

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор ННІ неперервної освіти і
туризму

_____ О. В. Ковальова
«_____» _____ 2021 р.

«СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського
Протокол № 14 від «27» травня 2021 р.
Завідувач кафедри

_____ Т. І. Балановська

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОП

_____ В. В. Олійник

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: 281 «Публічне управління та адміністрування»

ННІ неперервної освіти і туризму

Розробники: Балановська Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

Троян Аліна Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

Київ – 2021 р.

1. Опис навчальної дисципліни

«Управління персоналом в органах публічної влади»

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь	
Освітній ступінь	Бакалавр
Галузь знань	28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність	281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма	281 «Публічне управління та адміністрування»
Характеристика навчальної дисципліни	
Вид	Вибіркова
Загальна кількість годин	150
Кількість кредитів ECTS	5
Кількість змістових модулів	2
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-
Форма контролю	Екзамен
Показники навчальної дисципліни для заочної форми навчання	
	заочна форма навчання
Рік підготовки	3
Семестр	6
Лекційні заняття	30 год.
Практичні, семінарські заняття	30 год.
Лабораторні заняття	-
Самостійна робота	90 год.
Індивідуальні завдання	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	-

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою курсу «Управління персоналом в органах публічної влади» є формування у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення та системи теоретичних знань і практичних навичок щодо здійснення управління персоналом в органах публічної влади.

Завдання навчальної дисципліни полягає у формуванні у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про управління персоналом в органах публічної влади, знань щодо формування кадрової політики та системи управління персоналом в органах публічної влади, сучасних технологій управління людськими ресурсами та набуття навичок і вмінь практичного їх застосування у процесах набору і відбору працівників на посади, формування дієвого колективу, оцінювання та професійного розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Програмні результати навчання. У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- основні поняття та категорії управління персоналом;
- принципи та методи управління персоналом;
- сучасні підходи до управління персоналом в органах публічної влади;
- особливості діяльності та функції служб управління персоналом в органах публічної влади;
- сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та потребу формування успішної команди;
- джерела набору персоналу в організацію, методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- етапи відбору персоналу в організацію;
- порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби;
- технології розроблення організаційно-технічного та методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- особливості проведення атестації працівників;
- порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
- особливості оплати праці в органах публічної влади;
- специфіку застосування компетентнісного підходу до управління персоналом в органах державної влади;
- суть професійного розвитку та професійного навчання працівників; особливості процесу планування і розвитку кар'єри та роботи з кадровим резервом;

вміти:

- формувати кадрову політику та стратегію управління персоналом в

- органах публічної влади;
- використовувати нормативно-правові акти, що регулюють сферу управління персоналом в органах публічної влади;
 - формувати згуртований колектив та управляти ним;
 - робити посильний внесок у гармонізацію людських відносин та формування успішної команди;
 - здійснювати набір та відбір працівників на посади;
 - організовувати конкурсний відбір на посади в органах державної влади;
 - проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади;
 - здійснювати оцінювання персоналу в органах публічної влади;
 - складати та реалізувати план заходів щодо розвитку персоналу організації;
 - застосовувати сучасні моделі управління персоналом, а також міжнародний досвід при формуванні служб управління персоналом в органах публічної влади.

Набуття компетентностей:

загальні компетентності (ЗК):

ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність працювати в команді. ЗК7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

СК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

СК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

3. Програма та структура навчальної дисципліни «Управління персоналом в органах публічної влади»

Змістовий модуль 1.

Система управління персоналом організації

Тема 1. Управління персоналом у системі управління організацією

Зміст основних понять управління персоналом. Основні цілі та завдання управління персоналом. Суть понять «персонал», «кадри», «людські ресурси». Класифікація персоналу. Поняття та категорії посад державної служби. Класифікація посад в органах місцевого самоврядування. Принципи та методи управління персоналом.

Поняття системи управління персоналом в організації та основні її складові (підсистеми). Система управління персоналом в органах публічної влади. Взаємозв'язок між стадіями розвитку організації і змінами функцій управління персоналом.

Тема 2. Кадрова політика і стратегія управління персоналом в органах публічної влади

Поняття кадрової політики в організації. Основні принципи сучасної кадрової політики. Основні вимоги до формування кадрової політики. Чинники, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Типи кадрової політики. Кадрова політика в органах публічної влади. Основні етапи формування кадрової політики у державному органі. Основні напрями кадрової політики державного органу.

Сутність стратегії управління персоналом. Взаємозв'язок між стратегією організації і стратегією управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії.

Тема 3. Організація діяльності та функції служб управління персоналом в органах публічної влади

Роль сучасних служб управління персоналом в організації. Основні засади формування та функціонування служби управління персоналом в органах публічної влади. Служба управління персоналом як структурний підрозділ у складі апарату державного органу. Типове положення про службу управління персоналом державного органу. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом державного органу. Ролі служби управління персоналом державного органу. Визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів.

Тема 4. Формування колективу організації

Суть понять «соціальна група», «колектив», «група». Передумови виникнення груп. Характерні особливості групи. Формальні і неформальні групи. Специфічні характеристики неформальних груп. Чинники, що

впливають на діяльність неформальних груп. Рекомендації щодо успішного управління неформальними групами. Ключові ознаки колективу. Класифікація колективів. Основні етапи створення і розвитку колективу.

Згуртованість колективу. Чинники групової згуртованості. Стадії формування згуртованого колективу. Ролі працівників у колективі.

Формування успішної команди. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Основні відмінності між групами і командами. Суть командоутворення. Етапи формування команди. Умови, необхідні для формування згуртованої команди. Загальні характеристики високоефективних команд.

Змістовий модуль 2.

Ефективне управління персоналом в органах публічної влади

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Суть, завдання та основні етапи підбору працівників. Зміст процесу набору працівників. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду. Посадова інструкція. Зміст розділів посадової інструкції

Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду. Набір персоналу. Активні та пасивні методи набору. Внутрішні та зовнішні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки. Способи пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів. Рекламні оголошення у засобах масової інформації як метод залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Поняття та етапи відбору персоналу в організацію. Збір інформації про кандидатів на вакантну посаду. Перевірка наданої кандидатами інформації. Проведення співбесіди з кандидатами на вакантну посаду. Види і типи співбесіди. Етапи співбесіди з кандидатами на вакантні посади. Загальні помилки при проведенні співбесіди. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Випробування кандидатів. Рішення про найм.

Загальні умови вступу на державну службу. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади. Вимоги до осіб, які претендують вступити на державну службу, щодо їхньої професійної компетентності. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Інформація щодо вакантних посад державної служби та оголошення про проведення конкурсу. Джерела набору персоналу. Прийняття до розгляду документів для участі у конкурсі. Перевірка документів на відповідність вимогам, встановленим Законом України «Про державну службу». Проведення тестування, розв'язання ситуаційних завдань, проведення співбесіди та визначення їх результатів. Визначення переможця (переможців) конкурсу та оприлюднення результатів конкурсу. Призначення на посаду державної служби. Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування.

Сучасні технології підбору персоналу. Професійна орієнтація і соціальна адаптація. Види адаптації: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна.

Тема 6. Оцінювання та мотивація персоналу в органах публічної влади

Поняття оцінювання персоналу. Основні завдання оцінки роботи персоналу організації. Цілі оцінювання результатів діяльності персоналу. Принципи, критерії та методи оцінювання персоналу.

Атестація працівників організації. Етапи проведення атестації працівників. Процедура проведення атестації працівників. Категорії працівників, які не підлягають атестації. Результати атестації. Нормативно-правові акти щодо проведення атестації працівників. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу. Проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування.

Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Учасники оцінювання. Етапи оцінювання державних службовців. Оформлення документів.

Оплата праці в органах публічної влади. Гарантії та компенсації у сфері оплати праці. Посадові оклади на посадах державної служби. Надбавки до посадових окладів. Застосування стимулюючих виплат державним службовцям. Преміювання державних службовців. Заохочення за особливі службові досягнення. Соціально-побутове забезпечення працівників органів публічної влади. Відпустки.

Тема 7. Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом

Сутність та зміст компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. Компетенція і компетентність. Основні (або ключові) компетентності. Ключові компетентності для навчання впродовж життя (рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС)).

Класифікація компетентностей в управлінській діяльності. Функціональна (професійна), інтелектуальна, ситуативна, часова, соціальна компетентність. Цифрова компетентність. Цифрове робоче місце. Професійна компетентність державних службовців.

Модель компетенцій. Цілі формування моделей компетенцій в організаціях. Сучасні підходи до формування та використання моделей компетенцій в управлінні людськими ресурсами.

Специфіка застосування компетентнісного підходу до управління персоналом в органах державної влади.

Тема 8. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади

Суть професійного розвитку і професійного навчання працівників. Мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників. Суть безперервної освіти. Складники освіти дорослих згідно законодавства України. Види післядипломної освіти згідно законодавства України (спеціалізація, перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування).

Суть безперервного професійного розвитку. Суб'єкт управління у сфері професійного розвитку працівників. Чинники, які впливають на потребу професійного розвитку персоналу. Система управління професійним розвитком. Безперервне навчання та його основні види: формальне, неформальне та інформальне (самоосвіта) навчання. Етапи професійного навчання. Принципи та методи професійного навчання. Переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Принципи системи професійного навчання. Реалізація права на професійне навчання через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту. Види підвищення кваліфікації (підвищення кваліфікації за професійними програмами, тематичні постійно діючі семінари, тренінги, стажування).

Сучасні методи розвитку персоналу (тренінг, кейс стаді, коучинг, E-learning, самонавчання). Відмінності між коучингом і наставництвом. Види коучингу. Різновид наставництва – Buddying. Secondment і Shadowing як методи розвитку персоналу підприємства.

Управління діловою кар'єрою працівників. Поняття, види, напрями та моделі кар'єри. Етапи професійної кар'єри. Ранги державних службовців. Процес планування і розвитку кар'єри. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі. Формування кадрового резерву. Розвиток кадрового резерву. Кадровий резерв служби в органах місцевого самоврядування. Порядок формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування. Припинення державної служби.

Структура навчальної дисципліни
«Управління персоналом в органах публічної влади»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	усього	у тому числі			
		л	п	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6
Змістовий модуль 1. Система управління персоналом організації					
Тема 1. Управління персоналом у системі управління організацією	15	2	2		11
Тема 2. Кадрова політика і стратегія управління персоналом в органах публічної влади	20	4	4		12
Тема 3. Організація діяльності та функції служб управління персоналом в органах публічної влади	20	4	4		12
Тема 4. Формування колективу організації	20	4	4		12
Разом за змістовим модулем 1	75	14	14		47
Змістовий модуль 2. Ефективне управління персоналом в органах публічної влади					
Тема 5. Організація набору та відбору персоналу	19	4	4		11
Тема 6. Оцінювання та мотивація персоналу в органах публічної влади	19	4	4		11
Тема 7. Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом	18	4	4		10
Тема 8. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади	19	4	4		11
Разом за змістовим модулем 2	75	16	16		43
Усього годин	150	30	30		90

4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Управління персоналом у системі управління організацією	2
2	Кадрова політика і стратегія управління персоналом в органах публічної влади	2
3	Організація діяльності та функції служб управління персоналом в органах публічної влади	2
4	Формування колективу організації	2
5	Організація набору та відбору персоналу	2
6	Оцінювання та мотивація персоналу в органах публічної влади	2
7	Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом	2
8	Управління розвитком персоналу в органах публічної влади	2
	Разом	16

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Управління персоналом у системі управління організацією	-
2	Кадрова політика і стратегія управління персоналом в органах публічної влади	2
3	Організація діяльності та функції служб управління персоналом в органах публічної влади	2
4	Формування колективу організації	2
5	Організація набору та відбору персоналу	2
6	Оцінювання та мотивація персоналу в органах публічної влади	2
7	Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом	2
8	Управління розвитком персоналу в органах публічної влади	2
	Разом	14

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

7. Контрольні запитання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань здобувачами вищої освіти

Контрольні запитання

1. Зміст понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами».
2. Основні завдання управління персоналом.
3. Класифікація персоналу організації.
4. Поняття та категорії посад державної служби.
5. Класифікація посад в органах місцевого самоврядування.
6. Принципи управління персоналом.
7. Методи управління персоналом.
8. Поняття системи управління персоналом в організації та основні її складові (підсистеми).
9. Система управління персоналом в органах публічної влади.
10. Взаємозв'язок між стадіями розвитку організації і змінами функцій управління персоналом.
11. Поняття кадрової політики в організації. Основні принципи сучасної кадрової політики.
12. Основні вимоги до формування кадрової політики.
13. Чинники, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.
14. Типи кадрової політики.
15. Кадрова політика в органах публічної влади.
16. Основні етапи формування кадрової політики у державному органі.
17. Основні напрями кадрової політики державного органу.
18. Сутність стратегії управління персоналом.
19. Взаємозв'язок між стратегією організації і стратегією управління персоналом.
20. Основні типи кадрової стратегії.
21. Роль сучасних служб управління персоналом в організації.
22. Основні засади формування та функціонування служби управління персоналом в органах публічної влади.
23. Служба управління персоналом як структурний підрозділ у складі апарату державного органу.
24. Основні завдання служби управління персоналом державного органу.
25. Основні функції служби управління персоналом державного органу.
26. Основні права служби управління персоналом державного органу.
27. Ролі служби управління персоналом державного органу.
28. Визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів.
29. Суть понять «соціальна група», «колектив», «група».

30. Характерні особливості групи.
31. Формальні і неформальні групи.
32. Специфічні характеристики неформальних груп.
33. Чинники, що впливають на діяльність неформальних груп.
34. Ключові ознаки колективу.
35. Класифікація колективів.
36. Основні етапи створення і розвитку колективу.
37. Згуртованість колективу.
38. Стадії формування згуртованого колективу.
39. Ролі працівників у колективі.
40. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом.
41. Основні відмінності між групами і командами.
42. Суть командування. Етапи формування команди.
43. Загальні характеристики високоефективних команд.
44. Суть, завдання та основні етапи підбору працівників.
45. Зміст процесу набору працівників.
46. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.
47. Посадова інструкція. Зміст розділів посадової інструкції.
48. Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду.
49. Активні та пасивні методи набору.
50. Внутрішні та зовнішні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки.
51. Роль кадрових агентств у підборі персоналу
52. Поняття та етапи відбору персоналу в організацію.
53. Збір інформації про кандидатів на вакантну посаду.
54. Види і типи співбесіди з кандидатами на вакантну посаду.
55. Загальні умови вступу на державну службу.
56. Вимоги до осіб, які претендують вступити на державну службу, щодо їхньої професійної компетентності.
57. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби.
58. Інформація щодо вакантних посад державної служби та оголошення про проведення конкурсу.
59. Джерела набору персоналу на державну службу.
60. Проведення тестування, розв'язання ситуаційних завдань, проведення співбесіди та визначення їх результатів.
61. Визначення переможця (переможців) конкурсу та оприлюднення результатів конкурсу.
62. Призначення на посаду державної служби.
63. Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування.
64. Сучасні технології підбору персоналу.
65. Професійна орієнтація і соціальна адаптація.
66. Види адаптації.
67. Поняття оцінювання персоналу. Основні завдання оцінки роботи персоналу організації.
68. Цілі оцінювання результатів діяльності персоналу.

69. Принципи оцінювання працівників.
70. Критерії оцінювання персоналу.
71. Методи оцінки персоналу.
72. Атестація працівників організації. Етапи проведення атестації працівників.
73. Проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування.
74. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
75. Учасники оцінювання державних службовців.
76. Етапи оцінювання державних службовців.
77. Оплата праці в органах публічної влади.
78. Надбавки до посадових окладів та застосування стимулюючих виплат державним службовцям.
79. Преміювання та заохочення державних службовців за особливі службові досягнення.
80. Сутність та зміст компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації.
81. Поняття «компетенція» і «компетентність».
82. Основні (або ключові) компетентності.
83. Класифікація компетентностей в управлінській діяльності.
84. Цифрова компетентність та цифрове робоче місце.
85. Професійна компетентність державних службовців.
86. Модель компетенцій та цілі її формування в організаціях.
87. Сучасні підходи до формування та використання моделей компетенцій в управлінні людськими ресурсами.
88. Специфіка застосування компетентнісного підходу до управління персоналом в органах державної влади.
89. Професійний розвиток і професійне навчання працівників.
90. Складники освіти дорослих згідно законодавства України.
91. Види післядипломної освіти згідно законодавства України.
92. Суть безперервного професійного розвитку.
93. Суб'єкт управління у сфері професійного розвитку працівників.
94. Чинники, які впливають на потребу професійного розвитку персоналу.
95. Безперервне навчання та його основні види.
96. Принципи та методи професійного навчання. Переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем.
97. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.
98. Принципи системи професійного навчання державних службовців.
99. Реалізація права державних службовців на професійне навчання через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту.

100. Сучасні методи розвитку персоналу.
101. Відмінності між коучингом і наставництвом. Види коучингу.
102. Поняття, види, напрями та моделі кар'єри.
103. Етапи професійної кар'єри.
104. Процес планування і розвитку кар'єри.
105. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі.
106. Формування кадрового резерву.
107. Розвиток кадрового резерву.
108. Кадровий резерв служби в органах місцевого самоврядування.
109. Порядок формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування.
110. Припинення державної служби.

**Зразок завдання для визначення рівня засвоєння знань
здобувачами вищої освіти**

Екзаменаційні запитання

1. Основні завдання служби управління персоналом державного органу.
2. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби.

Тестові завдання

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

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)

2. Процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності організації:

- а) управління;
- б) управління персоналом;
- в) менеджмент;
- г) технологія управління персоналом.

3. Цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації:

- а) підбір персоналу;
- б) відбір персоналу;
- в) набір персоналу;
- г) оцінювання персоналу.

4. Безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей – це:

- а) безперервна освіта;
- б) професійний розвиток;
- в) професійне навчання;
- г) безперервний професійний розвиток.

5. Комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи – це ...

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)

6. Визначити відповідність:

А	Профільна спеціалізована підготовка з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності	а	Стажування
Б	Освіта дорослих, спрямована на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями)	б	Спеціалізація
В	Набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань	в	Перепідготовка
Г	Набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань	г	Підвищення кваліфікації

7. Робота над собою під керівництвом тренера, який допомагає розібратися в цілях і шляхах їх досягнення – це:

- а) наставництво;
- б) менторство;
- в) коучинг;
- г) тренінг.

8. Група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля – це ...

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)

9. Цілісна стратегія роботи з персоналом, яка визначає її генеральний напрям і принципові установки на довгу перспективу, об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, і має за ціль створення високопродуктивного і високопрофесійного колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища це ...

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)

10. Процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали – це:

- а) формування колективу;;
- б) згуртованість;;
- в) командоутворення;
- г) розвиток колективу.

8. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні методи навчання:

Залежно від джерела знань: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри).

За характером пізнавальної діяльності: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

За місцем в навчальній діяльності:

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти;

- методи стимулювання й мотивації навчальної роботи, що включають пізнавальні ігри, навчальні дискусії, рольові ситуації;

- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- *робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування;

- *семінари-дискусії* передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів;

- *мозкові атаки* – метод розв’язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію;

- *кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу;

- *презентації* – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації;

- *дидактичні ігри* – метод імітації (наслідування, відображення) ухвалення управлінських рішень в різноманітних ситуаціях згідно правил, які вже розроблено або формуються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення здобувачами вищої освіти поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли є потреба самостійно опановувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі;

- *банки візуального супроводу* сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

9. Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни «Управління персоналом» є лекції, семінарські (практичні) заняття, консультації, самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, реферату, виконання індивідуальних практичних завдань та іспит за період вивчення дисципліни.

Контрольні заходи, які проводяться в університеті визначають відповідність рівня набутих студентами знань, умінь та навичок вимогам нормативних документів щодо вищої освіти і забезпечують своєчасне коригування навчального процесу.

Відповідно до **«Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України» затвердженого вченою радою НУБіП України 27 грудня 2019 року, протокол № 5**, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля. Навчальний матеріал дисциплін, які викладаються протягом одного семестру – осіннього чи весняного, поділяється лекторами на *два-три змістові модулі*.

Проміжна атестація має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу змістового модуля (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу змістового модуля розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи, колоквиуму, результату експерименту, що можна оцінити чисельно, розрахункової чи розрахунково-графічної роботи тощо.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Після проведення проміжних атестацій з двох змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи **R_{нр}** (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} \cdot K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ} \cdot K^{(n)}_{ЗМ})}{K_{дис}}, \quad (1)$$

де $R^{(1)}_{ЗМ}, \dots, R^{(n)}_{ЗМ}$ – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{ЗМ}, \dots, K^{(n)}_{ЗМ}$ – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + K^{(n)}_{ЗМ}$ – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{ЗМ} = \dots = K^{(n)}_{ЗМ}$. Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ})}{n}. \quad (2)$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний.

Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

Максимальна кількість балів (20) надається здобувачу вищої освіти за:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;
- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напрямку підготовки) у поточному навчальному році;
- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;

- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;
- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;
- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни.

Семестровий екзамен (далі – **екзамен**) – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

Семестровий залік (далі – **залік**) – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Диференційований залік – це форма атестації, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння здобувачем вищої освіти програми навчальної чи виробничої практики, підготовки та захисту курсової роботи (проекту).

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України від 27.12.2019 р., протокол № 5 (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371).

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна за результатами складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{\text{нр}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{нр}} + R_{\text{ат}}. \quad (3)$$

11. Методичне забезпечення

1. Робоча програма навчальної дисципліни «Управління персоналом в органах публічної влади».
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Balanovska T., Orekhivskyi V. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. Textbook. Kyiv: NPE Yamchynskyi O.V., 2020. 173 p.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
5. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
6. Електронний навчальний курс «Управління персоналом в органах публічної влади»: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3471>

12. Рекомендована література

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Білинська М. М., Євмєшкіна О. Л., Сурай І. Г. Кадрова політика і державна служба: консп. лек. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
5. Виноградський М. Д., Беляєва С.В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Данюк В. М., Петюх В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
8. Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 5.04.2014 р. № 85. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2014-%D0%BF>
9. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
10. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е видання, переробл. і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Головного управління державної служби України від 30.06.2004 р. № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text>
12. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / Серьогін С. М. та ін. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
13. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. Київ: НАДУ, 2018. 284 с.
14. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
15. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

16. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
17. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Київ: НАДС. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>
18. Михайлова Л.І Управління персоналом. навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248с.
19. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.
20. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>
21. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/306-2016-%D0%BF>
22. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>
23. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
24. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1700-18>
25. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16>
26. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>
27. Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
28. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

29. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>
30. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 439-28569. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>
31. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів). Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text>
32. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 р. № 1140. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text>
33. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16>
34. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text>
35. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
36. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
37. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
38. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>
39. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>
40. Публічна служба: навч. посібник / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.

41. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.
42. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.
43. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 100 с.
44. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
45. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
46. Управління персоналом в умовах децентралізації/ За заг.ред. В.М.Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

Допоміжна:

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва: Издательство Проспект, 2011. 688 с.
3. Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.
4. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ. Москва: «Издательство БИНОМ», 1997. 432 с.
5. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / Л. Савицька, В. Тарнавський, Ю. Наврузов та ін.; голов. ред. Н. Черепухіна. Київ, 2002. 300 с.
6. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
7. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посібник. Харків: Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
8. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні: монографія / авт. кол. : Т. Е. Василевська, І. Г. Сурай, О. І. Васильєва та ін.; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ :НАДУ, 2018. 256 с.
9. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін. ; за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої. Київ: НАДУ, 2017. 256 с.
10. Публічне управління: термінологічний словник [Public Administration: dictionary of term]. уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

11. Якокка Ли Карьера менеджера. Минск: Попурри, 2017. 528 с.
12. Balanovska T., Orekhivskyi V. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. Te:xtbook. Kyiv: NPE Yamchynskyi O.V., 2020. 173 p.

13. Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України: Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
2. Урядовий портал: Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/>
3. Національне агентство України з питань державної служби: веб-сайт. URL : <https://nads.gov.ua/>
4. Кадровик-01: вебсайт. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/>
5. Кадровик України: Щомісячний спеціалізований журнал: вебсайт. URL : <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyyk/>
6. Кадровик.ua: журнал: вебсайт. URL: <https://www.kadrovik.ua/>
7. Консультант кадровика: перша кадрова газета: вебсайт. URL: <https://profpressa.com/vydannya/consultant-kadrovyyka/>
8. Онлайн-консультант. Кадровик: вебсайт. URL: <https://k.isu.net.ua/>
9. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу: вебсайт. <http://www.center.gov.ua/>
- 10.Електронна бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». <http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/>
- 11.HR Лига: Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <https://hrliga.com/>
12. Навчальний портал НУБіП України. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/>