

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до самостійної та індивідуальної роботи студентів  
з дисципліни «Управління персоналом в органах  
публічного адміністрування» для студентів  
спеціальностей «Менеджмент» і  
«Публічне управління та адміністрування»  
всіх форм навчання**

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до самостійної та індивідуальної роботи студентів**  
**з дисципліни «Управління персоналом в органах**  
**публічного адміністрування» для студентів**  
**спеціальностей «Менеджмент» і**  
**«Публічне управління та адміністрування»**  
**всіх форм навчання**

Вінниця  
ВНТУ  
2019

Рекомендовано до друку Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 20.06.2019 р.).

Рецензенти:

**Мороз О. О.**, доктор економічних наук, професор

**Небава М. І.**, кандидат економічних наук, професор

Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи студентів з дисципліни «Управління персоналом в органах публічного адміністрування» для студентів спеціальностей «Менеджмент» і «Публічне управління та адміністрування» всіх форм навчання / Уклад. : А. О. Азарова, Ю. В. Міронова, Л. М. Ткачук. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 34 с.

Методичні вказівки є комплексом рекомендацій навчально-методичного характеру з організації і виконання самостійної та індивідуальної роботи студента з дисципліни «Управління персоналом в органах публічного адміністрування» студентам спеціальності «Менеджмент» і «Публічне управління та адміністрування» всіх форм навчання. Надається зміст та структура індивідуальної та самостійної роботи студента, рекомендовані літературні джерела. У вказівках подано завдання різнопланового характеру для самостійного виконання (реферат, кросворд, задача тощо), а також рекомендації щодо перебігу виконання цих завдань.

## ЗМІСТ

Передмова .....	4
1 План самостійної роботи студентів.....	5
2 Індивідуальні завдання (реферат).....	7
3 Індивідуальні завдання по темах дисципліни .....	9
Тема 1.....	9
Тема 2.....	10
Тема 3.....	13
Тема 4.....	16
Тема 5.....	18
Тема 6.....	24
Тема 7.....	26
Тема 8.....	27
Тема 9.....	29
Тема 10.....	30
Список рекомендованої літератури до виконання СРС .....	32

## ПЕРЕДМОВА

Самостійна робота студента є однією із важливих складових навчального процесу, яка безпосередньо впливає на глибину, неформальність та стійкість набутих знань і вмінь.

**Метою** самостійної роботи студента (СРС) є забезпечення засвоєння в повному обсязі навчальної програми шляхом свідомого закріплення, поглиблення і систематизації набутих теоретичних знань, а також опанування навичок роботи з навчальною і науково-методичною літературою, уміння вільно орієнтуватися в інформаційному просторі. СРС є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи і його творчого застосування в майбутній професійній діяльності.

Розрізняють види (самостійна робота, яка забезпечує підготовку до аудиторних занять, поточного і семестрового контролю знань; пошуково-аналітична робота; науково-дослідна робота; практика на підприємствах) та форми (самостійне опрацювання або вивчення теоретичного матеріалу; виконання домашніх завдань; підготовка до контрольних робіт, тестів та інших форм поточного контролю; письмове оформлення звітів з лабораторних робіт; підготовка до модульних та семестрових контролів; підготовка рефератів тощо) самостійної роботи студента.

Самостійна робота з дисципліни «Управління персоналом в органах публічного адміністрування» передбачена навчальним планом підготовки студентів спеціальності «Менеджмент» і «Публічне управління та адміністрування» усіх форм навчання

## 1 ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Назва теми курсу	Питання, що виносяться на СРС	Інформаційно-методичні матеріали	Види самостійної роботи	Види контролю знань
Тема 1. Вступ до курсу	Дослідження недоліків та переваг існуючих підходів до управління персоналом в органах публічного адміністрування за кордоном та оцінка їх придатності для використання в Україні	<i>Література: основна – [1, с. 238-245], [9, с. 117-119], [17, с. 178-199], [19, с. 19], [20, с. 18-29]; додаткова – [1].</i>	Конспект, реферат	Доповідь, здача
Тема 2. Людські ресурси трудової діяльності в органах публічного адміністрування	1. Соціальна політика держави. 2. Характеристика етапів розвитку управління персоналом в органах публічного адміністрування у розвинених країнах світу	<i>Література: основна – [3, с. 118-124], [5, с. 178-199], [9, с. 28-29], [15, с. 25-29]; додаткова – [1].</i>	Конспект, реферат	Доповідь, здача
Тема 3. Методологія управління персоналом в органах публічного адміністрування	Сучасна філософія управління персоналом в органах публічного адміністрування	<i>Література: основна – [4, с. 35-48], [5, с. 101-105], [12, с. 45-58], [13, с. 78-99]; додаткова – [1; 2].</i>	Конспект, реферат	Доповідь, здача
Тема 4. Система управління персоналом в органах публічного адміністрування	1. Документальне забезпечення системи управління персоналом 2. Інформаційне забезпечення управління персоналом 3. Нормативно-методичне та правове забезпечення системи управління персоналом	<i>Література: основна – [1, с. 234-248], [2, с. 201-212], [6, с. 27-39]; додаткова – [1].</i>	Конспект, реферат	Доповідь, здача

Тема 5. Стратегічне управління персоналом в органах публічного адміністрування	Основні напрямки кадрової політики в органах публічного адміністрування. Приклади ефективної кадрової політики, що базуються на різних принципах	<i>Література: основна – [7, с. 54-56], [12, с. 35-48]; додаткова – [2].</i>	Конспект	Доповідь, задача
Тема 6. Планування роботи з персоналом в органах публічного адміністрування	1. Планування та аналіз показників праці. 2. Планування продуктивності праці в органах публічного адміністрування	<i>Література: основна – [2, с. 230-241], [3, с. 99-113]; додаткова – [1; 2].</i>	Конспект	Доповідь, задача
Тема 7. Технологія управління персоналом	Технологія проведення відбору кандидатів на посаду	<i>Література: основна – [1, с. 78-84], [11, с. 91-112], [12, с. 209-218]; додаткова – [1].</i>	Конспект	Доповідь, задача
Тема 8. Управління розвитком персоналу в органах публічного адміністрування	Управління службово-професійним просуванням працівника	<i>Література: основна – [5, с. 203-209], [16, с. 74-75]; додаткова – [1; 2].</i>	Конспект	Доповідь, задача
Тема 9. Управління поведінкою персоналу	1. Управління конфліктами та стресами 2. Безпека організації праці та здоров'я персоналу	<i>Література: основна – [10, с. 108-109], [17, с. 94-105], [8, с. 24-45]; додаткова – [2].</i>	Конспект	Доповідь, задача
Тема 10. Оцінювання результатів діяльності персоналу в органах публічного адміністрування	Система показників фінансово-економічного аналізу результатів діяльності персоналу в органах публічного адміністрування	<i>Література: основна – [13, с. 108-109], [14, с. 94-105], [21, с. 84-93]; додаткова – [3].</i>	Конспект	Доповідь, задача

## 2 ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ (РЕФЕРАТ)

**Мета** – поглиблене вивчення окремих питань управління персоналом в органах публічного адміністрування.

Кожна тема дисципліни «Управління персоналом в органах публічного адміністрування» потребує додаткового опрацювання студентами під час самостійної та індивідуальної роботи. Метою індивідуальної роботи є активізація засвоєння студентами теоретичних та практичних знань, набуття вмінь та навичок самостійного проведення розрахунків та аналізу результатів для успішного застосування їх у подальшій роботі. Індивідуальна робота студентів повинна мати творчий характер. Обсяг реферату – 15–20 с.

### *Темати рефератів:*

1. Аудиторські стандарти та принципи проведення аудиту системи управління персоналом в органах публічної влади.
2. Взаємовідносини центральної і регіональних еліт: публічно-управлінський аспект.
3. Внутрішній аудит органу публічної влади (на прикладі ...).
4. Вплив конкуренції елітних груп на розвиток публічної служби.
5. Довіра до влади: етичні виміри.
6. Етика публічного службовця: суть та особливості реалізації.
7. Етичні аспекти взаємовідносин у колективах публічних службовців.
8. Етичні засади публічного адміністрування: зарубіжний та вітчизняний досвід.
9. Етичні кодекси в публічному адмініструванні: принципи, норми та механізми впровадження.
10. Етичні стандарти функціонування інститутів публічної служби в країнах ЄС у контексті реформування публічного управління України.
11. Застосування досвіду етизації публічного адміністрування країн ЄС в практику вітчизняного державотворення.
12. Конфлікт інтересів на публічній службі: суть та шляхи вирішення.
13. Механізми підтримки етичного клімату на публічній службі.
14. Моральні складові лідерства в публічному адмініструванні.



15. Основні етичні принципи належного врядування та їх впровадження в практику публічної служби України.
16. Проблеми репродукції, рекрутування та циркуляції еліт: вплив на функціонування системи публічної служби.
17. Процеси інституціоналізації номенклатурної еліти в Україні: історичний контекст.
18. Розвиток кадрового потенціалу публічної служби: оновлення еліти.
19. Суть, предмет, завдання та методи аудиту системи управління персоналом в органах публічної влади.
20. Українська еліта: проблеми розвитку управлінської культури.
21. Управлінський аудит, його особливості, форми проведення та роль у процесі удосконалення управління організацією.
22. Ціннісні орієнтації представників еліти в системі публічної служби.

### 3 ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ПО ТЕМАХ ДИСЦИПЛІНИ

#### ТЕМА 1. ВСТУП ДО КУРСУ

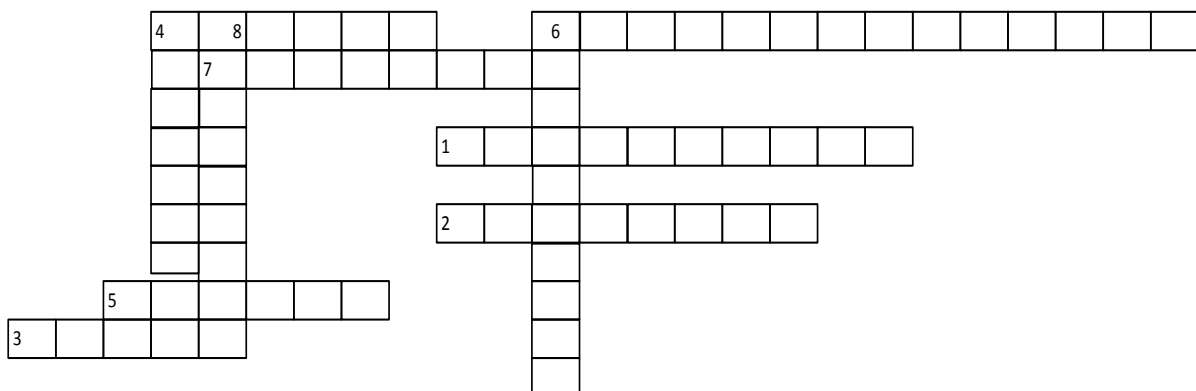
##### Завдання 1.1. Кросворд

*По горизонталі:*

1. Як називається професійне управління різними об'єктами (менеджмент).
2. Один із основних компонентів організації як системи (завдання).
3. Як називається підсистема, якою управляють (об'єкт).
4. Підсистема, яка управляє, тобто управлінський склад підприємства (суб'єкт).
5. Вид зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління (прямий).
6. Практична методика діагностики типу особистості на основі асоціативних образів геометричних фігур та їх співвідношення з певними особистісними рисами (психогеометрія).
7. Сукупність працівників, об'єднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва (персонал).

*По вертикалі:*

6. Одна з основних функцій менеджменту (планування).
7. Переклад з англ. дієслова *manage* (управляти).
4. Визначена сукупність елементів, які взаємодіють між собою та утворюють єдине ціле (система).



##### Теоретичні завдання для СРС

Підготуйте виступ на практичному занятті на одну з тем:

- 1.1. Особливості управління персоналом в Україні та у світі.
- 1.2. Передумови для формування ефективної системи управління персоналом в Україні.
- 1.3. Дослідження недоліків та переваг існуючих підходів до управління персоналом за кордоном та оцінка їх придатності для використання в Україні.
- 1.4. Вивчення недоліків та переваг сучасного стану теорії та практики управління персоналом в Україні.

## **ТЕМА 2. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

### **Завдання 2.1.**

Визначити чисельність трудових ресурсів міста, якщо чисельність населення в працездатному віці 880 тис. осіб, серед них інвалідів I та II груп працездатного віку 15 тис. осіб, чисельність працюючих підлітків до 16 років 20 тис. осіб, працюючих осіб старше працездатного віку 60 тис. осіб.

### **Завдання 2.2.**

Чисельність зайнятих – 100 млн. осіб, чисельність безробітних – 20 млн. осіб. Місяць потому зі 100 млн. осіб, що мали роботу, звільнені та шукають роботу 1 млн. осіб; 2 млн. з числа безробітних припинили пошуки роботи. Визначити:

- 1) чисельність зайнятих;
- 2) чисельність безробітних;
- 3) фактичний рівень безробіття.

### **Завдання 2.3.**

Трудомісткість виробничої програми у звітному році становила 5310 тис. нормо-годин. У плановому році очікується зниження трудомісткості програми на 10% за рахунок підвищення технічного рівня виробництва. Номінальний річний фонд робочого часу одного робітника – 255 днів, ефективний (дійсний) фонд – 236 днів (або 1839 годин). Норми виробітку на підприємстві виконуються у середньому на 102%.

Визначити явочну та спискову (облікову) чисельність робітників підприємства у плановому році.

### **Завдання 2.4.**

Розрахувати річний баланс робочого часу (номінальний, явочний та ефективний (дійсний) фонди часу) середньооблікового працівника, використовуючи такі дані: кількість календарних днів року – 366; вихідних та святкових – 110 днів; невиходів на роботу – 39 через такі обставини: 22 дні був у відпустці, 12 днів хворів, 3 дні не виходив за законом, 2 дні виконував доручення адміністрації, 1 день прогуляв, 1 день був цілодобовий простій, 2 дні страйкував. Середня тривалість робочого дня – 7,9 год, внутрішньозмінні втрати часу та простої – 0,5 год.

### **Завдання 2.5.**

Визначити явочну і облікову чисельність робітників підприємства. Початкові дані надано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Початкові дані для розв'язування завдання 2.5 (варіанти 1–12)

<i>Варіанти</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Річна виробнича програма випуску телевізорів, шт.	12160	13000	9100	8000	7100	6210	6120	5120	4100	5100	12201	8850
2. Втрати часу:												
2.1. Втрати часу на чергові та додаткові відпустки, %	6,0	7,0	5,2	4,8	3,2	7,0	2,8	5,0	4,2	5,9	9,0	6,0
2.2. Втрати часу через скорочений робочий день підлітків та матерів, що годують, %	0,02	0,03	0,4	0,5	0,02	0,2	0,4	0,5	0,62	1,0	0,2	0,35
2.3. Втрати часу, використаного на виконання державних та суспільних обов'язків, %	0,01	0,01	0,02	0,4	0,01	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4
3. Режим роботи :												
3.1. Кількість робочих днів за місяць	21	22	23	23	21	21	23	23	22	22	23	21
3.2. Тривалість робочого дня, години	8,0	8,0	8,2	8,1	8,1	8,1	8,2	8,0	8,0	8,2	8,0	8,1
3.3. Кількість робочих змін за добу	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2
4. Середній відсоток виконання норм виробітку робітниками %	102	104	110	115	97	96	89	102	99	106	97	120

<i>Варіанти</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. Трудомісткість виготовлення одного телевізора по операціях, год.												
- заготівельна	0,168	0,096	1,423	1,811	0,037	0,044	0,193	0,177	1,514	0,102	0,023	0,072
- штампувальна	0,018	0,009	2,114	4,175	3,783	0,005	0,070	0,054	0,091	0,447	0,503	0,509
- слюсарна	0,911	1,415	4,115	0,055	0,670	3,118	3,570	1,840	0,013	0,220	0,400	0,390
- токарно-револьверна	6,181	4,748	0,001	0,003	0,213	0,718	0,642	0,913	2,547	0,245	0,102	0,114
- фрезерувальна	0,002	3,709	0,037	1,121	0,909	0,820	1,035	3,770	1,405	0,076	0,125	0,091
- шліфувальна	1,120	0,038	0,074	0,069	3,440	3,700	2,691	2,420	4,345	0,040	0,032	0,030
- свердлення	0,022	0,025	0,029	0,018	0,039	0,026	0,016	0,035	0,037	0,030	0,017	0,027
- зварювальна	1,092	0,011	0,050	6,983	7,433	5,413	4,848	8,090	2,315	0,090	0,094	0,102
- налагоджувальна	0,243	0,811	0,084	0,575	0,044	0,432	0,069	0,077	0,718	0,032	0,229	0,061
- різьбонакатувальна	0,014	0,006	0,245	0,009	0,045	0,137	0,195	0,479	0,002	0,210	0,005	0,170
- збиральна	7,909	6,315	10,84	4,573	4,004	6,382	8,570	4,912	6,013	11,49	14,99	14,17
- регулювальна	4,420	5,311	2,648	3,643	2,912	2,720	1,648	1,417	3,572	5,400	5,741	5,900

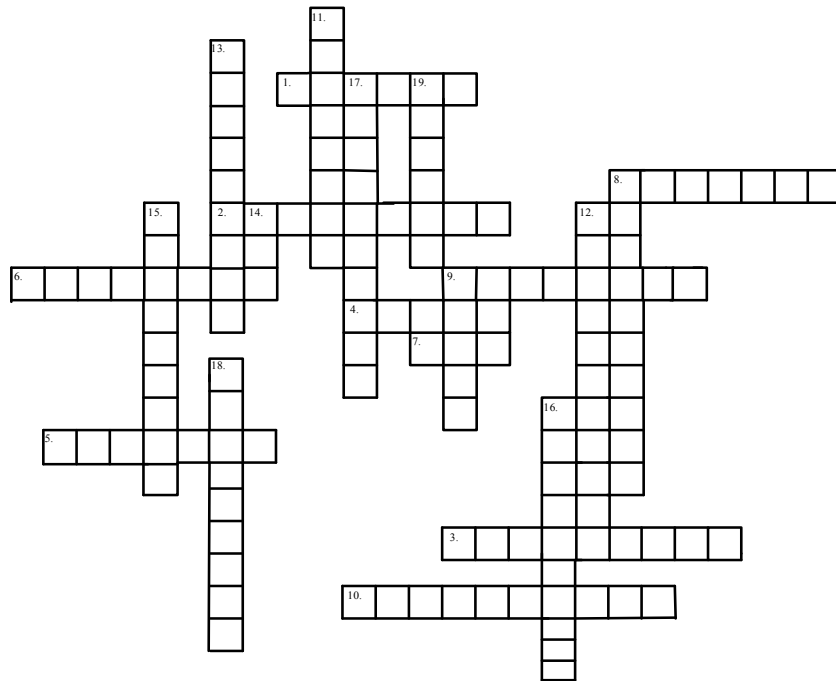
## **Завдання 2.6. Кросворд.**

### ***По горизонталі:***

1. Один із представників теорії людських ресурсів, якому належить модель ієрархії потреб людини.
2. Як називається напрямок розвитку організації, при якому відбувається удосконалення засобів виробництва, технології, матеріалів?
3. Як називається середовище організації, що являє собою матеріальні, суспільні та духовно-моральні умови, у яких працюють працівники і складаються зв'язки між ними, відображаються морально-етичні цінності?
4. Об'єктом соціальної політики є соціальна ...
5. Інвестиції у людські ресурси та стимулятор економічного зростання суспільства ...
6. Працездатні громадяни працездатного віку та працюючі громадяни старше і молодше працездатного віку становлять ...
7. Частина населення, що забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів і послуг, називається ...
8. Особи, які тимчасово відсутні на роботі через хворобу, відпустки, вихідні дні, страйки
9. Як називається особистісний склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, працюючих власників і співвласників?
10. Одна із характеристик ринку праці

### ***По вертикалі:***

8. Діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих та суспільних потреб, що не суперечить законодавству і приносить заробіток.
  9. Галузь соціології, що вивчає трудову діяльність як особливу підсистему особистісних відносин за різних умов називається соціологією ...
  11. Ця теорія представлена Ф. Тейлором, А. Файоном, Г. Емерсоном, М. Вебером, Л. Урвіком.
  12. Як називається функція праці, що задовольняє потреби людей у творчості та самовираженні?
  13. Соціальну основу організацій становлять...
  14. Частина населення, яка не входить до складу робочої сили.
  15. Сукупність окремих груп працівників, об'єднаних певними ознаками описує ... персоналу.
  16. Структура персоналу може бути статистична і ...
  17. Особи, що здійснюють економічні, юридичні, інженерно-технічні та інші функції в організації?
  18. Сукупність фізичних та духовних якостей, що визначають можливість і межі участі в трудовій діяльності, здатність досягати за певних умов визначених цілей та удосконалюватися у процесі діяльності є трудовий ... працівників.
- Закон, що описує залежність між рівнем безробіття і відставанням обсягу ВВП називається законом ...



### Теоретичні завдання для СРС

Підготувати виступ на практичному занятті на одну із тем:

- 2.1. Історичний розвиток праці та підприємництва.
- 2.2. Характеристика сучасних теорій управління персоналом.
- 2.3. Характеристика етапів розвитку управління персоналом у розвинених країнах світу.
- 2.4. Характеристика розвитку теорії та практики організації праці в СРСР.
- 2.4. Сучасна соціальна політика держави в Україні.
- 2.5. Проблеми зайнятості та безробіття в Україні. Види безробіття та політика держави, спрямована на його зниження.

## ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

### Завдання 3.1. Ситуація для аналізу

**Вихідні дані.** Один раз ви виявилися учасником дискусії кількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з точок зору Вам сподобалася найбільше.

**Постановка завдання.** Аргументуйте, яка й чому?

- а) «щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості»;
- б) «усе це дрібниці. Головне в оцінці людей – це їхні ділові якості, ретельність. Кожен має робити те, за що він відповідає»;
- в) «успіху в керівництві можна домогтися лише в тому разі, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його»;
- г) «це правильно, але все-таки кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія».

### **Завдання 3.2. Ситуація для аналізу**

*Вихідні дані.* Ви начальник цеху (відділу). Після реорганізації вам терміново необхідно перекомплектувати кілька бригад (бюро) відповідно до нового штатного розкладу.

*Постановка завдання.* Яким шляхом Ви підете й чому?

а) візьметесь за діло самі, вивчите всі списки й особисті справи працівників цеху (відділу), запропонуєте свій проект на зборах колективу;

б) запропонуєте вирішувати це питання працівникам відділу кадрів, адже це їхня робота;

в) щоб уникнути конфліктів запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створите комісію з комплектування нових бригад (бюро);

г) спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади (бюро) і ділянки, потім доручите цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад (бюро).

### **Завдання 3.3. Ситуація для аналізу**

*Вихідні дані.* Ви нещодавно працюєте начальником цеху (відділу) у великій промисловій організації (на цю посаду перейшли з іншої організації). Ще не всі знають вас в обличчя. До обідньої перерви дві години. Ідучи коридором, ви бачите трьох робітників (працівників) вашого цеху (відділу), які про щось жваво розмовляють і не звертають на вас уваги. Вертаючись через 20 хвилин, бачите ту ж картину.

*Постановка завдання.* Як Ви себе поведете?

а) зупинитесь, дасте зрозуміти робітникам (працівникам), що ви новий начальник цеху (відділу). Мимохідь зауважите, що бесіда їх затяглася й настав час братися за справу;

б) запитаете, хто їхній безпосередній начальник, викличете його до себе в кабінет;

в) спочатку поцікавитесь, про що йшлося в розмові, потім представитесь й запитаете, чи немає в них претензій до адміністрації. Після цього запропонуєте пройти в цех (відділ) на робоче місце;

г) насамперед представитесь, поцікавитесь, як йдуть справи в їхній бригаді (бюро), як завантажені роботою, що заважає працювати. Візьмете цих робітників (працівників) на замітку.

### **Завдання 3.4. Кросворд**

*По горизонталі:*

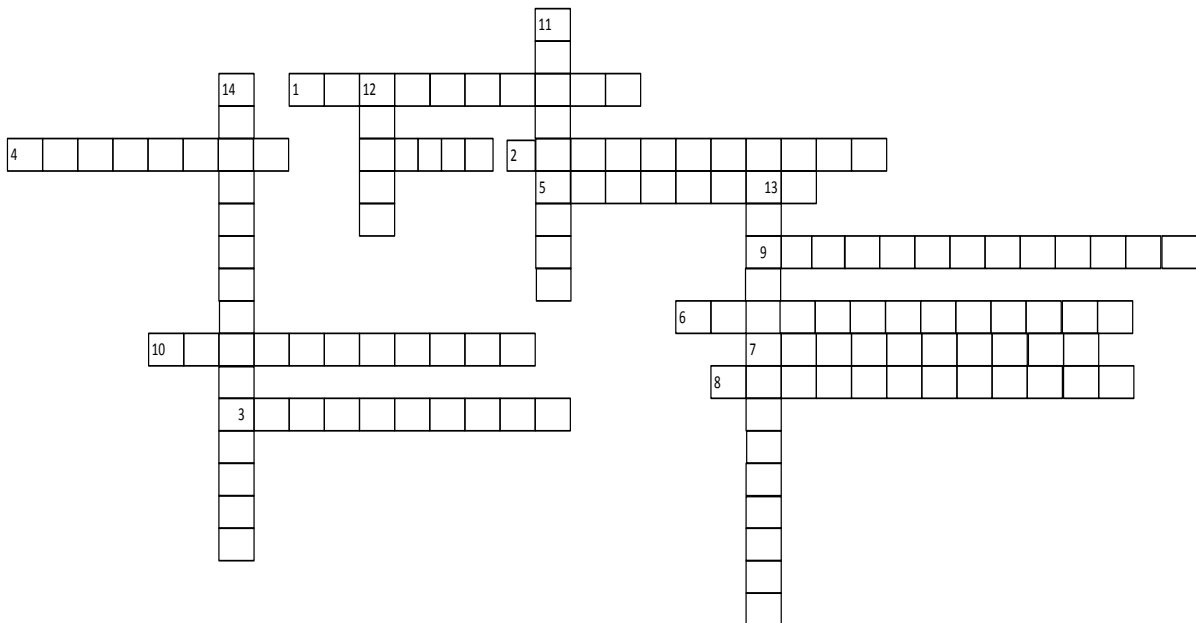
1. Цілеспрямована діяльність керівництва та працівників підрозділів управління персоналом, що включає розроблення концепцій і стратегій кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

2. Концепція управління персоналом зумовлює розроблення ..., формування системи та технології УП.

3. Процес управління персоналом, який передбачає організацію найму, відбору, прийому персоналу, його ділове оцінювання, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою, мотивацію і т. п.
4. Об'єктивно існуючі суттєві взаємозв'язки між різними елементами та явищами.
5. Правила, основні положення та норми, яким мають слідувати керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом.
6. Принцип системи УП, за яким у будь-яких вертикальних перетинах СУП має забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління.
7. Методи УП, що стосуються економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації.
8. Методи УП, що скеровані на конкретну особу працівника і є індивідуальними.
9. Метод своєчасного ухвалення рішень щодо аналізу і вдосконалення СУП, який упереджує або оперативно ліквідує відхилення.
10. Один із трьох методів побудови СУП.

***По вертикалі:***

11. Система теоретико-методологічних поглядів щодо розуміння та визначення суті, цілей, завдань, критеріїв, принципів УП, а також організаційно-практичних підходів до формування механізмів його реалізації за конкретних умов функціонування організації.
12. Один із трьох основних чинників, що впливає на людей в організації.
13. Принцип системи УП, який означає її відповідність передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам.
14. Методи, що базуються на владі, дисципліні і стягненнях, вони передбачають використання правил, процедур, норм поведінки, трудового розпорядку.



**Теоретичні завдання для СРС**

Підготувати виступ на практичному занятті на одну із тем:

- 1.1. Сучасна філософія управління персоналом організації.
- 1.2. Характеристика принципів управління персоналом організації.
- 1.3. Характеристика методів управління персоналом організації.
- 1.4. Методи побудови СУП організації та їх характеристика.



## ТЕМА 4. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

### Завдання 4.1.

Середньоспискова чисельність працівників підприємства – 2200 осіб, корисний фонд робочого часу 1 роб/рік – 1930 годин, коефіцієнт додаткових витрат часу на роботи, не передбачені в плановій трудомісткості – 1,12, трудомісткість робіт по відповідним підрозділам та фактична чисельність працівників підрозділів наведено у таблиці 4.1.

*Необхідно:*

1. Визначити планову чисельність працівників, використовуючи метод трудомісткості.
2. Порівняти отримані результати з фактичними.
3. Навести пропозиції щодо удосконалення структури та чисельності підрозділів управління персоналом цього підприємства.
4. Визначити частку працівників СУП цього підприємства (фактичну і розраховану на підставі даних про трудомісткість операцій) згідно з методом за нормами обслуговування. Зробити висновок.
5. Порівняти результати розрахунків за двома методами і зробити висновки.

Таблиця 4.1 – Трудомісткість функцій та чисельність працівників СУП

Функціональні підрозділи	Трудомісткість функцій, год	Фактична чисельність працівників, осіб
1. Найм, відбір та облік персоналу	12510	9
2. Розвиток персоналу	8330	4
3. Планування, маркетинг персоналу	14600	10
4. Засоби стимулювання і мотивації	12110	8
5. Трудові відносини	5208	4
6. Умови праці	6220	9
7. Соціальна інфраструктура	1480	2
8. Юридичні послуги	2170	6

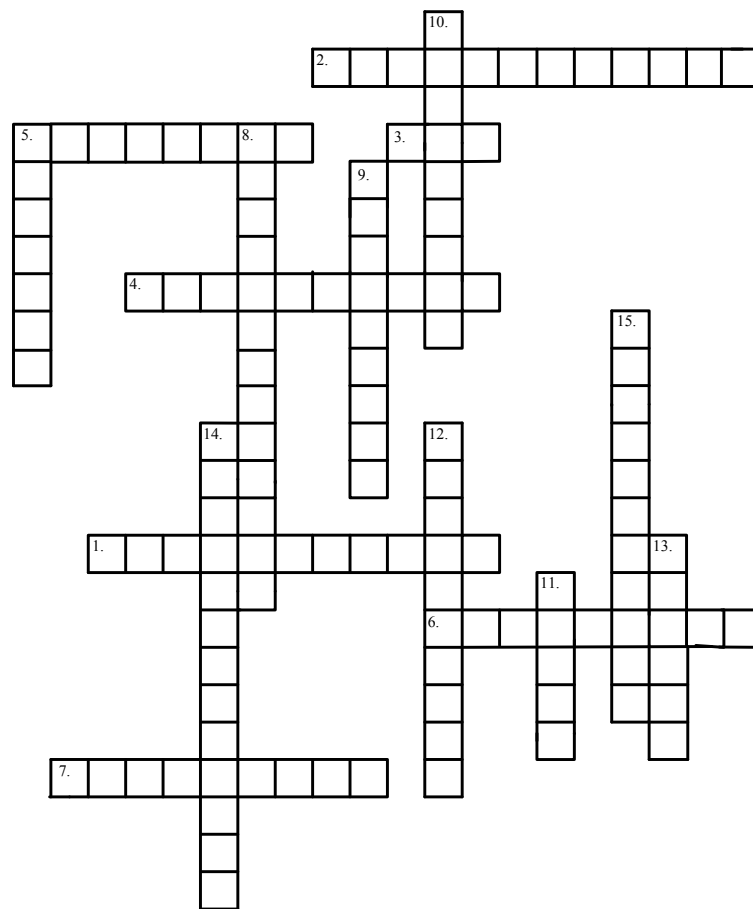
### Завдання 4.3. Кросворд

*По горизонталі:*

1. Основою цієї системи управління є система УП.
2. Стадія процесу розроблення та впровадження проекту системи УП.
3. Документ, який розробляється на стадіях проектування та впровадження проекту системи УП?
4. Цілі організації, що спрямовані на отримання запланованого прибутку від реалізації продукції, надання послуг?
5. Що є головною метою будь-якої організації?
6. Назва підсистеми керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами.
7. Під кадровим забезпеченням СУП розуміють ... та якісний склад її працівників.

**По вертикалі:**

1. Забезпечення системи УП, що полягає у використанні засобів та форм юридичного впливу на органи та об'єкти УП.
8. Процес розроблення проектів організації СУП – це ...проекування системи УП.
9. Цілі організації, що спрямовані на задоволення потреб працівників.
10. Цілі працівника, що виражені через функції праці, і включають оплату праці, додаткові матеріальні пільги і стимули.
11. Кількість етапів процесу УП.
12. Досягнення яких цілей є основним завданням управління персоналом?
13. До якісних характеристик належать: здатності, мотивації і ... .
14. Структура системи УП, що є сукупністю взаємопов'язаних підрозділів СУП та відповідних посадових осіб.
15. Договір, що укладається трудовим колективом з адміністрацією для врегулювання відносин у процесі виробничо-господарської діяльності терміном від 1 до 3 р.



**Теоретичні завдання для СРС**

Підготувати виступ на практичному занятті на одну із тем:

- 4.1. Організаційне проектування системи управління персоналом. Документальне забезпечення процесу проектування.
- 4.2. Функції (етапи) управління персоналом в організації.
- 4.3. Варіантне включення організаційної структури управління персоналом до загальної організаційної структури. Місце служби управління персоналом в організаційній структурі.

- 4.4. Документальне забезпечення системи управління персоналом організації.
- 4.5. Інформаційне забезпечення управління персоналом.
- 4.6. Технічне забезпечення системи управління персоналом.
- 4.7. Нормативно-методичне та правове забезпечення системи управління персоналом. Законодавче забезпечення кадрової роботи в Україні. КЗпП України (Кодекс Законів про Працю України).

## **ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

### **Завдання 5.1. Ситуація для аналізу**

**Вихідні дані.** Керівництвом великої швейної фабрики з чисельністю працівників 1150 осіб зі стійким фінансовим станом та конкурентоздатною продукцією на ринку визначені генеральна мета служби управління персоналом та загальна стратегія управління персоналом.

Генеральна мета служби управління персоналом – своєчасне та достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості.

Загальна стратегія управління персоналом – підвищення ефективності реалізації та конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства шляхом:

- активізації використання наявних та створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу;
- зниження питомої собівартості розвитку персоналу;
- впровадження сучасних технологій управління персоналом;
- активного залучення молодих спеціалістів як до складу працівників, так, зокрема, і до служби управління персоналом.

З урахуванням загальної стратегії управління персоналом у таблиці 5.1 наведені якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом: забезпечення персоналом, реалізація та розвиток трудового потенціалу.

**Постановка задачі.** Слід розробити організаційно-економічні заходи, реалізація яких дозволить досягнути довгострокові цілі за визначеними напрямками діяльності служби управління персоналом: забезпечення персоналом, реалізація трудового потенціалу та розвиток трудового потенціалу.

Таблиця 5.1 – Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом

Цілі, їх характеристики та заходи з реалізації	Напрямки діяльності служби управління персоналом		
	Забезпечення персоналом	Реалізація трудового потенціалу	Розвиток трудового потенціалу
1	2	3	4
Довгострокові цілі	Обмежений найм персоналу  Омолодження трудового колективу	Активізація використання наявного персоналу та його трудового потенціалу  Підвищення продуктивності праці Удосконалення технологій реалізації трудового потенціалу	Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях підприємства  Підвищення значимості таких факторів як «соціальний статус» та «корпоративна культура»
Якісні характеристики цілей	Забезпечити найм висококваліфікованого персоналу віком до 35 років за категоріями, визначеними у поточних та перспективних потребах	Розробити та впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу»  Забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління системою управління персоналом підприємства»	Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру підприємства шляхом «мультиплікації знань»
		Впровадити у практику управління персоналом підприємства комплекс методів, що стимулюватимуть підвищення кваліфікації, самоосвіту та саморозвиток персоналу, застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки	Розробити та розпочати реалізацію програми «Розвиток корпоративної культури підприємства»  Сформулювати комплекс заходів з підвищення соціального статусу персоналу та іміджу підприємства і приступити до їх реалізації
Організаційно-економічні заходи із забезпечення реалізації цілей			

**Методичні рекомендації.** Розробку організаційно-економічних заходів рекомендується проводити за функціями, які виконує служба управління персоналом підприємства (див. теоретичний матеріал теми 4): підбір та відбір персоналу; планування потреби в персоналі; навчання, мотивація, соціально-психологічний клімат в колективі тощо.

Результати проектування занести до таблиці.

### **Завдання 5.2. Ситуація для аналізу**

**Вихідні дані.** При стратегічному плануванні розвитку організації виникає необхідність у внесенні коректив у плани управління персоналом, якщо вони не передбачали такого роду змін та варіантів поведінки керівництва, вибір конкретних методів впливу на співробітників у разі впровадження нововведень.

Досить часто при впровадженні змін та нововведень в організації можливе виникнення кризових ситуацій, які фахівці пов'язують з двома основними чинниками: емоційною складовою поведінки персоналу та інструментальною оснащеністю, які можуть бути відображені у вигляді матриці у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Типологія ситуацій кризи в організації

<i>Емоційна складова</i>	<i>Інструментальна оснащеність</i>	
Кадровий склад	Володіє необхідними професійними навичками	Не володіє необхідними професійними навичками
Не орієнтований на зміни	<i>Ситуація 1</i>	<i>Ситуація 2</i>
Орієнтований на зміни	<i>Ситуація 4</i>	<i>Ситуація 3</i>

#### **Характеристики ситуацій:**

***Ситуація 1. Працівники організації не хочуть працювати в нових умовах, але оснащені інструментально.***

Ситуація характерна для багатьох досить наукомістких виробництв і ускладнюється тим, що саме у вузькоспеціалізованих, але з дуже складною діяльністю організаціях, зазвичай формуються високозгуртовані колективи, не орієнтовані на зміни. Усвідомлюючи свою високу підготовленість, працівники організації, як правило, закривають очі на зміни зовнішньої ситуації, при якій їхня продукція виявляється непотрібною.

***Ситуація 2. Працівники організації не хочуть працювати в нових умовах і недостатньо оснащені інструментально.***

Нерідко ця ситуація зовсім справедливо розглядається як кризова у вузькому розумінні. Персонал організації упевнений, що всі причини

їхнього складного становища пов'язані із зовнішніми факторами, на які практично (принаймні в них) немає можливості впливати. Оцінка власних ресурсів (крім фінансових і матеріально-технічних) найчастіше неадекватно завищена. Як правило, у такій організації переважає «технократична орієнтація», відношення до ситуації як несприятливої, що вимагає боротьби з агресивним середовищем за ресурси, що залишилися. Така організація внутрішньо відкидає будь-яку орієнтованість «на клієнта», будь-яка зміна власної поведінки сприймається як відступництво.

Стосовно керівника співробітників такої організації намагаються здійснити маніпуляції, тобто включити його у власну гру, заручитися його підтримкою в боротьбі з «агресивним» оточенням (спочатку зовнішнім, а потім і внутрішнім).

***Ситуація 3. Працівники організації хочуть працювати в нових умовах, але недостатньо оснащені інструментально.***

Така ситуація може виникнути в організації, у якій або працюють високорефлексивні люди, або є сильний лідер, словам якого співробітники вірять і готові піти за ним. Часто такі підприємства самі є ініціаторами процесу про банкрутство.

***Ситуація 4. Працівники організації хочуть працювати в нових умовах і оснащені відповідним інструментарієм.***

За таких умов може виникнути природне питання, як організація з такими характеристика опинилася в кризовому стані. Це може бути пов'язане з тим, що криза може бути викликана не тільки внутрішніми, а й зовнішніми (як макро-, так і мікроекономічними) причинами. Організацію, що має таку кадрову ситуацію, вирізняють високий ступінь готовності до змін, самоорганізованість.

**Задачі керівництва по усуненню кризових ситуацій:**

***Задачі керівництва (1).*** Завдання керівника, який опинився в подібній ситуації, полягає в тому, щоб підвищити рівень мотивації працівників на зміни, на пошук нових сфер діяльності. Для цього він може звертатися до провокування зміни ціннісних орієнтацій за допомогою конфліктів. Стратегія роботи з персоналом у цих умовах лежить у площині «примус-конфлікт – підкріплення». Або керівнику вдається переконати працівників у правильності пропонованої їм стратегічної орієнтації підприємства і налагодити нормальний робочий контакт із підлеглими, або не вдається і тоді залишається лише рятуватися від «ідейно конфронтуючих» працівників.

***Задачі керівництва (2).*** Найпростіший вихід із кризи для такої організації полягав би у повному забезпеченні її ресурсами діяльності звичної діяльності. Зрозуміло, що в умовах ринку це або неможливо, або важко здійснити. Завдання керівника в такій ситуації – протистояти маніпуляціям з боку персоналу і поступово вводити конкурентні відносини між виконавцями як організаційну норму. Це дозволить перехопити ініціативу в управлінні і сформувати нову управлінську команду.

*Задачі керівництва (3).* Для співробітників такого підприємства, як правило, найбільш істотним є питання рівня професійної (спеціальної) компетентності керівника – йому будуть готові підпорядковуватися тільки в тому разі, якщо він сам буде здатний працювати по-новому. Для керівника подібна ситуація може стати дуже сприятливою, якщо він зуміє організувати процес професійного навчання безпосередньо на робочому місці. Для цього необхідно, щоб і він сам, і сформована ним управлінська команда змогли працювати в режимі «інструктування» і постійного (безперервного) навчання.

*Задачі керівництва (4).* Для такої організації характерна увага до цінностей і загострене ставлення до професіоналізму керівника. Причому не стільки до наявності в нього спеціальних, вузьких знань, скільки до його вміння сформулювати образ майбутнього і прийнятні для персоналу цілі і цінності. Працівники хочуть бачити свого керівника транспрофесіоналом, до того ж наділеним і лідерськими якостями.

**Завдання.** Розгляньте характеристику типології кризових ситуацій, а також задачі менеджерів з персоналу та лінійних керівників по усуненню недоліків та виправленню ситуації для вирішення кризових ситуацій та досягненню цілей організації. Підберіть відповідні пари «Ситуація – Задачі керівництва». Результати оформіть у вигляді таблиці (бланк наведено у таблиці 5.3). Обґрунтуйте свій вибір і розробіть перелік конкретних дій та методів, що можуть допомогти керівництву організації та службі управління персоналом вирішити кризову ситуацію з урахуванням цілей працівників та організації.

Таблиця 5.3 – Методи впливу на колективи з метою вирішення ситуацій кризи в організації

<i>Тип ситуації (характеристика кризи)</i>	<i>Задачі керівництва</i>	<i>Дії керівництва та методи впливу</i>
<i>Ситуація 1</i>		
<i>Ситуація 2</i>		
<i>Ситуація 3</i>		
<i>Ситуація 4</i>		

### **Завдання 5.3. Кросворд**

**По горизонталі:**

1. Різновид УП, що означає формування конкурентоздатного трудового потенціалу організації з урахуванням змін в її внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.
2. Функція стратегічного управління, що стосується трудового потенціалу.
3. Різновид структури СУП, що означає впорядковану сукупність взаємопов'язаних її підрозділів та відповідних посадових осіб.

4. Мета стратегічного управління персоналом організації – це забезпечити формування трудового потенціалу організації на цей термін.

5. Періодичне оцінювання кваліфікації працівників.

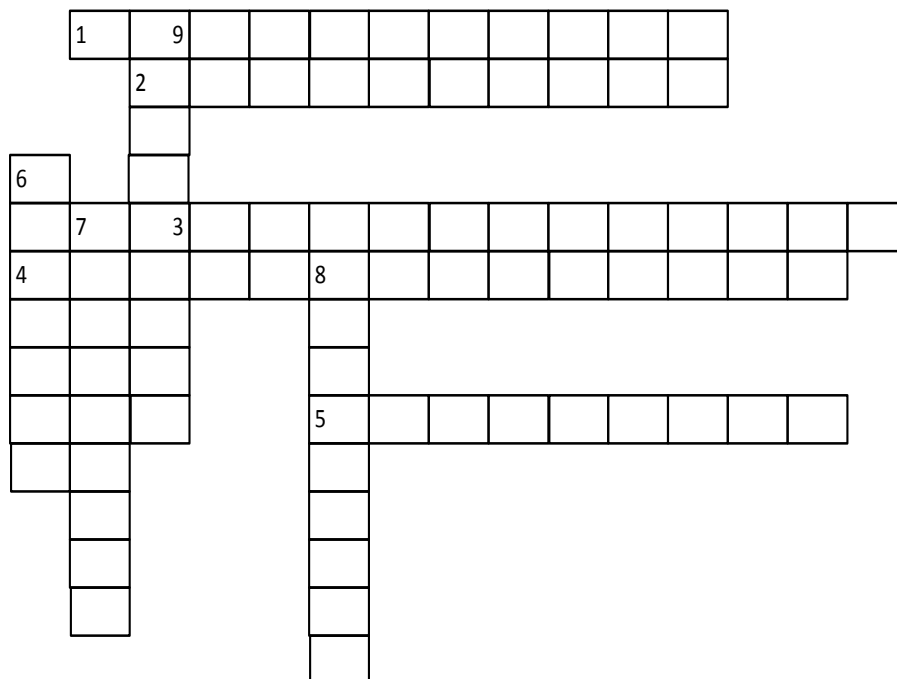
***По вертикалі:***

6. Політика організації, що означає сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо формування цілей та задач, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу.

7. Змістові характеристики персоналу: знання, навички, здатності, соціальний статус, норми поведінки, цінності, професійно-кваліфікаційні..

8. Вид УП, що означає пріоритетний напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні цілі організації та її ресурсні можливості.

9. Мета стратегічного управління персоналом організації – забезпечити формування цього виду потенціалу організації у довгостроковому періоді.



**Теоретичні завдання для СРС**

Підготувати виступ на практичному занятті на одну із тем:

1. Принципи кадрової політики організації.
2. Основні напрямки кадрової політики. Приклади ефективної кадрової політики, що базуються на різних принципах.
3. Планування та реалізація стратегії управління персоналом. Її цілі, задачі та методи реалізації.



## ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

### Завдання 6.1.

На основі даних таблиці 6.1 необхідно розрахувати чисельність персоналу за нормами обслуговування:

Таблиця 6.1 – Дані для розрахунку чисельності працівників

Види робіт по обслуговуванню агрегату	Час виконання операції, год.	Кількість операцій за зміну
1. Завантаження	0,2	12
2. Контроль робочого процесу	0,3	25
3. Вивантаження	0,4	34
Кількість агрегатів		12
Режим роботи		двозмінний
Кількість агрегатів, що працюють в першу зміну		12
Кількість агрегатів, що працюють в другу зміну		11
Корисний фонд робочого часу 1 робітника за зміну, год		7,6
Час на додаткові операції по обслуговуванню агрегату		1
Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності на спискову		1,15

### Завдання 6.2.

На основі даних про трудомісткість (табл. 6.1) розрахувати чисельність АУП, використовуючи метод Розенкранца.

Таблиця 6.1 – Дані для розрахунку чисельності працівників АУП

Види робіт працівників АУП	Кількість дій з виду робіт	Час виконання дії, год
1. Облік	400	1,5
2. Проведення нарад	2000	0,8
Види робіт працівників АУП	Кількість дій з виду робіт	Час виконання дії, год.
3. Проведення співбесід	200	2
Річний фонд робочого часу одного працівника згідно з контрактом, год.		1930
Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи		1,2
Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок працівників		1,1
Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності на спискову		1,05

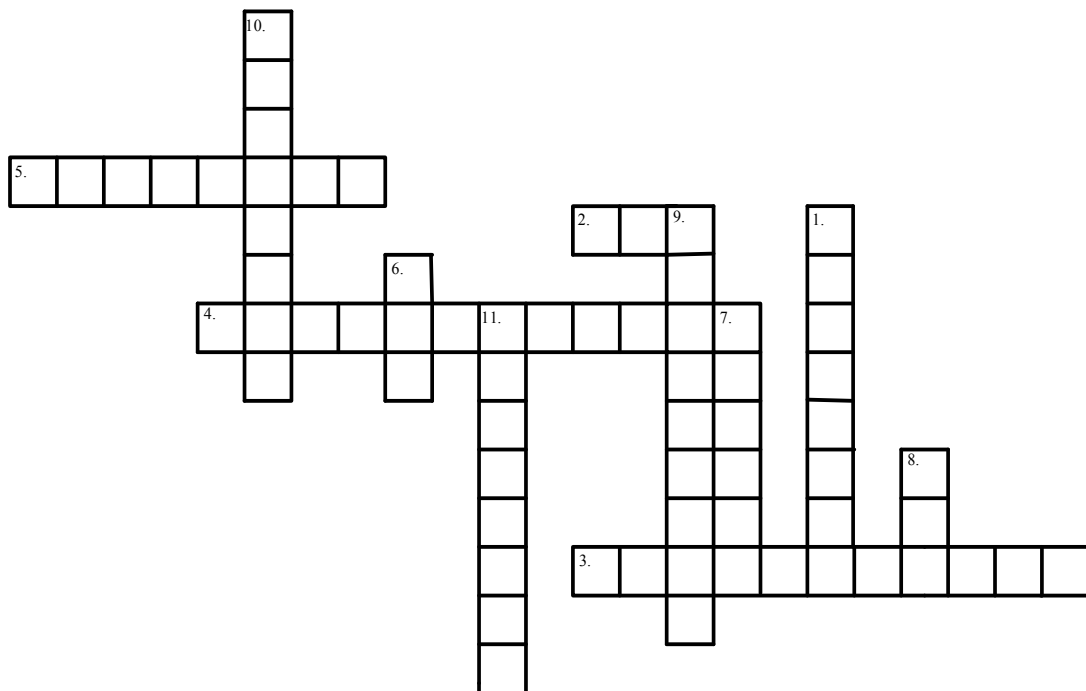
### Завдання 6.3. Кросворд.

*По горизонталі:*

1. Кадровий план, що складається терміном на 1-3 роки.
2. Термін, на який складаються оперативні плани роботи з персоналом.
3. Плани, що формують глобальні генеральні цілі.
4. Функція маркетингу персоналу, що полягає у створенні інформаційного базису, який є основою планування в галузі сегментування ринку.
5. Назва внутрішніх і зовнішніх клієнтів організації.

*По вертикалі:*

6. Кількість рівнів кадрового планування.
7. Засіб, на основі якого збирають інформацію про персонал для розроблення оперативного плану.
8. Кількість функцій, що має маркетинг персоналу.
9. Той чинник, що досліджується при аналізі зовнішнього ринку.
10. Назва чинників організації, до яких належать загальноекономічна ситуація і стан галузі в країні.
11. Спосіб покриття потреби в персоналі, за якого персонал набирається у навчальних закладах і вакансії розміщують на біржах праці.



### Теоретичні завдання для СРС

Підготувати виступ на практичному занятті на одну із тем:

- 6.1. Задачі та напрямки маркетингу персоналу.
- 6.2. Планування та прогнозування потреби в персоналі.
- 6.3. Планування та аналіз показників праці.
- 6.4. Планування продуктивності праці.
- 6.5. Нормування праці та розрахунок чисельності персоналу.

## ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Завдання 7.1. Ситуація для аналізу

Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінювання результатів діяльності групи менеджерів операційного рівня в компанії з виробництва автомобілів. Кожен із цих менеджерів контролює роботу 50–60 робітників складального цеху, їх обов'язки приблизно однакові.

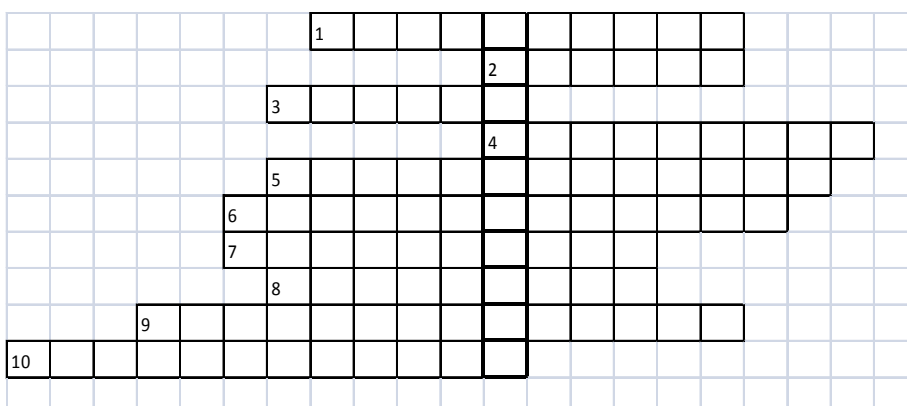
*Запитання:*

1. Якими показниками, на Вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів операційного рівня такого підрозділу компанії?
2. Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію.
3. Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих Вами критеріїв оцінювання?

### Завдання 7.2. Кросворд

*По горизонталі:*

1. Метод оцінювання якостей претендента.
2. Це порівняння ділових та інших якостей претендента з вимогами робочого місця.
3. Виділення когось із загального числа.
4. Взаємне пристосування працівника і організації.
5. Принцип, за яким здійснюється підбирання та розстановка кадрів.
6. Те, що визначає бажаність отримання професії чи спеціальності.
7. Один із видів адаптації.
8. Профорієнтація та адаптація є регуляторами зв'язку між виробництвом та ...
9. Комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей та інших чинників, що впливають на вибір професії.
10. Засвоєння людиною самостійно та шляхом цілеспрямованого впливу визначеної системи цінностей, досягнення певного соціального статусу в суспільстві.



## Теоретичні завдання для СРС

Підготувати виступ на практичному занятті на одну із тем:

1. Технологія проведення відбору кандидатів на посаду.
2. Методи оцінювання особистих та ділових якостей претендентів на посаду.
3. Технологія проведення оцінювання персоналу. Оціночні листи.
4. Адаптація персоналу. Види адаптації. Критерії якості проведення адаптації.

## ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

### Завдання 8.2.

Скласти проект кар'єрограми свого найближчого друга, який він міг би запропонувати керівництву фірми, враховуючи можливості розвитку підприємництва в Україні.

### Завдання 8.3.

Розробіть власну стратегію самореалізації особистості на найближчі 20 років. Ця стратегія має враховувати головні стратегічні цілі по саморозвитку, тобто чого саме ви хотіли б досягти в особистому та професійному житті в довгостроковій перспективі, а також систему оперативних і тактичних цілей та методів (конкретних завдань) їх досягнення. Результати можете оформити у вигляді таблиці, форму якої наведено у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Стратегія самореалізації особистості

Період (роки)	Стратегічні цілі	Тактичні цілі	Оперативні цілі	Завдання для їх досягнення

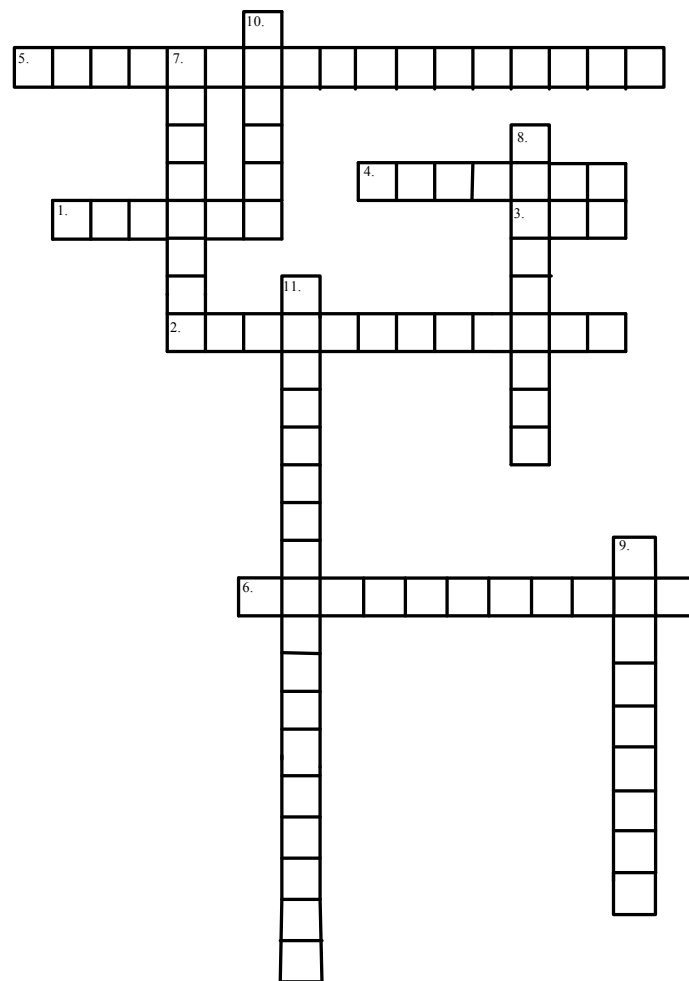
### Завдання 8.4. Кросворд

*По горизонталі:*

1. Те, на що зорієнтоване управління соціальним розвитком персоналу.
2. Один з основних видів навчання персоналу.
3. Кількість концепцій навчання персоналу?
4. Вид атестації персоналу.
5. Вид ділової кар'єри.
6. Існують такі види службово-професійного просування: просування керівника і просування ...

**По вертикалі:**

7. Послідовний ланцюг потреб, цілей, інтересів, мотивів, які спонукають людей до праці – це соціальний ...
8. Один із основних чинників соціального середовища.
9. Процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових та особистісних якостей працівника, якості праці та її результатів, встановлення ступеня відповідності посаді.
10. Індивідуально усвідомлена позиція та поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом та діяльністю протягом робочого життя людини.
11. Різновид просування по різних посадах, що сприяє розвитку організації та особистості.



**Теоретичні завдання для СРС**

- 8.1. Підготувати виступ на практичному занятті на одну із тем:
- 8.2. Управління нововведеннями в кадровій роботі.
- 8.3. Скласти особистий план ділової кар'єри.
- 8.4. Управління службово-професійним просуванням працівника.
- 8.5. Етапи кар'єри менеджера та його потреби в процесі побудови кар'єри.  
Види ділової кар'єри.

## ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

### Завдання 9.1.

На основі даних таблиці 9.1 визначити середній тарифний коефіцієнт і середній розряд групи робітників-відрядників кількістю 65 осіб, зайнятих на роботах із нормальними умовами праці, з них 20 осіб – 3-го розряду, 15 – 5-го і 30 осіб – 6-го розряду.

### Завдання 9.2.

Визначити середній тарифний коефіцієнт і середній тарифний розряд робіт на основі даних таблиці 9.1, якщо відомо, що за планом на місяць необхідно виконати роботи з нормальними умовами праці таких обсягів: по 4-му розряду – 200 нормо-год, по 5-му розряду – 500 нормо-год, по 7-му розряду – 300 нормо-год.

### Завдання 9.3.

Визначте заробіток робітника за його трудовим рейтингом на основі таких даних. Рейтинг робітника за відповідний період – 5, плановий фонд оплати праці – 100 000 грн, сумарний рейтинг робітників бригади – 350, робітник відпрацював 3 місяці.

Наведіть переваги та недоліки безтарифної системи оплати праці (оплата за трудовим рейтингом).

### Завдання 9.4.

Місячний оклад інженера становить 3810 грн при тривалості робочого дня 8 год. За графіком ним має бути відпрацьовано 22 дні, 2 з яких святкові. Фактично йому було надано листок непрацездатності на 5 днів, один з яких передсвятковий (його тривалість – 7 год).

Із фонду матеріального заохочення інженеру нараховано премію в розмірі 15% фактичного заробітку.

### Завдання 9.5. Кросворд

#### *По горизонталі:*

1. Так називають людину, яка характеризується загальними та специфічними рисами, підготовленістю до діяльності, спрямованістю, характером.
2. Група людей, об'єднаних спільними цілями, які психологічно визнають один одного, мають визначену культуру та спільні цінності.
3. Сукупність вимог та відповідна їм система винагород і покарань, позитивних та негативних стимулів.
4. Один із зовнішніх факторів, який впливає на поведінку людини в організації.
5. Одна з трьох основ поведінки людини.
6. Сукупність усвідомлених, соціально значимих дій, зумовлених особистою позицією, тобто розумінням власних функцій.

#### *По вертикалі:*

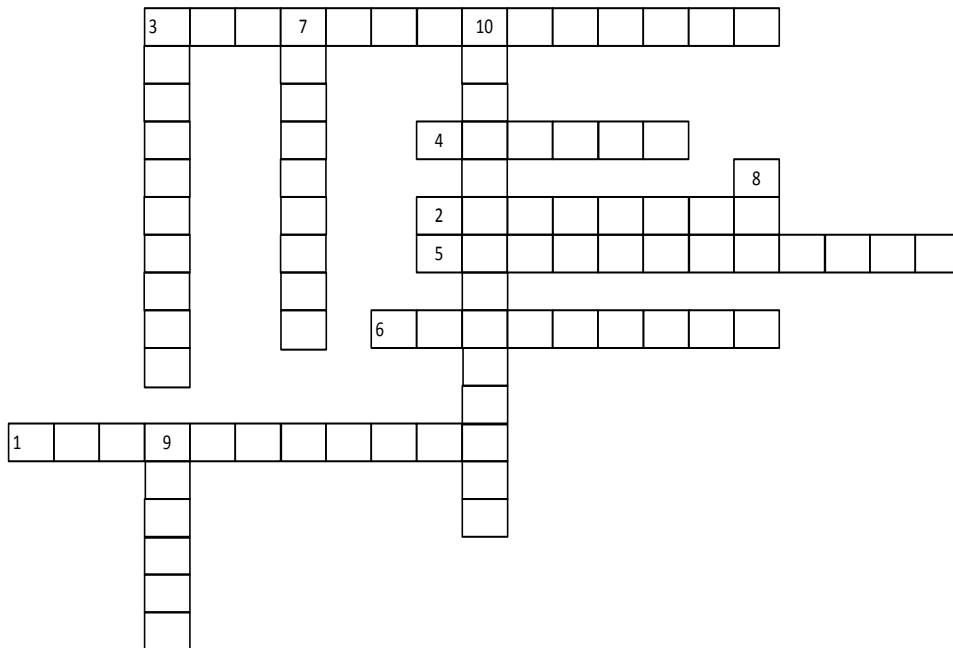
7. Внутрішній процес вибору людиною типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

3. Процес організації та інтерпретації уявлень про навколишній світ; активна напівусвідомлена діяльність з приймання та перероблення інформації.
8. Кількість підходів щодо забезпечення ефективної поведінки працівника.
9. Інша назва премії, винагороди.
10. Одна з функцій заробітної плати.

### Теоретичні завдання для СРС

Підготувати виступ на практичному занятті на одну із тем:

1. Етика ділових відносин.
2. Культура організації.
3. Управління конфліктами та стресами в організації.
4. Безпека організації праці та здоров'я персоналу.



## ТЕМА 10. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

### Завдання 10.1. Практикум

Проведіть оцінювання показників ефективності персоналу за показниками ефективності використання трудових ресурсів обраного вами підприємства. Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів може проводитися за методикою, що міститься у нормативному документі «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженою Мінекономіки України.

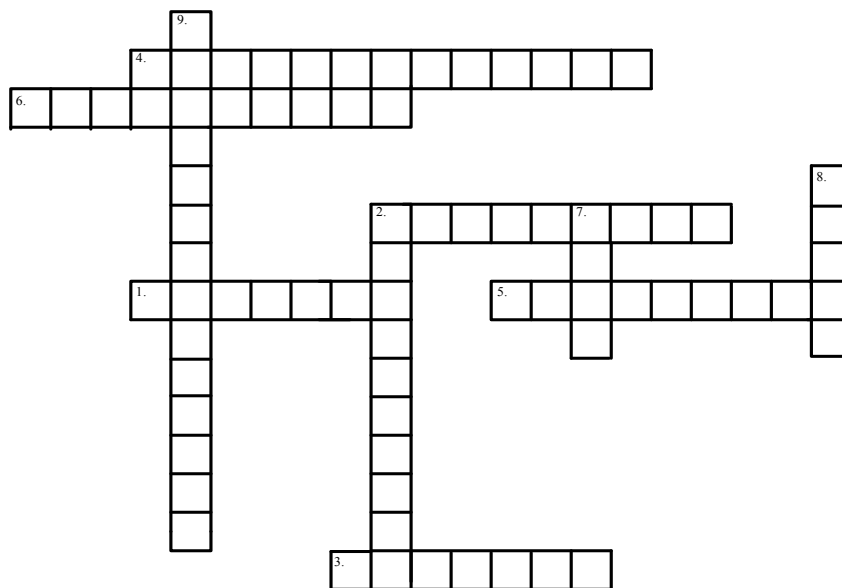
## Завдання 10.2. Кросворд

### По горизонталі:

1. Чинники, що впливають на оцінювання результатів праці персоналу і характеризують стан розвитку підприємства, рівень приватизації, конкуренцію в галузі та безробіття.
2. Одна з категорій управлінських кадрів.
3. Метод, що найчастіше використовується для оцінювання чинників результативності.
4. Систему цих показників формують для оцінювання результативності діяльності підрозділів управління.
5. Показник, який свідчить про рівень стабільності трудового колективу.
6. Чинники оцінювання результатів праці персоналу.

### По вертикалі:

2. Один із основних методів проведення аналізу роботи.
7. Фіксація даних про зміст роботи та її параметри.
8. Критерій, який використовують для якісного оцінювання результатів праці персоналу.
9. Показник праці, що характеризується співвідношенням обсягу виробленої продукції і витрат трудових ресурсів.



## Теоретичні завдання для СРС

Підготувати виступ на практичному занятті на одну із тем:

- 10.1. Основні методи оцінювання результатів праці різних категорій працівників.
- 10.2. Основні показники, що використовуються для фінансово-економічного аналізу результатів діяльності персоналу та СУП.
- 10.3. Система показників фінансово-економічного аналізу результатів діяльності персоналу підприємства.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДО ВИКОНАННЯ СРС

### Основна література:

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод. посіб. / Андрушко В. К., Комар Ю. М., Комар С. Ю. – Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2000. – 255 с.
2. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика / Анисимов В. М. – М. : Экономика, 2003. – 703 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
5. Бородатий В. П. Управління персоналом : навч. посібник для студ. екон. спец. / Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й. – К. : Інститут змісту і методів навчання, 1997. – 270 с.
6. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник [Електронний варіант] / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с. – Режим доступу : [http://diplomvkarmane.org.ua/attachments/3633\\_09150d3b-e734-428c-adde-ce24bca76a12.pdf](http://diplomvkarmane.org.ua/attachments/3633_09150d3b-e734-428c-adde-ce24bca76a12.pdf)
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. 2-ге видання : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
8. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / Кибанов А. Я. – М. : ИНФРА, 2002. – 405 с.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
10. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / [Савицька Л., Тарнавський В., Наврузов Ю. та ін.] / Під ред. Н. Черепухіної. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2002. – 300 с.
11. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник з грифом МОН / Михайлова Л. М. – К. : ЦУЛ, 2007. – 248 с.
12. Одегов Ю. Г. Экономика труда : учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Волтерс Клувер, 2011. – 800 с.
13. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Петюх В. М. – К. : Київський національний економічний ун-т, 2000. – 122 с.

14. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.
15. Савельєв В. С. Управління персоналом / В. С. Савельєв, О. Л. Єськов. – К. : Професіонал. – 2005. – 335 с.
16. Савельєв В. С. Управління персоналом / Савельєв В. С., Єськов О. Л. – К. : Професіонал. – 2005. – 335 с.
17. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / [Под ред. д. э. н., проф. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 296 с.
18. Управление персоналом : учебник для вузов / [Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Яремина]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
19. Управління персоналом : навч. посіб. / [Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
20. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник з грифом МОН / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
21. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.

#### **Додаткова література:**

1. Закон України від 10.12.2015 № № 889-VIII «Про державну службу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (редакція від 11.10.2017) «Про службу в органах місцевого самоврядування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
3. Класифікатор професій (КП) станом на 01.10.2015 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buhgalter911.com/res/spravochniki/klassifikprofessiy.aspx>.

*Навчальне видання*

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до самостійної та індивідуальної роботи студентів**  
**з дисципліни «Управління персоналом в органах публічного**  
**адміністрування» для студентів спеціальностей**  
**«Менеджмент» і**  
**«Публічне управління та адміністрування»**  
**всіх форм навчання**

Укладачі: *Анжеліка Олексіївна Азарова*  
*Юлія Володимирівна Міронова*  
*Людмила Миколаївна Ткачук*

Рукопис оформлено: *Ю. Міронова*

Редактор: *О. Ткачук*

Оригінал-макет підготував: *О. Ткачук*

Підписано до друку 26.09.2019.  
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 2,04.  
Наклад 40 (1-й запуск 1–21) пр. Зам. № 2019-128.

Видавець та виготовлювач  
Вінницький національний технічний університет,  
інформаційний редакційно-видавничий центр.  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Хмельницьке шосе, 95,  
м. Вінниця, 21021.  
Тел. (0432) 65-18-06.  
**press.vntu.edu.ua;**  
*E-mail: kivc.vntu@gmail.com.*  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.