підрозділів.

Основне вихідне положення теорії управління персоналом називають:

- а) методом;
- б) принципом;
- в) функцією;
- г) метою.

До принципів системи управління персоналом, які визначають напрями її розвитку, відносять:

- а) оперативності;
- б) економічності;
- в) концентрації;
- г) цілеспрямованості.

До принципів системи управління персоналом, які характеризують вимоги до неї відносять:

- а) оперативності;
- б) економічності;
- в) концентрації;
- г) цілеспрямованості.

Практичне заняття 2 Персонал як суб'єкт і об'єкт управління

Мета заняття — охарактеризувати персонал як суб'єкт і об'єкт управління, проаналізувати соціальну структуру персоналу організації. Визначити вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Вивчити компетентність персоналу

Огляд ключових питань

В управлінні - суспільному явищі, що складається з різноманітних елементів і взаємозв'язків, людина може виступати як суб'єктом, так і об'єктом управлінського впливу. В управлінні персоналом людина (персонал) одночасно може бути управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва).

Основними характеристиками персоналу організації є структура і чисельність персоналу. Структура персоналу - і сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу організації може бути:

1. функціональною,
2. організаційною,
3. соціальною і рольовою.

Соціальна структура персоналу організації характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Наука виділяє різні класифікації кадрів:

1. за посадовими ознаками;
2. за рівнем управління;
3. за спеціальною освітою;
4. за галузями.

Облікова чисельність персоналу — це кількість працівників, що офіційно працюють в організації на даний момент. Облікова чисельність персоналу щодня повинна фіксуватись у табельних записах, у яких відзначаються усі працівники - як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин.

У Національному класифікаторі України «кваліфікація» визначається як здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи, що визначається рівнем освіти та спеціалізаці-

єю. Кваліфікацію працівника визначають такі фактори, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на цій або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників важливим є також рівень організаційних навичок.

Відповідно до загальновідомих визначень у науці зазначимо, що:

посада - це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень;

професія — здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації; це рід діяльності, занять особи, яка володіє комплексом спеціальних фахових знань та практичних фахових умінь і навичок, набутих унаслідок поглибленої загальної та спеціальної фахової підготовки, а також досвіду роботи;

спеціальність або спеціалізація - це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії;

професійна придатність - це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків;

професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця - це нормативний документ, який визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи;

посадова інструкція — документ, що видається з метою регламентації організаційно-правового статусу працівника, його конкретних завдань та обов'язків, прав, відповідальності, забезпечує умови для його ефективної роботи.

Згідно з Великим тлумачним словником української мови компетенція - це коло повноважень, добра обізнаність із чимось; компетентність - це поінформованість, обізнаність, авторитетність.

В основі моделі компетенції є професійно значущі якості без яких неможливе засвоєння знань та умінь, а також навички цінності, мотиви і Я-концепції.

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність персоналу як суб'єкта і об'єкта управління.
2. Охарактеризуйте взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів управління персоналом організації.
3. Визначте сутність та види структури персоналу організації.
4. Дайте характеристику соціальної структури персоналу організації.
5. Висвітліть рольову структуру персоналу організації.
6. Охарактеризуйте чисельність персоналу організації.
7. Розкрийте сутність понять: «професія», «спеціальність*» «професійна придатність», «кваліфікація». Якими фактами визначається кваліфікація працівника?
8. Назвіть показники, що характеризують кваліфікацію персоналу організації.
9. Назвіть та охарактеризуйте структурні складові типові професійно-кваліфікаційної характеристики посади державного службовця.
10. Поясніть відмінність між компетентністю та компетенцією працівника.

Практичні завдання

Завдання 1

Під час аналізу ефективності діяльності органу держави влади було виявлено значне зниження якості послуг, що надються, та зниження довіри до нього.

Охарактеризуйте кваліфікацію персоналу організації проведіть аналіз структури персоналу організації (за віком, освітою, категоріями)

Проаналізуйте цю ситуацію за наведеними у таблицях дані ми та:

Таблиця 1

Категорії персоналу	2011 рік	2012 рік
Управлінський пер-	38	29
Адміністративний	295	287
Технічний персонал	74	69
Разом	407	385

Таблиця 2

Характеристика осіб за віковим критерієм і освітою

Вік, років	Працівники з вищою освітою		Працівники із середньою спеціальною освітою	
	2011 рік	2012 рік	2011 рік	2012 рік
До 30	14	14	52	49
30-45	25	19	94	91
45-55	65	62	70	69
Понад 55	33	33	54	48

Таблиця 3

Чисельність працівників, які мають необхідну освіту та досвід роботи

Показники	2011 рік	2012 рік
Чисельність працівників, які	316	299'
мають необхідний досвід	294	203

Проаналізуйте типову професійно-кваліфікаційну характеристику посади державного службовця (на ваш вибір), типову

посадову інструкцію цієї ж посади та їх наближеність до професійних компетенцій персоналу. Які, на вашу думку, існують прогалини та запропонуйте шляхи їх усунення. Структуруйте відповідь у вигляді порівняльної таблиці.

Практичне заняття 3. Формування колективу організації

Мета заняття — вивчити трудовий колектив і соціальну відповідальність організації, охарактеризувати етапи створення та розвитку колективу організації. Визначити формальні і неформальні групи в колективі та охарактеризувати значення корпоративної культури та її етичні цінності управління персоналом

Огляд ключових питань

Колектив - це стійке згуртоване об'єднання людей, що мають загальну мету.

До ознак колективу належать:

1. наявність загальної цілі у членів колективу;
2. психологічне визнання членами групи один одного та отождолення себе з нею;
3. особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети;
4. сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма).

У навчальній літературі можемо зустріти таке визначення:

Колектив - це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками, а саме: за статусом (офіційні; неофіційні);

за характером внутрішніх зв'язків (формальні; неформальні);

за механізмом формування (стихійно сформовані колективи; свідомо організовані колективи);

за часом існування (тимчасові; постійні); за функціями (колективи, які орієнтовані на досягненні мовної мети; колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу; колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби з; інтересами).

за розмірами (малі; великі).

Процес створення трудового колективу складається з таких етапів:

1. встановлення конкретних цілей як колективу, так і кожного із його членів;
2. складання графіка робіт його учасників;
3. узгодження графіка роботи працівників;
4. організаційна робота з розподілу повноважень учасників колективу;
5. вирішення проблем, які виникають у процесі створення колективу;
6. аналіз процесу створення колективу і результатів його діяльності;
7. забезпечення зворотного зв'язку.

Колектив може виробляти свою систему соціального контролю — сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами. Система соціального контролю спирається на: звички; звичаї; санкції; формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

У процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів: формування; становлення; зрілість; старіння.

За характером внутрішніх зв'язків групи поділяються на:

1. формальні (створюються організацією і мають певні цілі);
2. неформальні (створюються на основі загальних інтересів індивідів).

Серед формальних груп виділяють: команди, робочі групи, комітети. Неформальні групи поділяються на: групи за інтересами; дружні групи. Неформальні групи можуть виконувати: конструктивні функції; деструктивні функції.

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори: розмір; склад; норми і правила групи; згуртованість; конфліктність; статус і функціональна роль членів групи; соціальний контроль.

Корпоративна культура — це сукупність правил, звичаїв, сформованих у процесі життєдіяльності організацій, що не має нормативного закріплення у законах і базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо.

Виділяють три рівні корпоративної культури: поверхне-

вий; змістовний; глибинний.

Етика державного службовця - це система придатних і глибоко усвідомлених норм поведінки, певний порядок дій, правил взаємин і принципів державно-службових відносин, що належать певному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі.

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність понять «група», «колектив».
2. Назвіть елементи, організаційні можливості та ознаки колективу.
3. За якими ознаками класифікуються колективи.
4. Охарактеризуйте етапи створення трудового колективу.
5. Назвіть основні ознаки, за якими різняться формальні і неформальна структури трудового колективу.
6. Назвіть та охарактеризуйте фактори, що впливають ні ефективне функціонування групи.
7. Охарактеризуйте сутність та рівні корпоративної культури в організації.
8. Розкрийте сутність особливостей етичної діяльності державного службовця.
9. Визначте відмінності між поняттями «етика», «етикет» ті «етика державного службовця».
10. Охарактеризуйте організаційно-правові засади етики діяльності державного службовця.

Практичні завдання

Завдання 1

Розгляньте запропоновану ситуацію. Керівником одного із структурних підрозділів організації було призначено досвідченого працівника, який крім усього, відзначався вмінням знаходити спільну мову з колегами по роботі. Тому це призначення не викликало ні в кого заперечень. Новий керівник структурного підрозділу, крім того, що професійно виконував свої обов'язки, ще й намагався надавати співробітникам необхідну допомогу, шхищав інтереси підрозділу перед керівництвом адміністрації.

Одного разу він почув, як одна із співробітниць розказувала, що її мама потрапила в лікарню, а малолітня донька вечорами боїться залишатися вдома одна. Тому, розподіляючи

обов'язки згідно із планом дій на тиждень, він вирішив залишити цю співробітницю в місті, а не відправляти у відрадження, хоч була саме її черга. Зрозумівши це, вона стала працювати ще старанніше. При розподілі доплат і надбавок він збільшив їй коефіцієнт нарахування заробітної плати. Знаючи про її матеріальні проблеми, домовився з профспілкою про надання їй матеріальної допомоги. На зборах структурного підрозділу ніхто не виступив проти цього, однак він помітив, що клімат у колективі змінився: співробітниця час від часу почала натякати йому, що в них теж є сім'ї, матеріальні проблеми; з'явилася напруга між ними і тією, яку він підтримував. А його розпорядження, управлінські дії працівники часто почали приймати упереджено, з іронічними коментарями.

Дайте відповіді на запитання:

1. У чому причина погіршення відносин у колективі підрозділу?
2. Як мав діяти керівник, щоб його дії правильно зрозуміли?
3. До яких дій йому слід вдатися, щоб відновити нормальні відносини у колективі?

Завдання 2

Для трудового колективу організації є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здатність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру і визначає статичність колективу. На якому етапі розвитку знаходиться трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на цьому етапі.

Завдання 3

Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування Вашої групи слухачів магістратури (Вашого структурного підрозділу професійної діяльності). Які з них Ви вважаєте найважливішими і чому? Наведіть приклади.

Завдання 4

Розгляньте діючі організаційно-правові документи щодо проходження державної служби в органах державної влади та визначте, навад, який відсоток із них декларує обов'язковість

формування та оцінювання етичних норм державних службовців. Яка ваша думка щодо доцільності створення та функціонування в Україні комітетів з етики, які б розглядали справи щодо порушення етичних норм держслужбовцями, та наведіть приклади їх функціонування у країнах Європейського Союзу.

Практичне заняття 4 Кадрова політика України

Мета заняття - визначити поняття кадрової політики ті державної кадрової політики. Вивчити типи кадрової політики сутність та складові державної кадрової політики України.

Огляд ключових понять

У вітчизняній науці вважається, що кадрова політика — це визначення стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, що передбачає завдання організації, пов'язані із зовнішньою кон'юнктурою та завдання щодо ставлення до персоналу власної організації

Суб'єктами кадрової політики є установи, підприємства державні та приватні організації, органи місцевого самоврядування. Якщо ж суб'єктом кадрової політики є держава, тоді ми розглядатимемо державну кадрову політику. Суб'єктом державної кадрової політики є виконавчі, представницькі, судові органи влади та органи державного управління на місцях (Національне агентство державної служби України, керівники центральних органів виконавчої влади, голова Ради міністрів Автономної Республіки Крим, голови обласних, районних держадміністрацій). Основним об'єктом державної кадрової політики і персонал, кадри державної служби. Відносини, які виникають між державою і державними службовцями, керівниками і підлеглими в межах державної служби, - це і є сукупність взаємодій між об'єктами і суб'єктами державної кадрової політики.

Вітчизняні науковці виділяють три основні завдання державної кадрової політики в регіонах:

1. реалізацію в регіональних органах виконавчої влади і органах місцевого самоврядування державної кадрової політики» і законодавства України про державну службу;
2. ефективну і гнучку структуризацію та оптимізацію діяльності місцевих органів управління; розмежування повноважень і усунення дублювання функцій і обов'язків державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування; де-

мократизацію їх службових взаємовідносин з населенням на основі верховенства права і законності, пріоритету прав людини і громадянина; дотримання прав підприємств, установ і організацій; перехід від адміністративно-розпорядчих взаємовідносин до координаційно-регуляторних взаємовідносин з суб'єктами господарювання; використання переважно економічних методів управління та соціальних орієнтирів тощо;

3. підбір, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців; формування їх національного світогляду, політичної управлінської, правової, морально-етичної культури, економічних знань; планування кар'єри, соціально- правового захисту, інформаційно-технічного забезпечення; здійснення контролю за їх діяльністю.

Виділяють такі типи кадрової політики організації: за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію (пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична); за ступенем відкритості формування кадрового складу (закрита та відкрита).

До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику організації, належать: національне трудове законодавство; організаційно-правове забезпечення діяльності організації; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці; культурні традиції; рівень регулювання соціально-трудова відносин у цій галузі.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику організації, є: цілі організації та їхня тимчасова перспектива; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу тощо.

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність, значення і цілі кадрової політики організації в сучасних умовах.
2. Охарактеризуйте систему принципів кадрової політики
3. Назвіть та охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику організації.
4. Назвіть і охарактеризуйте типи кадрової політики організації.
5. Розкрийте основні завдання державної кадрової політики в регіонах.
6. Розкрийте зміст відкритої і закритої державної кадрової

політики України.

7. Розкрийте зміст пасивної і реактивної кадрової політики.
8. Охарактеризуйте зміст етапів побудови державної кадрової політики (нормування, програмування і моніторинг державних службовців).
9. Назвіть діючі концептуальні документи щодо розроблення та реалізації державної кадрової політики України.

Завдання 1

Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивно превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики організації.

Завдання 2

Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику органу державної влади в якому ви працюєте.

Завдання 3

Розкрийте зміст проекту Стратегії державної кадрової політики України на 2011-2020 роки. Проаналізуйте її актуальність та її першочергові завдання у контексті діючого нормативно-право його забезпечення державної служби.

Завдання 4

Тест на засвоєння вивченого матеріалу теми.
Виберіть правильну відповідь

Яка основна мета кадрової політики організації?

- а) створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
- б) забезпечення ефективного функціонування державного апарату за рахунок забезпечення усіх сфер управління професійне підготовленими кадрами.
- в) створення максимальної кількості робочих місць;
- г) планування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників організації.

Яка основна мета державної кадрової політики організації ції?

- а) створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
- б) забезпечення ефективного функціонування державного апарату за рахунок забезпечення усіх сфер управління професійно підготовленими кадрами.
- в) створення максимальної кількості робочих місць;
- г) планування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників організації.

Суб'єктами кадрової політики виступають:

- а) установи та підприємства;
- б) органи місцевого самоврядування;
- в) органи державної влади;
- г) усі названі варіанти.

Суб'єктом державної кадрової політики є:

- а) Національне агентство України з питань державної служби;
- б) голова обласної державної адміністрації;
- в) спеціаліст управління культури;
- г) усі названі варіанти.

Кадрова політика поділяється на такі типи:

- а) активна та реактивна;
- б) пасивна та превентивна;
- в) закрита та відкрита;
- г) усі названі варіанти.

Закрита кадрова політика характеризується:

- а) відсутністю притоку нових кваліфікованих працівників;
- б) байдужістю до питань мотивації;
- в) розбалансованою системою корпоративної культури;
- г) низькою згуртованістю колективу.

Відкрита кадрова політика характеризується:

- а) відсутністю притоку нових кваліфікованих працівників;
- б) пріоритетністю питань мотивації;
- в) публічним оголошенням напрямів діяльності та результатів роботи;
- г) висока згуртованість колективу.

До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику організації не належать:

- а) умови праці;
- б) національне трудове законодавство;
- в) стиль управління;
- г) культурні традиції.

Практичне заняття 5 Організація діяльності і функції служб персоналу

Мета заняття — визначити загальні організаційні засади управління персоналом організації, охарактеризувати основні напрями діяльності служб персоналу. Вивчити організаційно-правове забезпечення кадрових служб органів державної влади.

Огляд ключових питань

Робота з кадрами організації здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом - кадровою службою (службою персоналу).

До функцій кадрової служби організації належать:

1. визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
2. організація підбору, розміщення і виховання персоналу; дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників;
3. організація діловодства щодо роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу організації; організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління кар'єрним ростом;
4. поліпшення умов праці і вирішення соціальних питань.

Структура кадрової служби може бути різною в залежності від специфіки, масштабів діяльності організації, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення складають групу документів роботи з персоналом. До таких документів підносяться: накази з особового складу, заяви, контракти з працівниками, трудові книжки, особисті картки і т.д. Усі ці документи формують особові справи працівників.

Особова справа працівника формується із: опису документів що знаходяться в особовій справі; заяви про прийом на роботу наказу про призначення працівника (контракту); особового листа з обліку кадрів; автобіографії; копій документів про освіту витягів з наказів (про прийом, переміщення, звільнення); довідок та інші документів, що стосуються цього працівника; трудової книжки.

Трудова книжка — це основний документ, що підтверджує діяльність працівника і є основою для встановлення загального і спеціального стажу.

Діяльність кадрової служби організації регламентується Положенням про кадрову службу. Якщо цією організацією є орган державної влади, то діяльність такого відділу кадрів регламентується Положенням про кадрову службу органу державної влади, згідно з яким основним завданням кадрової служби є:

1. реалізація державної політики у сфері державної служби ті і питань кадрової роботи;
2. здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
3. задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;
4. до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;
5. документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин.

Кадрова служба підпорядковується: у міністерстві — міністру або за рішенням міністра одному з його заступників; в інших центральних органах виконавчої влади - керівнику органу виконавчої влади або за рішенням керівника — одному з його заступників; у місцевих органах виконавчої влади — керівнику органу виконавчої влади або за рішенням керівника — одному з його заступників чи керівнику апарату.

Структура, чисельність працівників та Положення про кадрову службу затверджуються відповідно до законодавства і

мають забезпечувати якісне виконання покладених на кадрову службу завдань і функцій.

На посади керівника кадрової служби, його заступника та спеціалістів кадрової служби призначаються особи з відповідним рівнем кваліфікації згідно з Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. Призначення на посаду та звільнення з посади керівника кадрової служби здійснюється за наявності висновку Нацдержслужби України.

Кадрова служба має свою печатку.

Питання для обговорення

1. Розкрийте роль кадрової служби в апараті управління організації.
2. Проаналізуйте актуальні функції управління персоналом у сучасних умовах діяльності вітчизняних організацій.
3. Якими чинниками визначається структура служби управління персоналом?
4. У чому полягають основні функції керівника служби персоналу організації?
5. Які послуги може надавати служба персоналу внутрішнім і зовнішнім споживачам?
6. Розкрийте зміст типового Положення про кадрову службу органу державної влади.
7. Висвітліть питання діловодства в роботі кадрової служби органу державної влади.
8. Розкрийте особливості організації роботи з документами кадровою службою.

Практичні завдання

Завдання 1

Уявіть, що ви - працівник відділу кадрів. Оформіть відповідні документи щодо прийому працівника на роботу.

Завдання 2

Уявіть, що ви - керівник відділу кадрів райдержадміністрації. Оформіть наказ про прийняття Іванова А.А. на посаду спеціаліста 7 категорії відділу культури райдержадміністрації. Чи потрібно заносити відповідний наказ до журналу реєстрації на казів? Якщо так, то опишіть, як це потрібно зробити.

Завдання 3

Уявіть, що ви - працівник відділу кадрів. У вашій організації потрібно провести атестацію працівників та направити деяких працівників на навчання. Які ваші дії, оформіть їх документально.

Завдання 4 Виберіть правильну відповідь

Кадрові служби - це основні структурні підрозділи, на які покладені завдання:

- а) організації і здійснення кадрової роботи;
- б) організації і контролювання кадрової роботи;
- в) стратегічного напрямку кадрової роботи.

До основних завдань кадрової служби належить:

- а) здійснення підтримки трудового розпорядку в організації;
- б) документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин;
- в) формування державної політики у сфері державної служби

Розробляє річні плани роботи з кадрами, визначає щорічну потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку і перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців:

- а) КМУ;
- б) кадрова служба КМУ;
- в) підрозділи органу державної влади.

Відділ кадрів планує з урахуванням індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результативності роботи державного службовця, періодичне переміщення його в службі в органі виконавчої влади:

- а) твердження правильне;
- б) твердження неправильне;

Працівники кадрових служб забезпечують планування службової кар'єри та мають переважające право на просування по кар'єрних сходах в організації:

- а) твердження правильне;
- б) твердження неправильне.

Працівники кадрових служб у межах своїх повноважень:

- а) ведуть прийом громадян;
- б) забезпечують контроль за станом військового обліку військовозобов'язаних;
- в) продовжують термін дії, розривають контракти з керівниками державних підприємств, установ і організацій.

Перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку в організації мають право:

- а) керівники організації;
- б) кадрові служби організації;
- в) усі громадяни України.

В райдержадміністрації кадрова служба підпорядковується:

- а) голові облдержадміністрації;
- б) голові райдержадміністрації;
- в) керівнику кадрової служби облдержадміністрації.

Призначення на посаду та звільнення з посади керівника кадрової служби здійснюється:

- а) тільки за наказом/ розпорядженням керівника;
- б) за погодженням із Нацдержслужбою України;
- в) за погодженням із відповідним міністерством.

Кадрова служба користується печаткою:

- а) загального відділу;
- б) свого відділу;
- в) організаційного відділу.

Практичне заняття 6. Планування роботи з персоналом організації

Мета заняття - вивчити сутність, цілі і завдання кадрового планування в організації, визначити основні джерела залучення персоналу та шляхи реалізації потреб організації у персоналі.

Огляд ключових понять

У навчальній літературі можемо зустріти такі визначення:

кадрове планування - визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, необхідні для виконання завдань, досягнення цілей організації;

принципи кадрового планування: науковість; безперервність; масовість; гнучкість; узгодження планів щодо персоналу у формі координації і інтеграції; повнота; точність; економічність; створення необхідних умов для виконання плану.

У залежності від тривалості планового періоду розрізняють три види планування:

1. стратегічне (перспективне);
2. тактичне (середньострокове);
3. поточне (оперативне).

Виділяють **три етапи** планування потреби у персоналі: оцінка наявного складу персоналу; прогнозування чисельності персоналу; забезпечення кількісної і якісної відповідності між запитом попереду потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсам.

Оперативний план роботи з персоналом - це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається ніс правило, на рік.

Існують внутрішні і зовнішні джерела залучення персоналу

Система планування роботи з персоналом повинна включати такі **показники:**

1. чисельність персоналу за категоріями і посадами; питома вага працівників апарату управління у загальній кількості працівників;
2. витрати на апарат управління;
3. кількість працівників, що повинні навчатися у різних не

ичальних закладах (зокрема, підготовка резерву кадрів управління);

4. кількість навчальних місць у системі підготовки, переготовки і підвищення кваліфікації кадрів;

5. рух персоналу різних категорій і професійних груп і т. д.
Науковці виділяють поточну і довгострокову **потребу** в персоналі. Поточна потреба - це потреба в персоналі на даний час, що пов'язана з його рухом, звільненням за своїм бажанням інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

Довгострокова потреба - це потреба в персоналі на майбутні періоди, яка визначається даними прогнозу, що ґрунтується на аналізі структури персоналу, коефіцієнті плинності кадрів розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

Потреба організації в персоналі поділяється на загальну і додаткову.

Загальна потреба в персоналі дорівнює кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових та інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу.

Додаткова потреба в персоналі являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

Питання для обговорення

1. Розкрийте значення кадрового планування в організації.
2. Чим обумовлена необхідність кадрового планування в організації?
3. Назвіть цілі і завдання кадрового планування.
4. Висвітліть принципи кадрового планування в організації.
5. Охарактеризуйте етапи планування потреби організації в персоналі.
6. Назвіть і охарактеризуйте види планування роботи з персоналом організації.
7. Розкрийте структуру оперативного плану роботи з персоналом організації.
8. Висвітліть методи визначення потреби організації в персоналі.
9. Проаналізуйте методи стратегічного кадрового планування.

10. Як розрахувати чисельність працівників, зайнятих нормованими видами праці?

11. Охарактеризуйте переваги і недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел залучення працівників.

Практичні завдання

Завдання 1

Охарактеризуйте переваги і недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел залучення працівників при наявності вакантної посади в тому структурному підрозділі організації де ви працюєте. Дані оформіть у таблицю 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки джерел залучення працівників

Внутрішнє джерело залучення працівників		Зовнішнє джерело залучення працівників	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки

Завдання 2

Проаналізуйте основні методи прогнозування потреби в персоналі.

Завдання 3

Розрахуйте планову потребу організації (тієї де ви працюєте) в кадрах на наступний рік, записуючи дані в таблицю 2. Використовуйте статистичні дані вашої організації.

Практичне заняття 7

Технології управління персоналом і його розвитком в організації

Мета заняття — розкрити сутність організації набору та підбору кадрів в організацію їх оцінювання та проведення конкурсного відбору. Охарактеризувати роботу організації з кадровим резервом та переведення працівника на іншу роботу.

Огляд ключових питань

Набір є процесом здійснення найму, одночасного вербування великої кількості кого-небудь.

Підбір є процесом визначення особистих і професійних якостей людей для встановлення їх відповідності виконуваний роботі.

Відбір є процесом прийняття рішення про зарахування кандидатів, які за результатами випробувань мають більше шансів отримати ту чи іншу посаду.

Добір як процес складається із набору і підбору персоналу. Добір кадрів на державну службу - це сукупність послідовних дій визначення відповідності кандидатів вимогам вакантної посади в органі державної влади, окреслених нормативними документами.

Вступ особи на державну службу здійснюється шляхом призначення як за результатами конкурсу, так і без нього для певних категорій посад державної служби згідно з чинним законодавством.

Відповідно до положень чинних нормативно-правових документів:

конкурс на заміщення вакантної посади державного службовця повинен забезпечувати конституційне право рівного доступу до державної служби громадян України. Для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців наказом (розпорядженням) керівника відповідного державного органу, який здійснює призначення на посаду державного службовця, утворюється конкурсна комісія. Очолює конкурсну комісію, як правило, заступник керівника державного органу;

конкурс проводиться поетапно:

публікація оголошення державного органу про прове-

дення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації;

прийм документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд;

проведення іспиту (тестування), співбесіди та відбір кадрів проводиться конкурсною комісією державного органу.

При дослідженні придатності кандидатів до найму в органи можуть також бути використані різноманітні методики: вивчення документів; аналіз біографічних даних; кваліфікаційна характеристика; практичне випробування вмінь кандидата; тестові випробування; графологічні експертизи тощо.

Кадровий резерв - це група працівників організації, яка цілеспрямовано створюється для заміщення посад, а також для просування їх по службі шляхом вертикального чи горизонтального пересування.

Нарахування до кадрового резерву затверджується наказом чи розпорядженням керівника органу в якому формується резерв на посади.

Переведення на рівнозначну або нижчу посаду в одному державному органі, а також просування по службі державних службовців, які зараховані до кадрового резерву чи успішно пройшли тестування, може здійснюватися без конкурсного відбору.

Питання для обговорення

1. З яких етапів складається процес добору кадрів в організацію? Охарактеризуйте їх.
2. Які джерела використовують у вашій організації при залученні працівників на вакантні робочі місця?
3. Опишіть процедуру проведення конкурсу на заміщення вакантної посади державного службовця.
4. Охарактеризуйте порядок збору інформації в базі даних про потенційних кандидатів.
5. Розкрийте зміст та значення для організації такої процедури, як формування та використання кадрового резерву.
6. Які види оцінювання можуть бути застосовані при доборі працівників в організацію?
7. Чи хотіли б ви при працевлаштуванні пройти випробування на «детекторі брехні»? Аргументуйте відповідь.
8. Оцініть зміст та значення проведення іспиту під час прийому на роботу в організацію.

9. Розкрийте зміст та саму процедуру переведення працівника на іншу роботу.

10. Якими показниками можна оцінити ефективність процесу добору кадрів в організацію?

Практичні завдання

Завдання 1

Тест на засвоєння вивченого матеріалу теми.

Виберіть правильну відповідь

Державна служба в Україні характеризується виконанням:

- а) професійної і особистої діяльності;
- б) посадових обов'язків;
- в) вимог керівника;

Для проведення відбору кандидатів на вакантну посаду створюється конкурсна комісія:

- а) в органах влади зі штатом до 5 осіб;
- б) в органах влади зі штатом більше 100 осіб;
- в) в органах влади зі штатом більше 5 осіб;

До участі в конкурсі не допускаються особи, які:

- а) працюють в іншому органі державної влади;
- б) у разі прийняття на службу будуть безпосередньо підпорядковані або підлеглі особам, які є їх близькими родичами чи свояками;
- в) зараховані до кадрового резерву на цю вакантну посаду;

Оголошення про проведення конкурсу публікується у пресі не пізніше ніж:

- а) за 30 днів до початку конкурсу;
- б) за 60 днів до початку конкурсу;
- в) за 45 днів до початку конкурсу;

В оголошенні про проведення конкурсу може міститися інформація про:

- а) вікові обмеження для кандидатів;
- б) основні вимоги до кандидатів;
- в) розмір та умови оплати праці;

Особи, які працюють у державному органі, де оголошено конкурс, і бажають взяти у ньому участь, подають до конкурсної комісії:

- а) заяву, 2 фотокартки, заповнену особову картку (форма П-2 ДС), копії паспорта і диплома про освіту;
- б) заяву, 2 фотокартки, копії паспорта і диплома про освіту;
- в) заяву;

Права конкурсної комісії вважається правомочним, якщо в ній присутні:

- а) Не менше 2/3 її складу;
- б) Не менше 1/3 її складу
- в) Не менше 1/2 її складу;

Кандидати вважаються такими, що успішно склали, якщо

- а) набрали найбільшу кількість балів;
- б) не менше 50 % від максимальної суми балів;

Кадровий резерв для державної служби створюється, якщо...

Завдання 2

У нашій організації вакантною стала посада начальника «структурного підрозділу (на ваш вибір). Опишіть ваш алгоритм визначення керівника кадрової служби, враховуючи: джерела залучення кандидатів;

усі можливі методи, якими можна скористатися для добору претендента;

критерії відбору на цю посаду.

Розробіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.

Практичне заняття. 8 Оцінювання та атестація персоналу організації

Мета заняття — вивчити сутність, завдання, зміст і методи оцінювання персоналу організації, охарактеризувати порядок і етапи проведення атестації кадрів. Розглянути організаційно правові засади проведення оцінювання та атестації кадрів в органах державної влади.

Огляд ключових понять

Ділове оцінювання персоналу - це цілеспрямований процес її відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Завданнями ділового оцінювання персоналу організації є: встановлення функціональної ролі оцінюваного працівника в структурі організації; розроблення можливих шляхів удосконалення професійних якостей працівника; встановлення величини оплати праці та визначення ступеня критеріїв її відповідності; встановлення зворотного зв'язку з працівниками з професійних, організаційних і інших питань; задоволення потреби працівників в оцінюванні власної праці і її якісних характеристик.

Від результатів ділового оцінювання персоналу залежить рішення таких управлінських проблем: добір персоналу; визначення ступеня відповідності займаній посаді; поліпшення використання персоналу; з'ясування внеску працівників у результати роботи; кар'єрне зростання; удосконалення структури апарату управління; удосконалення управління.

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу організації є: об'єктивність; оперативність; гласність; демократизм; єдність вимог до оцінювання усіх працівників однорідної посади; простота, чіткість і приступність процедури оцінювання; результативність; максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Розрізняють два основних види ділового оцінювання персоналу: оцінювання кандидатів на вакантну посаду; поточне періодичне оцінювання працівників.

Методи виконання процедур оцінювання персоналу: джерелознавчий (біографічний); метод стандартних оцінок; інтерв'ювання (співбесіда), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування; спостереження; метод змушеного вибору; описовий метод; тестування; експертні оцінки; ділова гра; аналіз конкрет-

них ситуацій; іспит; самозвіт (виступ); оцінка методом груп; метод незалежних експертів; 360-градусний метод оцінки; метод групових дискусій; комплексна оцінка праці; атестація персоналу.

Відповідно до положень чинних нормативно-правових документів:

атестація проводиться з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу в державних органах раз на три роки, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність, завдання і зміст оцінювання персоналу організації.
2. У чому полягає мета оцінювання персоналу?
3. Які основні помилки допускають при оцінюванні працівників?
4. Охарактеризуйте зміст критеріїв оцінювання працівників.
5. У чому полягають особливості описових технік оцінювання персоналу?
6. Розкрийте порядок і етапи проведення атестації персоналу організації.
7. Охарактеризуйте функції атестаційної комісії.
8. Охарактеризуйте документальне супроводження атестації.
9. Як в організаціях використовуються результати проведеної атестації персоналу.
10. З'ясуйте особливості застосування постанов КМУ: Про положення про проведення атестації державних службовців; Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

Практичні завдання

Завдання 1

Проаналізуйте існуючі методи виконання процедур оцінювання персоналу та охарактеризуйте їх переваги і недоліки.

Завдання 2

Складіть та опишіть алгоритм дій (вказавши терміни) проведення атестації у вашому структурному підрозділі, організації, де ви працюєте.

Завдання 3

Складіть та опишіть алгоритм дій (вказавши терміни) проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань у вашому структурному підрозділі, організації, де ви працюєте. Проаналізуйте нормативно закріплені загальні критерії оцінювання при проведенні щорічної оцінки; складіть порівняльну таблицю існуючих критеріїв і показників якостей роботи та запропонованих вами.

Завдання 4

Тест на засвоєння вивченого матеріалу цієї теми.

Виберіть правильну відповідь

Критеріями оцінки персоналу є:

- а) професійні знання, вміння, організаторські якості, самовпевненість працівників;
- б) професійні знання та навички, моральні якості, ділові та організаторські здібності;
- в) індивідуальні якості, професійні здібності, рівень потреб та мотивації до праці.

Ділова оцінка персоналу - це:

- а) встановлення рівня кваліфікації працівника;
- б) процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця;
- в) процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників до кількості робочих місць в організації;

До завдань ділового оцінювання персоналу не належать:

- а) розробка можливих шляхів удосконалення ділових або особистісних якостей робітника;
- б) встановлення зворотного зв'язку зі співробітниками у професійних, організаційних та інших питаннях;

Атестація державних службовців проводиться:

- а) один раз на 2 роки;
- б) один раз на три роки;
- в) двічі на рік;

Щорічна оцінка виконання державними службовцями положених на них завдань та обов'язків проводиться:

- а) у період між атестаціями;
- б) раз па три роки;
- в) Щопівроку.
- г) підлягають щорічному оцінюванню:

Практичне заняття 9

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу

Мета заняття - вивчити сутність, складові та характеристики професійної підготовки кадрів організації та перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників організації.

Огляд ключових питань

Відповідно до існуючих у вітчизняній науці визначень, навчання - сукупність цілеспрямованих систематичних дій, метою яких є - поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації;

підготовка — це отримання запасу знань, навичок, досвіду і т. ін., набутих у процесі навчання, практичної діяльності.

У державному управлінні здійснюється шляхом: професійного навчання, здобуття вищої освіти в освітній галузі «Державне управління» та підвищення кваліфікації в цій галузі; здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня (бакалавр, спеціаліст, магістр) за напрямками у відповідних освітніх галузях;

перепідготовка - одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю (спеціалізацією) на базі раніше засвоєної освітньо-професійної програми підготовки бакалавра, спеціаліста в межах одного чи різних освітніх напрямів, яке не веде до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня, за винятком магістратури; навчання з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією);

підвищення кваліфікації - доведення до вищого ступеня, вдосконалення, розвиток чого-небудь; форма навчання з метою оновлення та розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі.

Професійна програма передбачає навчання за: загальною, функціональною і галузевою складовими.

Вибір методів навчання залежить від таких чинників: мети і завдань навчання; прямої і непрямої вартості навчання; терміновості (часу, виділеного на навчання); складу учасників (їхньої кваліфікації, мотивації, попередньої підготовки); кваліфікації і компетентності викладачів.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте види навчання персоналу в організації.
2. Назвіть чинники які підвищують важливість безперервної освіти персоналу організації.
3. Розкрийте сутність, завдання і зміст підготовки та перепідготовки працівників організації.
4. Поясніть специфіку оцінки ефективності навчання персоналу організації.
5. Розкрийте зміст і сутність підвищення кваліфікації персоналу.
6. Охарактеризуйте чинники, які зумовлюють вибір форми підвищення кваліфікації для кожного працівника.
7. Сформулюйте та охарактеризуйте складові системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
8. Назвіть особливості процесу стажування в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Практичне завдання

Завдання 1

Проаналізуйте існуючі методи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України та дайте оцінку їх ефективності.

Завдання 2

Ви - працівник кадрової служби органу державної влади, до посадових обов'язків якого входить планування та організація навчання працівників в організації. Сформуйте та опишіть алгоритм дій (вказавши терміни) планування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників та проведення апаратного навчання у вашому структурному підрозділі, організації, де ви працюєте.

Завдання 3

Структуруйте (у вигляді схеми) та опишіть систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, вказавши категорії посад та їх нормативно-правове забезпечення.

Завдання 4

Тест на засвоєння вивченого матеріалу теми.

Виберіть правильну відповідь

До видів професійного навчання належать (відповідно до чинного законодавства):

- а) підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка;
- б) підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, ротация;
- в) підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта.

До методів навчання працівників належать:

- а) проведення семінарів, лекцій і практичних занять, самоосвіта;
- б) самоосвіта, телевізійні передачі, тимчасове заміщення вакантних посад;
- в) метод мозкового штурму, стажування.

Змоделюйте процес професійного навчання вашого структурного підрозділу, де: 1 — навчання; 2 — формування бюджету навчання; 3 - визначення потреб у навчанні; — визначення цілей навчання; 5 — вибір методів навчання; 6 — оцінка ефективності навчання, 7 — визначення критеріїв оцінки.

- а) 3, 4, 7, 5, 2, 1, 6;
- б) 2, 4, 3, 5, 6, 7, 1;
- в) 1, 2, 4, 7, 5, 6, 3.

Про який процес управління персоналом йде мова: «отримання базового запасу знань, навичок, досвіду та практичної діяльності тощо»:

- а) атестацію;
- б) кадрове забезпечення;
- в) професійне навчання.

Вибір методів навчання залежить від таких чинників:

- а) вартість навчання; кваліфікація та мотивація учасників; компетентність викладачів;
- б) цілі і місцезнаходження навчання; кваліфікація та мотивація учасників; компетентність керівника навчального закладу;
- в) цілі і завдання навчання; вартість навчання; кваліфікація та мотивація учасників; компетентність викладачів.

Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» у галузі знань «Державне управління» регламентує строк навчання за денною формою ... за заочною та заочно- дистанційною ... відповідно:

- а) 12 та 22 місяці;
- б) 10 та 20 місяців;
- в) 14 та 24 місяці.

Поза конкурсом на навчання за державним замовленням приймаються особи, які стали лауреатами щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»:

- а) твердження правильне;
- б) твердження неправильне.

Підставою для відрахування слухача від навчання достроково може бути:

- а) якщо він без поважних причин не приступив до занять протягом 10 днів після їх початку;
- б) за порушення правил внутрішнього розпорядку вищого навчального закладу;
- в) за власним бажанням.

Диплом магістра з відзнакою видається слухачам, які мають оцінки «відмінно» не менш як з відсотків усіх навчальних дисциплін:

- а) 75;
- б) 80;
- в) 90.

Випускникам, які навчалися за державним замовленням за денною формою та отримали диплом магістра державної служби:

- а) надається відпустка на 30 календарних днів і виплачується місячна стипендія;
- б) виплачується тримісячна стипендія;
- в) надається відпустка на 60 календарних днів;

Практичне заняття 10 Мотиваційний механізм в організації

Мета заняття - розкрити сутність мотивації праці, а також сутність, функції і форми винагородження персоналу. Розглянути гарантії та заохочення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Огляд ключових понять

Посилаючись на Великий тлумачний словник української мови зазначимо, що:

мотив - це підстава, привід до якоїсь дії, вчинку;

мотивація - це сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось;

винагородження — це плата за працю, нагорода за певні заслуги.

Мотивацію розглядаємо як процес, який теоретично може бути поданий у вигляді шести наступних стадій, що послідовно функціонують. До них належать: виникнення потреби; пошук шляхів усунення виниклої потреби; визначення напрямків і цілей діяльності; здійснення самої діяльності; одержання винагороди за здійснення діяльності; усунення потреби, яка виникла на початку.

Функції винагородження персоналу: дохідна; витратна; мотиваційна; соціальна.

Форми винагородження персоналу: традиційні (погодинна, відрядна, акордна, преміальна, погодинно-преміальна), інноваційні (комісійна, контрактна, кафетеріальна) тощо.

Базуючись на наукових працях вітчизняних дослідників, зазначимо, що:

гарантії для державного службовця — це встановлені в законодавстві основні положення, що характеризують соціально-правовий аспект статусу державного службовця;

заохочення застосовується за успішне та сумлінне виконання посадових обов'язків, виконання особливо важливих завдань, багаторічна праця тощо;

заохочення може бути індивідуальним і колективним, а за змістом — моральним, матеріальним або змішаним, тобто таким, що містить і моральні, і матеріальні елементи.

Постановами Кабінету Міністрів України передбачені гарантії для державних службовців під час: їх атестації; визначення їх рангів; підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву для державної служби; проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців; проведення службового розслідування стосовно державних службовців.

Згідно з положеннями Кодексу законів про працю застосовуються такі заохочення: подяка; премія; нагородження цінним подарунком, почесною грамотою тощо. За особливі заслуги державні службовці нагороджуються орденами, медалями, нагрудними знаками, почесними званнями тощо.

Своєрідним засобом матеріального заохочення є пільги. Так, Кодексом законів про працю передбачається, що працівникам, котрі успішно та сумлінно виконують службові обов'язки, надаються переваги та пільги при соціально-культурному та житлово-побутовому обслуговуванні.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте поняття «мотив», «мотивація», «винагородження».
2. Розкрийте зміст етапів формування мотивів та складових мотивації праці працівника.
3. Охарактеризуйте чинники, які впливають на розмір і структуру винагородження персоналу організації.
4. Розгляньте основні форми винагородження персоналу.
5. Розгляньте позитивні і негативні сторони матеріального і нематеріального винагородження.
6. Які чинники впливають на побудову системи винагородження персоналу?
7. Розгляньте соціально-правові гарантії державних службовців, керуючись положеннями чинних нормативно-правових документів.
8. Виявіть та проаналізуйте ключові проблеми мотивації праці на державній службі.
9. Розгляньте основні шляхи удосконалення мотивації праці державного службовця.
10. У чому полягає сутність системи заробітної плати державного службовця України як складової мотиваційного механізму?

Практичні завдання

Завдання 1

Охарактеризуйте негативні і позитивні сторони системи винагородження, яка діє у вашій організації. Структуруйте дані у таблицю.

Завдання 2

Виявіть та проаналізуйте ключові проблеми мотивації праці а державній службі України та запропонуйте шляхи їх удосконалення.

Завдання 3

Розрахуйте можливий розмір винагородження при виході на енсію державного службовця використовуючи дані таблиці 1.

Таблиця 1

Деякі показники кар'єри державного службовця

Загальний стаж роботи	Стаж роботи на державній службі	Посадовий оклад	Ранг
40 років	25 років	5500	2
20 років	15 років	2800	4
30 років	10 років	3200	3
15 років	5 років	1800	6.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ТА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ

Модуль 1

1. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
2. Етапи створення та розвитку колективу організації.
3. Зарубіжний досвід управління персоналом.
4. Компетентність персоналу.
5. Корпоративна культура та етичні цінності управління персоналом.
6. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління.
7. Принципи управління персоналом організації.
8. Соціальна структура персоналу організації.
9. Суб'єкти системи управління персоналом.
10. Трудовий колектив і соціальна відповідальність організації.
11. Управління персоналом як наука.
12. Формальні і неформальні групи в колективі.
13. Цілі функціонування системи управління персоналом.

Модуль 2

1. Визначення потреб організації у персоналі та шляхи їх реалізації.
2. Гарантії та заохочення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
3. Джерела залучення персоналу.
4. Загальні організаційні засади управління персоналом організації.
5. Мотивація праці службовців.
6. Організаційно-правове забезпечення відділів кадрів в органах державної влади.
7. Організаційно-правові засади проведення оцінювання та атестації кадрів в органах державної влади.
8. Організація набору та підбору кадрів в організацію.
9. Організація обліку і звітності з кадрових питань.
10. Організація та проведення конкурсного відбору.
11. Оцінка кандидатів під час вступу на вакантну посаду в організацію.
12. Оцінювання персоналу: сутність, завдання, зміст і методологія.

13. Переведення працівника на іншу роботу.
14. Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників організації.
15. Поняття і типи кадрової політики.
16. Порядок і етапи проведення атестації персоналу.
17. Професійна підготовка кадрів організації.
18. Робота з кадровим резервом організації.
19. Служби персоналу й основні напрями їх діяльності.
20. Сутність та складові державної кадрової політики України.
21. Сутність, функції і форми винагородження персоналу.
22. Сутність, цілі і завдання кадрового планування в організації.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Контроль знань студентів здійснюється у таких формах:

Поточний контроль. Студенти виконують навчальну програму з дисципліни як в аудиторії, так і самостійно:

1. відповідають на тестові запитання за темами;
2. виконують практичні завдання;
3. обговорюють конкретні ситуації;
4. виконують завдання для самостійної роботи.

Підсумковий контроль. Формою підсумкового контролю є іспит.

Критерії оцінювання знань студентів

Визначення ступеня засвоєння навчального матеріалу та поточне оцінювання знань студентів магістратури здійснюється за такими критеріями:

I рівень знань (від 50 до 69 балів). Слухач володіє всім обсягом навчального матеріалу на теоретично-репродуктивному рівні;

II рівень знань (від 70 до 84 балів). Слухач володіє повним обсягом навчального матеріалу, здатний його аналізувати, але не має достатніх знань для формування висновків, не завжди здатний асоціювати теоретичні знання з практикою;

III рівень знань (від 85 до 100 балів). Слухач вільно володіє навчальним матеріалом, опрацював основну та додаткову літературу, аргументовано висловлює власні думки, виявляє творчий підхід до виконання індивідуальних та колективних

завдань ау- диторної і самостійної роботи.

Переведення отриманих балів у чотирибальну оцінку здійснюється за такою шкалою:

Сума балів	Оцінка
90-100	«відмінно»
70-89	«добре»
50-69	«задовільно»
0-49	« незадовільно »

Встановлюється таке співвідношення між шкалою оцінок ECTS, університетською шкалою, національною шкалою оцінювання і бальним накопиченням:

Оцінка ECTS	Визначення	Університетська шкала	Національна шкала
A	Відмінно	90-100 відмінно	5 відмінно
B	Дуже добре	80-89 добре	4 добре
C	Добре	70-79 добре	
D	Задовільно	60-69 задовільно	3 задовільно
E	Достатньо	50-59 задовільно	
FX	Умовно незадовільно	30-49 незадовільно з можливим повторним складанням	2 незадовільно
F	Безумовно незадовільно	1-29, незадовільно з обов'язковим повторним курсом	

Пояснення оцінок ECTS:

A „Відмінно” – теоретичний зміст курсу засвоєний повністю, без прогалин, необхідні практичні навички роботи з засвоєним матеріалом сформовані, всі передбачені програмою навчання завдання виконані, якість їх виконання оцінена кількістю балів, близькою до максимального.

B „Дуже добре” – теоретичний зміст курсу засвоєний повністю, без прогалин, необхідні практичні навички роботи з засвоєним матеріалом в основному сформовані, всі передбачені програмою навчання завдання виконані, якість виконання більшості з них оцінена кількістю балів, близькою до максимального.

C „Добре” – теоретичний зміст курсу засвоєний повністю, без прогалин, деякі практичні навички роботи з засвоєним матеріалом в основному сформовані, всі передбачені програмою навчання завдання виконані, якість виконання більшості з них оцінена кількістю балів, близькою до максимального.

D „Задовільно” – теоретичний зміст курсу засвоєний частково, але прогалини не мають суттєвого характеру, необхідні практичні навички роботи з засвоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою навчання завдань виконані, деякі з виконаних завдань, можливо містять помилки.

E „Достатньо” – теоретичний зміст курсу засвоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, багато з передбачених програмою навчання завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінені кількістю балів, близькою до мінімального.

FX „Умовно незадовільно” – теоретичний зміст курсу засвоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених програмою навчання завдань не виконані, або якість їх виконання оцінені кількістю балів, близькою до мінімального. При додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань.

F „Безумовно незадовільно” – теоретичний зміст курсу не засвоєний, необхідні практичні навички роботи не сформовані, усі виконані завдання містять грубі помилки, додаткова самос-

тійна робота над матеріалом не приведе до будь-якого значимо-го підвищення якості виконання навчальних завдань.

Основна література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : Професіонал, 2006. - 391 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. /Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. - К Центр навчальної літератури, 2006. - 504 с.
3. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Укра їні: дис. на здобуття наук, ступеня канд. наук з держ. упр. : спец 25.00.03 «Державна служба» / Т. Ю. Витко ; Дніпропетр. регіон, ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. - Дніпропетровськ, 2011. - 258 с.
4. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України формування та розвиток: Монографія / Н. Т. Гончарук. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. - 239 с.
5. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц / В. М. Петюх. - К.: КНЕУ, 2000. - 124 с.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищих навч. закладів / Ф. І. Хміль. - К.: Академвидав, (Альма-матер). - 2006. - 488 с

Додаткова література

1. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учеб. пособие. - М.: Изд-во РАГС, 2004. - 224 с.
2. Аксенов С. Л. Значение и роль объективной оценки управленчески: кадров в механизме кадрового обеспечения государственной службы / Государственная служба: организация, кадры, управление. - М.: Изд во РАГС, 2001. - С. 4-12.
3. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практ. пособие кадровика. - М.: Экономика, 2003. - 704 с.
4. Асеев В. Г. Мотивационные особенности личностного потенциал; государственных служащих // Психология и педагогика профессиональной деятельности кадров государственной службы: Учеб. пособие , Под ред. А. А. Деркача. - М.: РАГС, 2001. - 278 с.

5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. - 422 с.
6. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М 2007. - 368 с.
7. Вебер М. Избранное. Образ общества. - М.: Юристъ, 1994. - 704 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов. [Уклад, і гол. ред. В. Т. Бусел]. - К.: Ірпінь: ВТФ Перун, 2005. - 1728 с.
9. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 1998. - 496 с.
10. Веснин В. Р. Управление персоналом: Учеб. пособие. - М.: ТК Велби, Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України. - 2004. - № 2. - С. 38 - 44 Проспект, 2007. - 240 с.
11. Гвишиани Д. М. Организация и управление. - 3-е изд., перераб. - М.: МГТУ им. Н. З. Баумана, 1998. - 332 с.
12. Генов Ф. Психология управления. - М.: Изд-во МВТУ им. Н. З. Баумана, 1998. - 200 с.
13. Герчиков В. И. Функции и структура службы управления персоналом. - М., 2003. - 203 с.
14. Гомаль В. П. Державна служба: Курс лекцій / В. П. Гомаль, В. О. Чу-гаєва. - Д.: Наука і освіта, 2002. - 304 с.
15. Гончарук Н. Т. Організація і функціонування державної служби // Актуал. пробл. держ. упр.: 36. наук. пр. - О.: ОРІДУ УАДУ. - 2003. - Вип. 2 (8). - С. 210-223.
16. Гончарук Н. Т. Формування складу управлінських кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування // Муніципальний менеджмент: становлення та розвиток в Україні: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю / За заг. ред. Ю. П. Шарова. - Д.: ДРІДУ НАДУ, - С. 32-37.
17. Государственное управление: основы теории и организации: Учебник: В 2 т. / Под ред. В. А. Козбатенко. - 2-е изд., с изм. и доп. - М.: Статут, 2002. - Т. 1. - 366 с.
18. Державна служба в Україні: 36. нормат. актів. — К.: Юрінком Інтер,
19. 352 с.
20. Державне управління в Україні: теорія та практика: Монографія / Під заг. ред. В. Б. Авер'янова. - К.: Юрінком Інтер,

1998. - 432 с.

21. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців / М-во праці та соц. політики України. - К.: Соцін-форм, 1999. - 86 с.
22. Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : [зб. інформ.-аналіт. матеріалів] / Голов. упр. держ. служби України, Дніпропетр. регіон, ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [уклад.: Н.А.Липовська та ін. ; за заг. ред.: Т. В. Мотренка, С. М. Сergyogina]. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. - 235 с.
23. Дубенко С. Державна кадрова політика в регіоні // Вісн. УАДУ. - 2001. - № 3. - С. 226-230.
24. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: Навч.-метод. посіб. - К.: Ін-Юре, 1999. - 244 с.
25. Дубенко С. Д. Шляхи правового реформування державної служби в Україні // Вісн. УАДУ. - 1997. - № 2. - С. 18-21.
26. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ив; новская, Е. А. Митрофанова; Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: РИ<З 2007. - 288 с.
27. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие. Мн.: Армита-Маркетинг: Менеджмент, 2002. - 512 с.
28. Кодекс державного службовця // Уряд, кур'єр. - 2000. - № 222. С. 14-15.
29. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс] - Режим доступу Мір: // roqial.gac la.foU.ua.
30. Коломієць О. Стажування як система управління: створення, розвиток перспективи // Вісн. УАДУ. - 1998. - № 2. - С. 233-239.
31. Конституція України: Прийнята на 5-й сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. - К.: Україна, 1996. - 119 с.
32. Концепція адміністративної реформи. - К., 1998. - 62 с.
33. Концепція сучасної державної кадрової політики України / В. І. Лугс вий, А. М. Михненко, Н. Р. Нижник та ін. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. 56 с.
34. Краснова С. Тестирование кандидата на ресурс личности // Служба кадров и персонал. - 2005. - № 12. - С. 47-50.
35. Лендбел М. О. Сучасні методи управління персоналом: Теоретичні та практичні аспекти. - Ужгород, 1998. - 50 с.
36. Липовська Н. А. Психологія управління в митних орга-

- нах [текст]: [навчальний посібник] / Н. А. Липовська, П. В. Пашко, В. В. Ченцої Держ. митна служба України; Акад. митної служби України. - Дніпропетровськ: АМСУ, 2008. - 521 с.
37. Лукичева Л. И. Управление персоналом: Курс лекций. Практические задания. - М.: Омега-Л, 2007. - 364 с.
38. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці // Вісн. УАДУ. - 2003. - № 3. - С. 165-170.
39. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : [навчальний посібник] / Валентин Ярославович Малиновський. - К. : Атак
40. 160 с.
41. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління (видання друге, допов. і перероб.) / В. Я. Малиновський - К. : Цент. сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. - 254 с. (Бібліотека молодого державного службовця).
42. Маркова А. К. Психология профессионализма. - М., 1996. - С. 40-41
43. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
44. Махов Е. Аттестация как форма государственной оценки // Служб. кадров и персонал. - 2004. - № 3. - С. 47 - 51.
45. Мезенцева А. Справедливо оцінить труд чиновника // Служба кадров. 2002. - № 1. - С. 67-73.
46. Мескон М. Основи менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Аліберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
47. Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков. - К.: Ін Юре, 1998. - 272 с.
48. Нижник Н. Р. Ділове спілкування у сфері державного управління / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко, В. М. Олуйко, С. А. Кіндзерський. - Хмельницький: Поліграфіст, 2005. - 195 с.
49. Нинюк М. Шляхи вдосконалення організаційної роботи щодо формування етичної культури державних службовців // Вісн. УАДУ. - 1999. - № 3.
50. Нинюк М. А. Моральна культура державних службовців: сутність, стан та особливості формування: Дис. ... канд. держ. упр. - К., 2000. - 187 с.
51. Новий тлумачний словник української мови: У 4 т. / В.

- Яременко, О. Сліпушко. - К.: Вид-во «Аконіт», 2000. - Т. 2. - 911 с.
52. Оболенський О. Ю. Державна служба: Підруч. - К.: КНЕУ, 2006. - 472 с.
53. Олуйко В. М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток. / За ред. Н. Р. Нижник та Г. І. Лелікова. - К.: Наук, світ, 2001. - 237 с.
54. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку. - Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.
55. Основи управління персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов,
56. Г. Макиев, Д. В. Обухов. - Ростов н/Д.: Феникс, 2001. - 480 с.
57. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теорети-ко-методологічні засади оцінювання: Монографія. - К.: Вид-во НАДУ,
58. 236 с.
59. Персонал: Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташев, А. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. - М.: Экзамен, 1999. - 512 с.
60. Про засади запобігання та протидії корупції: Закон України від
61. 06.2009 р. № 1506-УІ // Офіційний вісник України від 24.07.2009 р. - 2009. - № 53. - С. 15.
62. Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців / Наказ Головного управління державної служби України № 30/80 від 10.05.2002 р. // Офіційний вісник України від 14.06.2002 р. - № 22. - С. 73.
63. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах / Постанова Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. № 804. - Офіц. вид. - К.: ЗП України, 1995. - № 2. - С. 35.
64. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій / Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1997 №167 // Офіційний вісник України. - 1997. - № 7. - С. 57.

65. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби / Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 р. №199 // Офіційний вісник України. - 2001. - № 9. - С. 259.
66. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління» та працевлаштування випускників / Постанова Кабінету Міністрів від 28 липня 2009 р. № 78 // Урядовий кур'єр. - 2009. - № 145. - С. 9-10.
67. Про затвердження Порядку проведення конкурсу із зарахування в кадрового резерву на посади державних службовців першої - третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України з поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2007 р. № 272. - Офіц. вид. - Офіційний вісник України. - 2007. - № 14. - С. 47.
68. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців / Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169. - Офіц. вид. - Офіційний вісник України. - 2002. - № 8. - С. 155.
69. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади / Постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 р. № 614-2006-п. - Офіц. вид. - Офіційний вісник України. - 2006. - № 20. - С. 19.
70. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками підприємств, установ і організацій, Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035 // Вісник державної служби України. - 1995. - № 3-4. - С. 7-24.
71. Про затвердження Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання / Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1444. - Офіц. вид. - Офіційний вісник України. - 2003. - № 37. - С. 84.
72. Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади [Електронний ресурс] / Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р. № 912. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи*

- в Україні / Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98, - Офіц. вид. - Офіційний вісник України. - 1999. - № 21. - С. 32.
73. Про заходи щодо організаційного та пропагандистського забезпечення реалізації завдань, які випливають із послань Президента України де Верховної Ради України «Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2001 році» та «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» / Розпорядження Президента України від 12.06.2002 р. № 188/2002-рп. - Офіц. вид. - Офіційний вісник України. - 2002. - Т. 1. - № 24. - С. 36.
74. Про Комплексну програму підготовки державних службовців / Указ Президента України від 9 листопада 2000 р. № 1212/2000. - Офіц. вид. - Офіційний вісник України. - 2000. - № 46. - С. 43.
75. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу / Указ Президента України від 05.03.04 р. № 278. - Офіц. вид. - Офіційний вісник України. - 2004. - № 10. - С. 31.
76. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні / Указ Президента України від 20 лютого 2006 року № 140/2006. - Офіц. вид. - Офіційний вісник України. - 2006. - № 8. - С. 39.
77. Про Національну систему кваліфікацій: Проект Закону України Про підтримку ініціативи молодіжних організацій України щодо залучення молоді до реалізації державної політики [Електронний ресурс] / Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.1998 р. № 374. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні / Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599. - Офіц. вид. - Вісник держ. служби України. - 2000. - № 1. - С. 6-13.
78. Про типовий паспорт посади державної служби [Електронний ресурс] / Проект розпорядження кабінету міністрів України. Про удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів і фахівців у сфері цивільного захисту / Постанова Кабінету Міністрів України від 26 липня 2001 р. № 874- 2001-п, редакція від 26.07.2001. - Офіц. вид. - Офіційний вісник України від 17.08.2001. - 2001. - № 31. - С. 89.
79. Проблеми управління персоналом : [учебн. пособие; кол. авт. / Отв. ред. В. Н. Дулькин]. - М. : Российский гос. гума-

нит. ун-т, 1997. - 95 с.

80. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту : [наук.-практ. посібник] / Г. В. Щокін. - К. : МАУП, 1999. - 400 с.

81. Энциклопедия професіонального образования: в 3-х т. / Под ред. С. Я. Батышева. - М. : АПО, 1999. — Т. 2. — 1999. - 440 с.