



Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Чернігівська політехніка»
*Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та
 адміністрування*
Кафедра менеджменту та адміністрування
РОБОЧА ПРОГРАМА
HR в публічному управлінні

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Руденко О.М.

(підпис) (прізвище та ініціали)

« 21 » січня 2025 р.

Розробник (-и): Олійченко І.М., професор, д.держ.упр., професор
 (прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь і вчене звання) (підпис)

Робочу програму навчальної дисципліни обговорено на засіданні кафедри *менеджменту та адміністрування*
 (назва кафедри)

Протокол від «21» січня 2025р. № 2

Узгоджено з гарантом освітньої програми: _____ Олійченко І.М.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

1. Загальна інформація про дисципліну.

Тип дисципліни	Обов'язкова
Мова викладання	українська.
Рік навчання та семестр	3 рік 2 семестр, спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування", освітньо-професійні програми "Державна служба", "Публічне управління та адміністрування", перший (бакалаврський) рівень вищої освіти.
Викладач (-і)	Олійченко І.М., професор, д.держ.упр.
Профайл викладача (-ів)	https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/10/profil-vykladacha_oliychenko.pdf
Контакти викладача	E-mail: i.oliychenko@stu.cn.ua

2. Анотація курсу.

Дисципліна присвячена вивченню теоретичних засад і практичних аспектів управління людськими ресурсами у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Курс охоплює ключові питання кадрової політики, підбору, адаптації, оцінювання, мотивації та професійного розвитку персоналу. Розглядаються інноваційні підходи до управління персоналом, цифровізація HR-процесів та впровадження новітніх технологій у кадровій діяльності органів державної влади. Також дисципліна знайомить студентів з основами командоутворення, лідерства та корпоративної культури у публічному секторі. Важливим аспектом курсу є аналіз міжнародного досвіду управління людськими ресурсами та його адаптація до національних умов.

3. Мета та цілі курсу.

Формування системного розуміння принципів HR-менеджменту в публічному управлінні, розвиток практичних навичок з підбору, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу державних органів.

Завдання, які вирішуються в процесі вивчення дисципліни є розкриття:

1. Ознайомити студентів з теоретичними основами HR-менеджменту у державному секторі.
2. Дослідити правові та організаційні засади кадрової політики в публічному управлінні.
3. Навчити методам підбору, адаптації та розвитку державних службовців.
4. Вивчити сучасні підходи до оцінювання ефективності персоналу.
5. Ознайомити з матеріальними та нематеріальними механізмами мотивації.
6. Розвинути навички управління кар'єрним зростанням у державних установах.
7. Сформувати компетентності у використанні цифрових технологій в HR-управлінні.

4. Результати навчання.

Під час вивчення дисципліни здобувач вищої освіти (ЗВО) має набути або розширити наступні загальні (ЗКх) і спеціальні (СКх) компетентності, досягти або вдосконалити наступні програмні результати навчання (ПРН), передбачені освітньою програмою:

ІК - Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми під час професійної діяльності у галузі публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів публічного адміністрування і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

ЗК03 - Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК04 - Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК05 - Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК06 - Здатність працювати в команді, володіння навичками міжособистісної взаємодії для досягнення спільної мети.

ЗК10 - Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК12 - Навички міжособистісної взаємодії.

ФК01- Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів

ФК12- Базові знання основних національних, європейських та міжнародних нормативно-правових актів у сфері публічного управління.

ПРН02 - Застосовувати норми та правила професійного спілкування українською мовою.

ПРН02 - Уміти усно і письмово спілкуватися іноземною мовою.

ПРН12 - Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

1. Пререквізити.

Враховуючи послідовність накопичення знань та інформації, для початку вивчення дисципліни здобувач вищої освіти повинен прослухати такі курси: «Основи менеджменту», «Корпоративна культура», «Самоменеджмент».

2. Обсяг курсу.

Вид заняття	Загальна кількість годин
Лекції	16
Практичні заняття	14
Самостійна робота	120
Індивідуальне завдання – розрахунково-графічна робота	
Всього кредитів – <i>вказати кількість кредитів</i>	5 кредитів, 150 годин

Форма проведення занять: лекції, лабораторні заняття, самостійна робота – з використанням системи дистанційного навчання Moodle, літератури, відеоматеріалів.

3. Тематика курсу..

Модуль 1. Теоретичні засади HR-менеджменту у державному управлінні

Тема 1. HR-менеджмент як наука

HR-менеджмент у публічному управлінні є важливою галуззю знань, що поєднує теорію управління персоналом та специфіку державної служби. Розглядаються основні концепції управління людськими ресурсами, їх еволюція та сучасні тенденції. Аналізуються моделі HR-менеджменту, які використовуються у державному секторі різних країн. Особлива увага приділяється нормативно-правовій базі, що регулює кадрову політику в органах влади. Досліджуються основні завдання HR-служб у державних установах. Вивчаються підходи до формування професійних компетенцій державних службовців.

Тема 2. HR-менеджмент в системі публічного управління

HR-менеджмент у публічному управлінні має специфічні особливості, пов'язані з організацією державної служби. Вивчається кадрова політика держави, її основні принципи та механізми реалізації. Розглядаються особливості добору, розвитку та оцінювання персоналу державних установ. Аналізуються сучасні виклики та проблеми, що постають перед HR-службами у сфері державного управління. Окрема увага приділяється питанням забезпечення ефективності роботи державних службовців та підвищення їхньої мотивації. Визначаються ключові фактори, що впливають на продуктивність державного персоналу.

Тема 3. Нормативно-правове забезпечення HR-менеджменту

Управління людськими ресурсами в державному секторі базується на чіткій нормативно-правовій основі. Вивчаються закони, постанови, накази та інші регуляторні документи, що регламентують кадрову політику. Аналізується Закон України «Про державну службу» та інші нормативні акти, що визначають права, обов'язки та відповідальність державних службовців. Окремо розглядаються особливості трудових відносин, процедури конкурсного відбору, атестації та просування по службі. Досліджується питання дотримання етичних норм та стандартів поведінки державних службовців. Розглядається система контролю та моніторингу ефективності кадрових рішень.

Модуль 2. Управління персоналом у державному секторі

Тема 4. Підбір, адаптація та розвиток персоналу

Ефективність державної служби залежить від якісного добору та професійного розвитку працівників. Аналізуються методи підбору персоналу, включаючи конкурсні процедури та тестування кандидатів. Вивчаються програми адаптації нових співробітників у державних установах. Розглядається система підвищення кваліфікації та безперервного навчання державних службовців. Важливу роль відіграє наставництво як ефективний механізм передачі знань та досвіду. Досліджуються підходи до планування кар'єри та професійного зростання у державному секторі. Особлива увага приділяється питанням розвитку лідерських якостей.

Тема 5. Система оцінювання ефективності працівників

Оцінювання ефективності роботи державних службовців є важливим елементом кадрової політики. Вивчаються основні методи та підходи до оцінювання персоналу у публічному управлінні.

Аналізуються індикатори продуктивності та їхній вплив на кар'єрне зростання працівників. Розглядаються процедури атестації, періодичної оцінки та зворотного зв'язку. Досліджуються світові практики управління продуктивністю державних службовців. Окрема увага приділяється системі ключових показників ефективності (KPI) у державному секторі. Аналізується роль керівників у процесі оцінювання персоналу.

Тема 6. Мотиваційні механізми у державному управлінні

Мотивація державних службовців є ключовим фактором підвищення їхньої продуктивності. Розглядаються основні теорії мотивації та їх застосування у державному секторі. Вивчаються матеріальні та нематеріальні механізми стимулювання працівників. Аналізуються програми кар'єрного зростання та соціальні гарантії, що сприяють підвищенню мотивації. Окремо розглядається система морального стимулювання та визнання досягнень. Досліджується вплив корпоративної культури та психологічного клімату на рівень мотивації персоналу. Розглядається питання професійного вигорання та методи його запобігання.

Модуль 3. Інноваційні підходи в HR-менеджменті публічного управління

Тема 7. Цифровізація HR-процесів у державному управлінні

Розвиток цифрових технологій значно змінює підходи до управління людськими ресурсами. Вивчаються сучасні інформаційні системи та програмне забезпечення для HR-менеджменту. Аналізуються переваги автоматизації процесів добору, оцінювання та навчання персоналу. Розглядається вплив штучного інтелекту та великих даних на кадрову політику. Досліджуються можливості використання електронних платформ для розвитку компетенцій державних службовців. Окрема увага приділяється питанням кібербезпеки та захисту персональних даних у цифровому HR-середовищі. Розглядається міжнародний досвід цифровізації HR-процесів.

Тема 8. Лідерство та корпоративна культура у державному управлінні

Лідерство відіграє важливу роль у формуванні ефективної державної служби. Розглядаються основні теорії лідерства та їх застосування в управлінні державними організаціями. Аналізуються стилі керівництва та їхній вплив на продуктивність персоналу. Вивчається значення корпоративної культури та її вплив на організаційну поведінку. Досліджуються механізми формування команд та ефективної взаємодії між працівниками. Розглядаються методи розвитку лідерських якостей у державних службовців. Аналізуються практичні кейси успішного управління персоналом у державному секторі.

4. Система оцінювання та вимоги.

Загальна система оцінювання курсу	Поточний контроль проводиться шляхом спілкування із студентами під час лекцій та консультацій, рішення задач під час виконання самостійної та розрахунково-графічної роботи. За темами „HR-менеджмент в системі публічного управління” після завершення розгляду змістового модуля №1 та „Лідерство та корпоративна культура у державному управлінні” наприкінці семестру проводяться самостійні роботи. Контрольна робота проводиться за темою „Цифровізація HR-процесів у державному управлінні” після завершення розгляду змістового модуля №2. Варіанти завдань до самостійних та розрахунково-графічної роботи знаходяться в пакеті документів на дисципліну. Бали, які набрані студентом під час поточного контролю, дораховуються до модульних оцінок. Підсумковий контроль включає модульний та семестровий контроль. Модульний контроль проводиться у вигляді письмової відповіді на теоретичне запитання та вирішення практичної задачі. Семестровий контроль за результатами вивчення дисципліни проводиться в останній атестаційний тиждень семестру (сесію) шляхом зваженого додавання результатів модульного контролю та постановки підсумкової оцінки до екзаменаційної відомості. Екзаменаційна оцінка виставляється відповідно до шкали оцінювання, що наведена в наступному розділі. У випадку, якщо студент хоче підвищити оцінку, отриману за балами, набраними протягом семестру, він за власним бажанням може скласти екзамен з трьома теоретичними питаннями. В цьому випадку всі набрані протягом семестру бали анулюються, а
---	---

	в екзаменаційну відомість виставляється оцінка, отримана під час складання екзамену. Питання до екзамену знаходяться в пакеті документів на дисципліну.
Вимоги до розрахунково-графічної роботи	Правильно виконана розрахунково-графічна робота, з дотриманням усіх вимог до оформлення, вчасно та в повному обсязі, оцінюється в 15 балів. Якщо робота виконана вчасно, у повному обсязі, але з помилками, з порушеннями вимог до оформлення, то при оцінюванні від максимальної оцінки (15 балів) знімається 1,0 бал за кожну помилку. При цьому робота повертається на доопрацювання, а оцінка, отримана під час першої перевірки, є остаточною. Несвоєчасно виконана робота оцінюється в 0 балів
Практичні заняття	Оцінка 7 балів за практичну роботу виставляється здобувачам вищої освіти за умови виконання завдання та його усний захист виконаної практичної роботи при відповідності усім визначеним критеріям. Відсутність будь-якого компонента знижує оцінку
Умови допуску до підсумкового контролю	Здобувачі вищої освіти, які повністю закінчили всі види робіт, передбачених навчальним планом та набрали необхідну кількість балів (за системою розподілу балів для здобуття вищої освіти) допускаються до підсумкового контролю - екзамену

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Модуль за тематичним планом дисципліни та форма контролю		Кількість балів
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади HR-менеджменту у державному управлінні		0.....20
1	Теоретичне питання	0.....7
2	Практичне завдання	0.....7
3	Результат поточного контролю	0.....6
Змістовий модуль 2. Управління персоналом у державному секторі		0.....20
1	Теоретичне питання	0.....7
2	Практичне завдання	0.....7
3	Результат поточного контролю	0.....6
Змістовий модуль 3. Інноваційні підходи в HR-менеджменті публічного управління		0.....20
1	Теоретичне питання	0.....7
2	Практичне завдання	0.....7
3	Результат поточного контролю	0.....6
Усього поточний і проміжний модульний контроль		0...60
Семестровий контроль (Екзамен)		0...40
Разом		0...100

Шкала оцінювання результатів навчання

Оцінка в балах	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою (екзамен)	
		для екзамену (диференційованого заліку), курсового проекту (роботи), практики, атестації	для заліку
90 – 100	A (відмінно)	відмінно	

82-89	B (<i>дуже добре</i>)	добре	зараховано
75-81	C (<i>добре</i>)		
66-74	D (<i>задовільно</i>)	задовільно	
60-65	E (<i>достатньо</i>)		
0-59	FX (<i>незадовільно</i>)	незадовільно з можливістю повторного складання	незараховано з можливістю повторного складання

5. Політики курсу. «У випадку, якщо здобувач протягом семестру не виконав у повному обсязі всіх видів навчальної роботи, має невідпрацьовані практичні роботи або не набрав мінімально необхідну кількість балів (25), він не допускається до складання екзамену під час семестрового контролю, але має право ліквідувати академічну заборгованість у порядку, передбаченому [«Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів НУ «Чернігівська політехніка»](#)». Повторне складання екзамену з метою підвищення позитивної оцінки не дозволяється. У випадку повторного складання екзамену всі набрані протягом семестру бали анулюються, а повторний екзамен складається у вигляді тестування.

До загальної політики курсу відноситься дотримання принципів відвідування занять у відповідності до затвердженого розкладу, а також вільного відвідування лекційних занять для осіб, які отримали на це дозвіл відповідно до [«Порядку надання дозволу на вільне відвідування занять здобувачам вищої освіти НУ «Чернігівська політехніка»](#)». Запорукою успішного вивчення дисципліни є активність та залучення під час проведення практичних та лекційних занять – відповіді на запитання викладача (як один з елементів поточного контролю), задавання питань для уточнення незрозумілих моментів, вирішення практичних завдань. Консультації відбуваються в аудиторіях університету у відповідності до затвердженого розкладу або ж особистих чи групових консультацій (через вбудований форум) на сторінці курсу в системі дистанційного навчання НУ «Чернігівська політехніка».

Політика дедлайнів

Своєчасність здачі лабораторної роботи оцінюється в 0,5 балу за кожну практичну роботу. Своєчасність здачі розрахунково-графічної роботи оцінюється в 1 бал. Відповідно, максимальна оцінка за невчасно здані роботи зменшується на зазначену кількість балів. Виключенням може бути наявність поважних причин несвоєчасної здачі зазначених робіт (хвороба, участь в зазначений час в інших видах навчальної, наукової чи організаційної роботи, офіційна робота за фахом тощо).

Політика користування ноутбуками / смартфонами

Прохання до здобувачів тримати смартфони переведеними у беззвучний режим протягом лекційних та практичних занять, так як дзвінки, переписки та спілкування у соціальних мережах відволікають від проведення занять як викладача, так й інших здобувачів. Ноутбуки, планшети та смартфони не можуть використовуватися в аудиторіях під час занять та під час проведення підсумкового контролю (за виключенням проходження тестового контролю в системі Moodle).

Політика заохочень та стягнень

За результатами навчальної, наукової або організаційної діяльності здобувачів вищої освіти за курсом їм можуть нараховуватися додаткові бали – до 10 балів, у залежності від вагомості досягнень. Види позанавчальної діяльності, за якими здобувачі вищої освіти заохочуються додатковою кількістю балів: участь у міжнародних проектах, наукові дослідження, тези, участь у науково-практичних конференціях, винаходи, патенти, авторські свідоцтва за напрямками курсу.

Політика академічної доброчесності

Академічна доброчесність повинна бути забезпечена під час проходження даного курсу, зокрема при виконанні лабораторних, контрольних та розрахунково-графічних робіт (КР/КП) (принципи описані у [Кодексі академічної доброчесності НУ «Чернігівська політехніка»](#)). Списування під час проміжного та підсумкового контролів, виконання практичних завдань на замовлення, підказки вважаються проявами академічної недоброчесності. Від усіх слухачів курсу очікується дотримання академічної доброчесності у зазначених вище моментах. До здобувачів вищої освіти, у яких було виявлено порушення академічної доброчесності, застосовуються різноманітні дисциплінарні заходи (включаючи повторне проходження певних етапів).

Правила перезарахування кредитів

Кредити, отримані в інших закладах вищої освіти, а також результати навчання у неформальній та/або інформальній освіті, можуть бути перезараховані викладачем у відповідності до положення [«Порядок визначення академічної різниці та перезарахування навчальних дисциплін у НУ «Чернігівська політехніка»»](#). Визнання результатів навчання у неформальній освіті розповсюджується на окремі змістові модулі (теми) навчальної дисципліни.

6. Рекомендована література.

Базова література

1. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р.
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці державних службовців».
3. Armstrong M. *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2021.
4. Державна кадрова політика України: сучасний стан та перспективи розвитку / НАДС. Київ, 2023.
5. Гриньова В.М., Давидова Л.Г. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2022.
6. Oliychenko I., Ditkovska M. Formation and development of e-government in Ukraine: synergistic approach. *Electronic Government*, Vol. 18, No. 2, 2022, pp.181–197. DOI: [10.1504/EG.2022.121861](https://doi.org/10.1504/EG.2022.121861)
7. Berman E.M., Bowman J.S., Van Wart M. *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. SAGE Publications, 2021.

Додаткова література:

1. Dessler G. *Human Resource Management*. Pearson Education, 2020.
2. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник / За ред. О.В. Кузьменка. Київ: Академія державного управління, 2021.
3. Бойко О.І. *Кадровий менеджмент у державному управлінні: методи та інструменти*. Львів: ЛНУ, 2022.
4. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge, 2020.
5. Управління людськими ресурсами в органах державної влади: аналітичний огляд / НАДУ при Президентіві України. Київ, 2022.

Інтернет-джерела:

1. Офіційний сайт НАДС України – <https://nads.gov.ua>
2. Портал державної служби України – <https://career.gov.ua>
3. Офіційний сайт Верховної Ради України – <https://rada.gov.ua>
4. Міністерство цифрової трансформації України – <https://thedigital.gov.ua>
5. Національна академія державного управління при Президентіві України – <http://academy.gov.ua>