

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

**«ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ТА ЛІДЕРСТВО В РЕГІОНАЛЬНОМУ
УПРАВЛІННІ»**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання
зі спеціальності D4 – Публічне управління і адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2026

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності D4 – Публічне управління і адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Т. В. Бельська. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 78 с.

Укладач д-р наук із держ. упр. Т. В. Бельська

Рецензент

В. Д. Філіппова, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 3 від 17 вересня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ	4
Практичне заняття № 1 Сутнісні ознаки публічної служби	4
Практичне заняття № 2 Посадова і службова особа: спільність та відмінність..	8
Практичне заняття № 3 Правова державна політика та правотворча функція публічної служби.....	12
Практичне заняття № 4 Конституційні норми, що впливають на інститут публічної служби.....	17
Практичне заняття № 5 Етика в публічній службі.....	21
Практичне заняття № 6 Професійна етика публічного службовця.....	25
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ	31
Практичне заняття № 7 Базова структура HR-стратегії органів публічної влади	31
Практичне заняття № 8 Основні завдання HR-служб публічного управління.....	35
Практичне заняття № 9 Складові концепції управління персоналом.....	39
Практичне заняття № 10 Переваги та недоліки новітніх технологій в управлінні людськими ресурсами.....	45
Підсумкове завдання	50
Практичне заняття № 11 Особливості формування кадрової політики та її основні складові.....	50
Практичне заняття № 12 Завдання механізму формування кадрової політики в публічному управлінні	56
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	60
Практичне заняття № 13 Суть і зміст компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації	60
Практичне заняття № 14 Емоційна компетентність у розвитку лідерського потенціалу	64
Практичне заняття № 15 Відмінності між командами та робочими групами	68
Практичне заняття № 16 Умови створення ефективної команди	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Практичне заняття – це вид навчального заняття, на якому викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентами відповідно до сформульованих завдань.

Під час проведення практичних занять здійснюється: закріплення лекційного матеріалу через опитування, тестування студентів, вирішення практичних завдань.

Перед практичними заняттями студенти повинні за лекційним курсом повторити лекційний матеріал, звернутися до рекомендованої літератури.

Засвоєння студентами навчального матеріалу продовжується шляхом самостійної роботи. Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Шляхом самостійної роботи продовжується засвоєння студентами навчального матеріалу, який був викладений на лекційних та практичних заняттях.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Практичне заняття № 1 Сутнісні ознаки публічної служби

Мета заняття: закріпити знання щодо суті публічної служби, її основних характеристик, функцій та принципів. Сформувати навички аналізу різних підходів до розуміння публічної служби та визначення особливостей діяльності публічних службовців.

Підходи до розуміння публічної служби

Широкий підхід. Широкий підхід розглядає публічну службу як професійну діяльність осіб, які забезпечують реалізацію публічних інтересів і виконання функцій держави та місцевого самоврядування. До публічної служби належать не лише державні службовці, а й посадові особи органів місцевого самоврядування, військовослужбовці, працівники правоохоронних органів, судді, прокурори та інші особи, діяльність яких спрямована на задоволення суспільних потреб.

Вузький підхід. Вузький підхід ототожнює публічну службу переважно з державною службою та службою в органах місцевого самоврядування. У цьому випадку увага акцентується на професійній діяльності осіб, які займають посади в органах публічної влади та виконують управлінські, адміністративні й організаційно-розпорядчі функції.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика широкого та вузького підходів до розуміння публічної служби

Критерій	Широкий підхід	Вузький підхід
Об'єкт	Усі види публічної служби	Державна служба та служба в ОМС
Суб'єкти	Широке коло службовців	Державні службовці та посадові особи ОМС
Основна мета	Реалізація публічного інтересу	Виконання функцій органів влади
Сфера застосування	Публічний сектор загалом	Органи державної влади та місцевого самоврядування

Запитання для обговорення

1. У чому полягає суть публічної служби?
2. Які основні ознаки відрізняють публічну службу від інших видів професійної діяльності?
3. Чим відрізняються широкий і вузький підходи до розуміння публічної служби?
4. Які види публічної служби існують в Україні?
5. Яку роль відіграє публічна служба в демократичній державі?
6. Чому принцип служіння суспільству є базовим для публічної служби?
7. Які вимоги висуваються до сучасного публічного службовця?
8. Як цифровізація впливає на розвиток публічної служби?
9. Чому важливими є професіоналізм та політична нейтральність службовців?
10. Які виклики постають перед системою публічної служби України в умовах війни?

Тестові завдання

1. Публічна служба – це:

- а) діяльність працівників приватних підприємств;
- б) професійна діяльність із реалізації публічних інтересів;
- в) громадська діяльність;
- г) підприємницька діяльність.

2. До суб'єктів публічної служби належать:

- а) лише державні службовці;
- б) працівники приватних компаній;
- в) особи, які виконують публічні функції;
- г) підприємці.

3. Вузький підхід до розуміння публічної служби охоплює:

- а) усіх працівників бюджетної сфери;
- б) лише військовослужбовців;
- в) державну службу та службу в ОМС;
- г) діяльність громадських організацій.

4. Основною метою публічної служби є:

- а) отримання прибутку;
- б) задоволення публічних інтересів;
- в) виконання комерційних завдань;
- г) політична діяльність.

5. До принципів публічної служби належить:

- а) комерційна вигода;
- б) політична заангажованість;
- в) професіоналізм;
- г) монополізм.

6. Посадові особи місцевого самоврядування належать до:

- а) приватної служби;
- б) публічної служби;
- в) підприємницької діяльності;
- г) волонтерської діяльності.

7. Яка ознака характеризує публічну службу?

- а) орієнтація на прибуток;
- б) служіння суспільству;
- в) брак відповідальності;
- г) добровільність виконання функцій.

8. Політична нейтральність означає:

- а) відмову від громадянства;
- б) неупереджене виконання службових обов'язків;

- в) заборону участі у виборах;
- г) політичну активність.

9. Публічна служба забезпечує:

- а) реалізацію функцій держави та громади;
- б) ведення бізнесу;
- в) розвиток приватного сектору;
- г) комерційну діяльність.

10. Професіоналізм публічного службовця передбачає:

- а) володіння необхідними знаннями та компетентностями;
- б) політичну активність;
- в) підприємницьку діяльність;
- г) виконання лише власних рішень.

Практичні кейси

Кейс 1 Конфлікт інтересів. Начальник структурного підрозділу міської ради бере участь у розгляді питання про надання земельної ділянки підприємству, власником якого є його близький родич.

Завдання:

1. Визначте проблему.
2. Надайте відповідь на запитання «Які принципи публічної служби порушено?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які дії має вчинити посадова особа?»

Кейс 2 Цифрова трансформація послуг. У громаді впроваджується електронна система надання адміністративних послуг. Частина працівників відмовляється використовувати нові цифрові інструменти.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які компетентності необхідні сучасному публічному службовцю?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як керівник має організувати процес змін?»
3. Надайте відповідь на запитання «Якими є переваги цифровізації публічної служби?»

Кейс 3 Робота в умовах надзвичайної ситуації. Після ракетного удару орган місцевого самоврядування повинен оперативно організувати евакуацію населення та надання допомоги постраждалим.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які функції публічної служби реалізуються в цій ситуації?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які особисті якості повинні проявити службовці?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які принципи публічної служби є визначальними?»

Кейс 4 Етична дилема. Громадянин звернувся до ЦНАПу із проханням пришвидшити розгляд документів за винагороду.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які норми службової етики порушуються?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як повинен діяти працівник?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які наслідки може мати прийняття такої пропозиції?»

Підсумкове завдання

Підготуйте коротке есе (1–2 сторінки) на тему «Роль публічної служби у забезпеченні демократичного врядування та розвитку територіальних громад в Україні».

Практичне заняття № 2

Посадова і службова особа: спільність та відмінність

Мета заняття: поглибити знання здобувачів освіти щодо правового статусу посадових і службових осіб у системі публічної служби, сформувати навички розмежування цих понять та застосування законодавства під час вирішення практичних ситуацій.

Спільні та відмінні риси посадової і службової особи

У системі публічної служби поняття «службова особа» та «посадова особа» є близькими, проте не тотожними.

Службова особа – це особа, яка постійно, тимчасово або за спеціальним повноваженням виконує організаційно-розпорядчі чи адміністративно-господарські функції в органах державної влади, місцевого самоврядування, державних або комунальних установах та організаціях.

Посадова особа – це особа, яка обіймає визначену посаду в органі державної влади або місцевого самоврядування та наділена владними повноваженнями щодо ухвалення управлінських рішень і здійснення публічно-владних функцій.

Спільні ознаки:

- здійснюють професійну діяльність у сфері публічного управління;
- наділені певними службовими повноваженнями;
- діють від імені держави або територіальної громади;
- несуть юридичну відповідальність за результати діяльності;
- зобов’язані дотримуватися законодавства та етичних стандартів.

Таблиця 2.1 – Відмінності між посадовою і службовою особою

Критерій	Посадова особа	Службова особа
Правовий статус	Обіймає посаду в органі влади	Може працювати в державних чи комунальних установах
Владні повноваження	Має право ухвалювати управлінські рішення	Не завжди наділена владними повноваженнями
Сфера діяльності	Органи державної влади та місцевого самоврядування	Ширше коло державних і комунальних організацій
Характер функцій	Переважно управлінські	Організаційно-розпорядчі або адміністративно-господарські

Запитання для обговорення

1. У чому полягає суть понять «посадова особа» та «службова особа»?
2. Які основні критерії розмежування цих понять?
3. Чи кожна посадова особа є службовою особою?
4. Чи кожна службова особа є посадовою особою?
5. Які повноваження характерні для посадових осіб?
6. У чому полягає особливість юридичної відповідальності посадових осіб?
7. Які категорії працівників органів влади належать до службових осіб?
8. Яку роль відіграють посадові особи в реалізації публічної політики?
9. Які етичні стандарти повинні дотримуватися посадові та службові особи?
10. Як цифровізація змінює діяльність посадових і службових осіб?

Тестові завдання

1. Посадова особа – це:

- а) працівник приватного підприємства;

- б) особа, яка обіймає посаду в органі влади та наділена владними повноваженнями;
- в) будь-який працівник бюджетної установи;
- г) волонтер.

2. Службова особа виконує:

- а) лише політичні функції;
- б) лише технічну роботу;
- в) організаційно-розпорядчі або адміністративно-господарські функції;
- г) підприємницьку діяльність.

3. До посадових осіб належать:

- а) депутати місцевих рад та посадові особи місцевого самоврядування;
- б) усі працівники підприємств;
- в) фізичні особи-підприємці;
- г) волонтери.

4. Основною ознакою посадової особи є:

- а) отримання прибутку;
- б) здійснення владних повноважень;
- в) членство в політичній партії;
- г) громадська діяльність.

5. Посадова особа діє:

- а) від власного імені;
- б) від імені держави або територіальної громади;
- в) від імені громадської організації;
- г) від імені політичної партії.

6. Службова особа може працювати:

- а) лише в органах державної влади;
- б) лише в органах місцевого самоврядування;
- в) у державних та комунальних установах і організаціях;
- г) лише у приватному секторі.

7. Яка ознака є спільною для посадової та службової особи?

- а) підприємницька діяльність;
- б) виконання службових функцій;
- в) політична діяльність;

г) комерційна діяльність.

8. За порушення законодавства посадові особи несуть:

- а) юридичну відповідальність;
- б) лише моральну відповідальність;
- в) громадську відповідальність;
- г) не несуть відповідальності.

9. До адміністративно-господарських функцій належить:

- а) управління майном установи;
- б) участь у виборах;
- в) політична агітація;
- г) волонтерська діяльність.

10. Правовий статус посадових осіб визначається:

- а) виключно внутрішніми документами установи;
- б) законодавством України;
- в) рішеннями громадських організацій;
- г) особистими переконаннями керівника.

Практичні кейси

Кейс 1 Підписання документів. Головний спеціаліст районної державної адміністрації підписав офіційний документ замість керівника підрозділу без відповідного доручення.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Чи мав право працівник підписувати документ?»
2. Надайте відповідь на запитання «Чи є він посадовою або службовою особою?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які наслідки можуть настати?»

Кейс 2 Використання службового майна. Керівник комунального підприємства використовує службовий транспорт для особистих потреб у вихідні дні.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які норми законодавства можуть бути порушені?»
2. Надайте відповідь на запитання «До якої категорії осіб належить керівник?»

3. Надайте відповідь на запитання «Які види відповідальності можуть настати?»

Кейс 3 Конфлікт інтересів. Начальник відділу освіти бере участь в ухваленні рішення щодо укладення договору з підприємством, співвласником якого є його дружина.

Завдання:

1. Визначте ознаки конфлікту інтересів.
2. Надайте відповідь на запитання «Які дії повинна вчинити посадова особа?»
3. Надайте відповідь на запитання «Яка відповідальність передбачена за приховування конфлікту інтересів?»

Кейс 4 Надання адміністративної послуги. Працівник ЦНАПу відмовив громадянину в прийомі документів без належного пояснення причин.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Чи відповідають дії працівника принципам публічної служби?»
2. Надайте відповідь на запитання «До якої категорії осіб належить працівник?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які права громадянина порушено?»

Підсумкове завдання

Підготуйте аналітичну довідку на тему «**Правовий статус посадових і службових осіб у системі публічної служби України: спільні риси та відмінності**». Обсяг – 2–3 сторінки.

Практичне заняття № 3

Правова державна політика та правотворча функція публічної служби

Мета заняття: поглибити знання здобувачів освіти щодо організаційно-правових засад функціонування публічної служби в Україні, розкрити зміст правової державної політики та правотворчої функції публічної служби, сформувати навички аналізу процесів розроблення, реалізації та вдосконалення нормативно-правових актів у сфері публічного управління.

Суть правової державної політики

Правова державна політика є складовою загальної державної політики та цілеспрямованою діяльністю органів публічної влади щодо формування, реалізації та вдосконалення правової системи держави. Її основною метою є забезпечення верховенства права, захист прав і свобод людини, створення

ефективного механізму правового регулювання суспільних відносин та забезпечення належного функціонування державних інституцій.

Основними напрямками правової державної політики є:

- забезпечення верховенства права;
- удосконалення законодавства;
- розвиток правової держави;
- забезпечення прав і свобод людини;
- підвищення якості публічного управління;
- протидія корупції;
- гармонізація законодавства України з правом Європейського Союзу.

Публічна служба виступає важливим механізмом реалізації правової державної політики через виконання управлінських, організаційних та контрольних функцій.

Правотворча функція публічної служби

Правотворча функція публічної служби полягає в участі публічних службовців у підготовці, розробленні, експертизі, погодженні та реалізації нормативно-правових актів.

Основними формами реалізації правотворчої функції є:

- підготовка проєктів законів;
- розроблення підзаконних нормативно-правових актів;
- підготовка регуляторних актів;
- проведення правової експертизи документів;
- участь у громадських консультаціях;
- аналіз ефективності чинного законодавства;
- підготовка пропозицій щодо його вдосконалення.

Особливого значення правотворча діяльність набуває в умовах реформування системи публічного управління, цифрової трансформації держави та адаптації українського законодавства до стандартів Європейського Союзу.

Запитання для обговорення

1. Що таке правова державна політика?
2. Які основні напрями правової державної політики в Україні?
3. Яка роль публічної служби у реалізації правової державної політики?
4. У чому полягає суть правотворчої функції публічної служби?
5. Які суб'єкти беруть участь у правотворчій діяльності?
6. Чим відрізняється правотворча діяльність від правозастосовної?

7. Які етапи проходить проєкт нормативно-правового акта?
8. Чому важливими є громадські консультації під час підготовки нормативних актів?
9. Як цифровізація впливає на процес правотворення?
10. Яке значення має адаптація законодавства України до права ЄС?

Тестові завдання

1. Правова державна політика спрямована на:

- а) розвиток підприємництва;
- б) забезпечення верховенства права;
- в) отримання прибутку;
- г) політичну конкуренцію.

2. Одним із принципів правової державної політики є:

- а) верховенство права;
- б) комерціалізація влади;
- в) монополізм;
- г) корпоративність.

3. Правотворча функція публічної служби полягає у:

- а) здійсненні підприємницької діяльності;
- б) підготовці та розробленні нормативно-правових актів;
- в) наданні фінансових послуг;
- г) здійсненні політичної діяльності.

4. До суб'єктів правотворчої діяльності належать:

- а) органи державної влади;
- б) фізичні особи-підприємці;
- в) комерційні компанії;
- г) туристичні агенції.

5. Основною метою правотворчої діяльності є:

- а) створення правових норм;
- б) отримання прибутку;
- в) ведення господарської діяльності;
- г) здійснення політичної реклами.

6. Підзаконні нормативно-правові акти ухвалюються:

- а) на підставі виконання законів;

- б) замість законів;
- в) громадськими організаціями;
- г) виключно судами.

7. Який орган здійснює законодавчу діяльність в Україні?

- а) Кабінет Міністрів України;
- б) Верховна Рада України;
- в) Конституційний Суд України;
- г) Рахункова палата.

8. Одним із напрямів правової державної політики є:

- а) захист прав людини;
- б) політична конкуренція;
- в) маркетинг територій;
- г) приватизація.

9. Правова експертиза проєкту нормативного акта проводиться для:

- а) перевірки його відповідності законодавству;
- б) реклами документа;
- в) визначення прибутковості;
- г) політичної підтримки.

10. Адаптація законодавства України до права ЄС є:

- а) складовою євроінтеграційних процесів;
- б) видом підприємництва;
- в) формою приватизації;
- г) видом громадської діяльності.

Практичні кейси

Кейс 1 Підготовка регуляторного акта. Міська рада планує затвердити нові правила благоустрою громади. Проєкт рішення підготовлено без проведення громадського обговорення.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які принципи правотворчої діяльності можуть бути порушені?»
2. Надайте відповідь на запитання «Чому важливо залучати громадськість до підготовки нормативних актів?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які ризики можуть виникнути після ухвалення такого рішення?»

Кейс 2 Суперечність нормативних актів. Під час підготовки наказу міністерства юридичний відділ виявив, що його положення суперечать чинному закону.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які дії повинні вчинити публічні службовці?»
2. Надайте відповідь на запитання «Який нормативний акт має вищу юридичну силу?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які наслідки може мати ухвалення документа з порушенням законодавства?»

Кейс 3 Цифровізація правотворчого процесу. Обласна військова адміністрація впровадила електронну систему погодження проєктів нормативно-правових актів.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які переваги цифровізації правотворчої діяльності?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як це впливає на прозорість та ефективність управління?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які ризики можуть виникнути під час використання електронних систем?»

Кейс 4 Європейська інтеграція. Міністерство розробляє проєкт закону щодо імплементації вимог Європейського Союзу у сфері захисту персональних даних.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Чому гармонізація законодавства є важливою для України?»
2. Надайте відповідь на запитання «Яка роль публічних службовців у цьому процесі?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які принципи правової державної політики реалізуються в цьому випадку?»

Підсумкове завдання

Підготуйте аналітичне есе на тему «Роль публічної служби у формуванні та реалізації правової державної політики в Україні». Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

– суть правової державної політики;

- зміст правотворчої функції публічної служби;
- роль публічних службовців у підготовці нормативно-правових актів;
- сучасні виклики правотворчої діяльності в умовах цифровізації та європейської інтеграції України.

Практичне заняття № 4

Конституційні норми, що впливають на інститут публічної служби

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти системне розуміння конституційних засад функціонування публічної служби в Україні, навчити визначати норми Конституції України, які регулюють діяльність публічних службовців, а також застосовувати конституційні положення під час вирішення практичних ситуацій у сфері публічного управління.

Конституційні норми, які впливають на інститут публічної служби

Конституція України є основою правового регулювання публічної служби. Вона визначає базові принципи організації державної влади, місцевого самоврядування, статусу громадян та гарантій їхніх прав і свобод, що безпосередньо впливають на функціонування інституту публічної служби.

Основні конституційні норми:

1. Принцип верховенства права (ст. 8). Конституція України закріплює принцип верховенства права як фундамент діяльності органів публічної влади та публічних службовців. Усі рішення та дії службовців повинні відповідати Конституції та законам України.

2. Принцип законності (ст. 19). Органи державної влади, місцевого самоврядування та їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України.

3. Рівний доступ громадян до публічної служби (ст. 38). Громадяни мають рівне право доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

4. Права і свободи людини та громадянина (Розділ II Конституції України). Публічні службовці зобов'язані забезпечувати реалізацію та захист конституційних прав і свобод людини.

5. Поділ державної влади (ст. 6). Функціонування публічної служби здійснюється в межах законодавчої, виконавчої та судової гілок влади.

6. Місцеве самоврядування (ст. 140–146). Конституція визначає засади діяльності органів місцевого самоврядування та статус посадових осіб місцевого самоврядування.

7. Політична нейтральність та служіння народу України. Із

конституційних принципів народовладдя, демократизму та верховенства права впливає обов'язок публічних службовців діяти в інтересах суспільства.

Запитання для обговорення

1. Яке місце Конституції України в системі правового регулювання публічної служби?
2. Чому принцип верховенства права є основою діяльності публічних службовців?
3. Як реалізується принцип законності в діяльності органів влади?
4. Що означає рівний доступ до публічної служби?
5. Які конституційні права громадян забезпечують публічні службовці?
6. Як принцип поділу влади впливає на систему публічної служби?
7. Яке значення мають конституційні норми щодо місцевого самоврядування?
8. Чому політична нейтральність є важливою характеристикою публічної служби?
9. Як конституційні принципи реалізуються в умовах воєнного стану?

Тестові завдання

1. Найвищу юридичну силу в Україні має:

- а) Закон України «Про державну службу»;
- б) Конституція України;
- в) Указ Президента України;
- г) Постанова Кабінету Міністрів України.

2. Принцип верховенства права закріплений у:

- а) ст. 3 Конституції України;
- б) ст. 6 Конституції України;
- в) ст. 8 Конституції України;
- г) ст. 19 Конституції України.

3. Відповідно до Конституції України органи влади діють:

- а) на власний розсуд;
- б) відповідно до політичної доцільності;
- в) у межах повноважень, визначених законом;
- г) відповідно до рішень керівника.

4. Право рівного доступу до державної служби закріплене у:

- а) ст. 8;

- б) ст. 19;
- в) ст. 38;
- г) ст. 55.

5. Поділ влади в Україні передбачає:

- а) законодавчу, виконавчу та судову владу;
- б) державну та місцеву владу;
- в) політичну та адміністративну владу;
- г) центральну та регіональну владу.

6. Основним призначенням публічної служби є:

- а) забезпечення інтересів політичних партій;
- б) забезпечення публічного інтересу та прав громадян;
- в) отримання прибутку;
- г) контроль за бізнесом.

7. Стаття 19 Конституції України закріплює принцип:

- а) політичної нейтральності;
- б) народовладдя;
- в) законності;
- г) виборності.

8. Органи місцевого самоврядування функціонують відповідно до:

- а) ст. 140–146 Конституції України;
- б) ст. 6 Конституції України;
- в) ст. 38 Конституції України;
- г) ст. 8 Конституції України.

9. Публічні службовці повинні діяти:

- а) виключно за вказівкою керівництва;
- б) відповідно до Конституції та законів України;
- в) на власний розсуд;
- г) відповідно до політичних програм.

10. Конституційною основою діяльності публічної служби є:

- а) принцип верховенства права;
- б) принцип прибутковості;
- в) принцип політичної доцільності;
- г) принцип корпоративності.

Практичні кейси

Кейс 1 Незаконне доручення. Керівник структурного підрозділу надав службовцю усне доручення підготувати рішення, яке суперечить чинному законодавству.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які конституційні норми порушуються?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як повинен діяти службовець?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які наслідки можуть настати для посадової особи?»

Кейс 2 Конкурс на державну службу. Під час проведення конкурсу на посаду державної служби кандидатам відмовили в участі через їхні політичні погляди.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які конституційні права порушено?»
2. Надайте відповідь на запитання «Чи відповідає ситуація принципу рівного доступу до публічної служби?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які способи захисту прав можуть бути використані?»

Кейс 3 Захист прав громадян. Працівник органу місцевого самоврядування відмовив громадянину в наданні публічної інформації без законних підстав.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які конституційні права громадянина порушено?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які принципи діяльності публічної служби не дотримано?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які дії може вчинити громадянин для захисту своїх прав?»

Кейс 4 Воєнний стан і діяльність органів влади. В умовах воєнного стану обласна адміністрація ухвалює рішення про тимчасове обмеження доступу до окремих об'єктів критичної інфраструктури.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Чи допускає Конституція обмеження окремих прав під час воєнного стану?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які конституційні принципи повинні

бути дотримані?»

3. Надайте відповідь на запитання «Як забезпечити баланс між безпекою держави та правами громадян?»

Підсумкове завдання

Підготуйте аналітичне есе на тему **«Конституційні засади функціонування публічної служби в Україні та їхнє значення для забезпечення демократичного врядування»**. Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- роль Конституції України у регулюванні публічної служби;
- основні конституційні принципи діяльності публічних службовців;
- значення принципів верховенства права та законності;
- сучасні виклики реалізації конституційних засад публічної служби в Україні.

Практичне заняття № 5

Етика в публічній службі

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти цілісне уявлення про етичні стандарти діяльності публічних службовців, розкрити зміст службового етикету та моральних засад службової дисципліни, виробити навички ухвалення етичних рішень у професійній діяльності.

Основні принципи службового етикету

Службовий етикет є сукупністю моральних норм, правил поведінки та професійних стандартів, які регулюють взаємовідносини публічних службовців між собою, з керівництвом, громадянами та представниками інших організацій.

Основними принципами службового етикету є:

1. Повага до людини. Публічний службовець зобов'язаний поважати гідність кожної особи незалежно від її соціального статусу, політичних переконань, національності, статі чи релігійних поглядів.

2. Законність. Усі рішення та дії службовця повинні відповідати вимогам законодавства України.

3. Неупередженість. Публічний службовець має діяти об'єктивно, не допускаючи дискримінації та фаворитизму.

4. Політична нейтральність. Службовець не повинен використовувати службове становище для підтримки політичних партій чи кандидатів.

5. Відкритість і доброзичливість. У спілкуванні з громадянами службовець має бути ввічливим, толерантним та готовим надати необхідну

допомогу.

6. Конфіденційність. Службова інформація повинна використовуватися виключно в межах службових повноважень.

7. Професіоналізм. Передбачає компетентність, відповідальність, постійний професійний розвиток та якісне виконання службових обов'язків.

Моральні засади службової дисципліни публічного службовця

Службова дисципліна є важливою складовою ефективного функціонування публічної служби та базується на моральних цінностях і професійній етиці.

До моральних засад службової дисципліни належать:

- чесність;
- доброчесність;
- відповідальність;
- сумлінність;
- справедливість;
- повага до закону;
- лояльність до держави та суспільства;
- служіння публічним інтересам;
- нетерпимість до корупції;
- дотримання професійної честі та репутації.

Службова дисципліна забезпечує належне виконання службових обов'язків, підтримує довіру громадян до органів влади та сприяє формуванню позитивного іміджу публічної служби.

Запитання для обговорення

1. Що таке службовий етикет?
2. Яке значення має етика для ефективної діяльності публічних службовців?
3. Які принципи службового етикету є найважливішими?
4. Чому публічний службовець повинен дотримуватися політичної нейтральності?
5. Що означає доброчесність у публічній службі?
6. Які моральні якості повинен мати сучасний публічний службовець?
7. У чому полягає взаємозв'язок між етикою та службовою дисципліною?
8. Які наслідки можуть виникати через порушення службового етикету?
9. Як формувати культуру доброчесності в органах публічної влади?
10. Чому довіра громадян залежить від етичної поведінки службовців?

Тестові завдання

1. Службовий етикет – це:

- а) правила ведення бізнесу;
- б) сукупність моральних норм і правил поведінки службовців;
- в) система адміністративних стягнень;
- г) форма контролю за громадянами.

2. Основою службового етикету є:

- а) отримання прибутку;
- б) професійна конкуренція;
- в) повага до людини;
- г) політична активність.

3. Принцип політичної нейтральності означає:

- а) заборону голосувати на виборах;
- б) неупереджене виконання службових обов'язків;
- в) відмову від громадянства;
- г) участь у політичній агітації.

4. Доброчесність передбачає:

- а) приховування інформації;
- б) чесність і непідкупність;
- в) політичну активність;
- г) особисту вигоду.

5. До моральних засад службової дисципліни належить:

- а) комерційна вигода;
- б) відповідальність;
- в) політична реклама;
- г) підприємництво.

6. Конфіденційність означає:

- а) вільне поширення службової інформації;
- б) використання інформації лише в межах службових повноважень;
- в) приховування порушень;
- г) відмову від звітності.

7. Професіоналізм публічного службовця передбачає:

- а) постійне підвищення кваліфікації;

- б) політичну діяльність;
- в) ведення бізнесу;
- г) виконання лише усних доручень.

8. Основною метою службової дисципліни є:

- а) контроль за особистим життям працівників;
- б) забезпечення належного виконання службових обов'язків;
- в) збільшення прибутку організації;
- г) політична підтримка керівництва.

9. Порушення етичних норм може призвести до:

- а) підвищення довіри громадян;
- б) втрати авторитету органу влади;
- в) збільшення ефективності роботи;
- г) покращення репутації службовця.

10. Головним орієнтиром діяльності публічного службовця є:

- а) особистий інтерес;
- б) інтерес керівника;
- в) публічний інтерес;
- г) політична доцільність.

Практичні кейси

Кейс 1 Неввічливе спілкування з громадянином. Працівник ЦНАПу під час прийому громадян підвищив голос на відвідувача та відмовився надавати додаткові пояснення щодо процедури оформлення документів.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які принципи службового етикету були порушені?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як мав поводитися працівник?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які наслідки для репутації установи можуть виникнути?»

Кейс 2 Конфіденційна інформація. Працівник органу місцевого самоврядування розповів знайомим інформацію про особисті дані заявника, отримані під час виконання службових обов'язків.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які етичні принципи порушено?»
2. Надайте відповідь на запитання «Чому конфіденційність є важливою

для публічної служби?»

3. Надайте відповідь на запитання «Яка відповідальність може настати?»

Кейс 3 Конфлікт інтересів. Посадова особа рекомендує керівництву укласти договір із підприємством, власником якого є її близький родич.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які моральні принципи порушуються?»

2. Надайте відповідь на запитання «Які дії повинен вчинити службовець?»

3. Надайте відповідь на запитання «Як така ситуація впливає на довіру до органів влади?»

Кейс 4 Порушення службової дисципліни. Працівник систематично запізнюється на роботу, не виконує доручення в установлені строки та пояснює це великою завантаженістю.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які принципи службової дисципліни порушено?»

2. Надайте відповідь на запитання «Які моральні якості необхідно розвивати працівнику?»

3. Надайте відповідь на запитання «Які управлінські рішення може ухвалити керівник?»

Підсумкове завдання

Підготуйте есе на тему «Етика та службова дисципліна як основа формування довіри громадян до публічної влади». Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- суть службового етикету;
- моральні засади службової дисципліни;
- роль доброчесності та професійної етики в діяльності публічних службовців;
- значення етичної поведінки для формування позитивного іміджу органів влади.

Практичне заняття № 6

Професійна етика публічного службовця

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти розуміння суті професійної етики публічного службовця, її ролі в забезпеченні ефективності

публічного управління, підвищенні довіри громадян до органів влади та формуванні культури доброчесності в публічній службі.

Суть професійної етики публічного службовця

Професійна етика публічного службовця – це система моральних принципів, цінностей, норм поведінки та професійних стандартів, які визначають ставлення службовця до виконання службових обов’язків, громадян, колег, держави та суспільства.

Професійна етика є важливим елементом публічної служби, оскільки діяльність службовця безпосередньо пов’язана із реалізацією публічних інтересів, здійсненням владних повноважень та ухваленням управлінських рішень.

Основними завданнями професійної етики є:

- забезпечення високих стандартів професійної поведінки;
- зміцнення довіри громадян до органів влади;
- запобігання корупційним проявам;
- формування позитивного іміджу публічної служби;
- підвищення якості надання публічних послуг;
- розвиток культури доброчесності та відповідальності.

Основні принципи професійної етики публічного службовця:

1. Служіння суспільству. Публічний службовець повинен діяти в інтересах держави, територіальної громади та громадян.

2. Законність. Усі рішення та дії службовця повинні відповідати Конституції та законам України.

3. Доброчесність. Передбачає чесність, непідкупність, відмову від використання службового становища у власних інтересах.

4. Відповідальність. Службовець несе відповідальність за ухвалені рішення та результати своєї діяльності.

5. Неупередженість. Забезпечує об’єктивність під час ухвалення рішень та недопущення дискримінації.

6. Політична нейтральність. Службовець не повинен використовувати службові повноваження в інтересах політичних сил.

7. Професіоналізм. Передбачає високий рівень компетентності, постійне навчання та вдосконалення професійних навичок.

8. Відкритість та прозорість. Забезпечують підзвітність діяльності органів публічної влади перед суспільством.

Запитання для обговорення

1. Що таке професійна етика публічного службовця?
2. Яке місце професійної етики в системі публічної служби?
3. Чому доброчесність є основою діяльності публічного службовця?
4. У чому полягає принцип служіння суспільству?
5. Як професійна етика впливає на довіру громадян до влади?
6. Чому важливо дотримуватися політичної нейтральності?
7. Які етичні ризики найчастіше виникають у діяльності публічних службовців?
8. Як професійна етика допомагає запобігати корупції?
9. Які наслідки можуть виникати через порушення етичних норм?
10. Як формувати культуру доброчесності в органах публічної влади?

Тестові завдання

1. Професійна етика публічного службовця – це:

- а) система правових санкцій;
- б) система моральних принципів і норм професійної поведінки;
- в) адміністративна процедура;
- г) політична діяльність.

2. Основною метою професійної етики є:

- а) отримання прибутку;
- б) забезпечення належної професійної поведінки;
- в) політична діяльність;
- г) контроль громадян.

3. Принцип доброчесності означає:

- а) використання посади у власних інтересах;
- б) чесність і непідкупність;
- в) приховування інформації;
- г) підтримку політичних партій.

4. Служіння суспільству передбачає:

- а) захист особистих інтересів;
- б) орієнтацію на публічний інтерес;
- в) підтримку окремих груп;
- г) отримання вигоди.

5. Політична нейтральність означає:

- а) участь у політичній агітації;
- б) неупереджене виконання службових обов'язків;
- в) відмову від громадянства;
- г) заборону голосувати.

6. До принципів професійної етики належить:

- а) професіоналізм;
- б) комерційна вигода;
- в) політична конкуренція;
- г) монополізм.

7. Відкритість діяльності органів влади сприяє:

- а) зростанню довіри громадян;
- б) приховуванню інформації;
- в) бюрократизації;
- г) політичному впливу.

8. Порушення етичних стандартів може призвести до:

- а) підвищення авторитету влади;
- б) втрати довіри громадян;
- в) покращення репутації;
- г) збільшення ефективності.

9. Професіоналізм передбачає:

- а) систематичне підвищення кваліфікації;
- б) уникнення навчання;
- в) політичну діяльність;
- г) виконання лише вказівок керівника.

10. Основою професійної етики є:

- а) особиста вигода;
- б) моральні цінності та відповідальність;
- в) політична підтримка;
- г) адміністративний контроль.

,

Практичні кейси

Кейс 1 Подарунок від заявника. Після успішного вирішення питання громадянин подарував працівнику органу місцевого самоврядування дорогий подарунок на знак подяки.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Чи відповідає прийняття подарунка принципам професійної етики?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які норми доброчесності можуть бути порушені?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як повинен діяти службовець?»

Кейс 2 Упереджене ставлення. Працівник державної установи надає перевагу під час розгляду звернень знайомим особам, а інші заявники змушені чекати довше.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які етичні принципи порушено?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як така поведінка впливає на довіру громадян?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які заходи можуть запобігти таким ситуаціям?»

Кейс 3 Соціальні мережі та службова репутація. Публічний службовець у соціальних мережах публікує образливі коментарі щодо окремих соціальних груп та громадян.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Чи впливає така поведінка на професійну репутацію службовця?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які принципи професійної етики порушено?»
3. Надайте відповідь на запитання «Якими мають бути стандарти поведінки службовця поза роботою?»

Кейс 4 Приховування помилки. Працівник помилково підготував документ із неправильними даними та вирішив не повідомляти керівництво, сподіваючись, що помилка залишиться непоміченою.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які принципи професійної етики порушуються?»

2. Надайте відповідь на запитання «Як повинен діяти службовець у такій ситуації?»

3. Надайте відповідь на запитання «Які наслідки може мати приховування помилки?»

Підсумкове завдання

Підготуйте аналітичне есе на тему **«Професійна етика публічного службовця як основа довіри громадян до органів публічної влади»**. Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- суть професійної етики публічного службовця;
- основні етичні принципи діяльності службовців;
- роль доброчесності у формуванні професійної культури;
- вплив етичної поведінки на ефективність публічного управління та довіру громадян.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Практичне заняття № 7

Базова структура HR-стратегії органів публічної влади

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти знання щодо суті та значення HR-стратегії в системі публічного управління, розкрити основні складові HR-стратегії органів публічної влади, а також виробити практичні навички аналізу та розроблення кадрових стратегій для органів державної влади та місцевого самоврядування.

Суть HR-стратегії органу публічної влади

HR-стратегія (Human Resources Strategy) органу публічної влади – це довгостроковий план управління людськими ресурсами, спрямований на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей органу влади.

Сучасна HR-стратегія забезпечує відповідність кадрової політики завданням організації та сприяє підвищенню ефективності діяльності публічної служби.

Характеристика базової структури HR-стратегії органу публічної влади:

1. Стратегічне бачення та кадрова місія. Визначення ролі персоналу в досягненні стратегічних цілей органу влади.

2. Аналіз кадрового потенціалу. Оцінювання кількісного та якісного складу персоналу:

- вікова структура;
- рівень освіти;
- професійні компетентності;
- кадрові ризики;
- кадровий резерв.

3. Прогнозування кадрових потреб. Визначення потреб у персоналі відповідно до майбутніх завдань та реформ.

4. Залучення та добір персоналу. Формування прозорих механізмів конкурсного відбору, рекрутингу та адаптації нових працівників.

5. Розвиток персоналу передбачає:

- підвищення кваліфікації;
- професійне навчання;

- розвиток лідерських компетентностей;
- цифрові навички;
- управління талантами.

6. Оцінювання результативності діяльності. Запровадження систем оцінювання ефективності працівників та досягнення ними поставлених цілей.

7. Мотивація та винагорода містить:

- матеріальне стимулювання;
- нематеріальну мотивацію;
- кар'єрне зростання;
- визнання досягнень.

8. Формування організаційної культури. Сприяння розвитку етичних стандартів, доброчесності та корпоративних цінностей.

9. Цифровізація HR-процесів. Використання електронного документообігу, HR-аналітики та цифрових інструментів управління персоналом.

10. Моніторинг та оцінювання реалізації HR-стратегії. Контроль виконання кадрових заходів та оцінювання результативності HR-політики.

Запитання для обговорення

1. Що таке HR-стратегія органу публічної влади?
2. Чому HR-стратегія є важливою складовою системи публічного управління?
3. Які елементи становлять базову структуру HR-стратегії?
4. Як кадрова стратегія пов'язана із загальною стратегією органу влади?
5. Яке значення має кадровий аудит для розроблення HR-стратегії?
6. Чому розвиток персоналу є стратегічним завданням органу влади?
7. Які сучасні інструменти мотивації можуть використовуватися в публічній службі?
8. Як цифровізація впливає на управління людськими ресурсами?
9. Які кадрові ризики можуть виникати в органах публічної влади?
10. Як оцінювати ефективність реалізації HR-стратегії?

Тестові завдання

1. HR-стратегія – це:

- а) система бухгалтерського обліку;
- б) довгостроковий план управління персоналом;
- в) форма державного контролю;
- г) система фінансового менеджменту.

2. Основною метою HR-стратегії є:

- а) підвищення прибутку;
- б) ефективне управління людськими ресурсами;
- в) контроль за громадянами;
- г) політичне управління.

3. Першим етапом розроблення HR-стратегії є:

- а) оцінювання результатів;
- б) аналіз кадрового потенціалу;
- в) преміювання працівників;
- г) звільнення персоналу.

4. До складових розвитку персоналу належить:

- а) професійне навчання;
- б) аудит майна;
- в) політична агітація;
- г) бюджетне планування.

5. Кадровий резерв формується для:

- а) заміщення вакантних посад у майбутньому;
- б) скорочення персоналу;
- в) політичної діяльності;
- г) фінансового контролю.

6. До нематеріальної мотивації належить:

- а) заробітна плата;
- б) премія;
- в) професійне визнання;
- г) матеріальна допомога.

7. HR-аналітика використовується для:

- а) аналізу кадрових процесів;
- б) податкового обліку;
- в) політичних досліджень;
- г) статистики населення.

8. Оцінювання результативності персоналу спрямоване на:

- а) визначення ефективності роботи працівників;
- б) контроль особистого життя;

- в) фінансовий аудит;
- г) проведення виборів.

9. Організаційна культура містить:

- а) етичні стандарти та цінності;
- б) податкові правила;
- в) систему закупівель;
- г) нормативи фінансування.

10. Цифровізація HR-процесів передбачає:

- а) автоматизацію кадрового управління;
- б) скорочення всіх працівників;
- в) передачу функцій бізнесу;
- г) політичне адміністрування.

Практичні кейси

Кейс 1. Старіння кадрового складу. У виконавчому органі міської ради понад 45 % працівників мають вік понад 55 років, а молоді спеціалісти не зацікавлені у працевлаштуванні.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які кадрові ризики існують у цій ситуації?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які елементи HR-стратегії необхідно посилити?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які заходи можуть залучити молодих фахівців до публічної служби?»

Кейс 2 Цифрова трансформація. Орган місцевого самоврядування впроваджує електронний документообіг, але значна частина працівників не володіє необхідними цифровими компетентностями.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які напрями HR-стратегії потребують удосконалення?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які програми навчання доцільно запровадити?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як оцінити ефективність таких заходів?»

Кейс 3 Висока плинність кадрів. Протягом року з районної військової адміністрації звільнилося 25 % молодих працівників.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які причини можуть зумовлювати плинність кадрів?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які інструменти мотивації доцільно застосувати?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як HR-стратегія може сприяти утриманню персоналу?»

Кейс 4 Формування кадрового резерву. Керівництво громади планує створити систему кадрового резерву для майбутніх керівних посад.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які критерії відбору до кадрового резерву необхідно використовувати?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які компетентності необхідно розвивати у кандидатів?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які переваги матиме організація від формування кадрового резерву?»

Підсумкове завдання

Підготуйте проєкт HR-стратегії для органу місцевого самоврядування або державної установи на 3–5 років.

У документі необхідно визначити:

- стратегічну мету кадрової політики;
- основні кадрові проблеми;
- напрями розвитку персоналу;
- систему мотивації;
- заходи цифровізації HR-процесів;
- показники оцінювання ефективності реалізації HR-стратегії.

Обсяг – 3–5 сторінок.

Практичне заняття № 8

Основні завдання HR-служб публічного управління

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти знання про функції та завдання HR-служб у системі публічного управління, їхню роль у реалізації кадрової політики та забезпеченні ефективного функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування.

Основні завдання HR-служб публічного управління

HR-служби в органах публічної влади забезпечують реалізацію кадрової політики та управління людськими ресурсами.

Основні завдання:

- кадрове планування;
- добір і відбір персоналу;
- адаптація новопризначених працівників;
- організація професійного навчання;
- оцінювання службової діяльності;
- формування кадрового резерву;
- мотивація персоналу;
- розвиток організаційної культури;
- ведення кадрового діловодства;
- цифровізація HR-процесів.

Запитання для обговорення

1. Яку роль виконують HR-служби в органах публічної влади?
2. Чому кадрове планування є важливим напрямом діяльності HR-служби?
3. Як забезпечити прозорий добір персоналу?
4. Яке значення має адаптація нових працівників?
5. Чому професійний розвиток персоналу є стратегічним завданням?
6. Як HR-служба сприяє формуванню кадрового резерву?
7. Які сучасні методи мотивації використовуються у публічній службі?
8. Яку роль відіграє HR-служба у формуванні організаційної культури?
9. Як цифровізація змінює діяльність кадрових служб?
10. Які виклики стоять перед HR-службами в умовах реформування публічного управління?

Тестові завдання

1. Основною функцією HR-служби є:

- а) фінансовий контроль;
- б) управління людськими ресурсами;
- в) проведення аудиту;
- г) організація виборів.

2. До завдань HR-служби належить:

- а) кадрове планування;

- б) податковий контроль;
- в) ліцензування підприємств;
- г) судочинство.

3. Добір персоналу спрямований на:

- а) залучення кваліфікованих кандидатів;
- б) скорочення штату;
- в) фінансовий моніторинг;
- г) аудит діяльності.

4. Адаптація працівника передбачає:

- а) інтеграцію в колектив та ознайомлення з посадою;
- б) атестацію майна;
- в) проведення перевірок;
- г) політичне навчання.

5. Формування кадрового резерву необхідне для:

- а) підготовки майбутніх керівників;
- б) скорочення персоналу;
- в) проведення інвентаризації;
- г) аудиту.

6. До функцій HR-служби належить:

- а) організація професійного навчання;
- б) бюджетне планування держави;
- в) митний контроль;
- г) податкове адміністрування.

7. Оцінювання службової діяльності використовується для:

- а) визначення результативності працівників;
- б) проведення перепису населення;
- в) ліцензування діяльності;
- г) формування бюджету.

8. Одним із напрямів діяльності HR-служби є:

- а) розвиток організаційної культури;
- б) валютне регулювання;
- в) фінансовий аудит;
- г) екологічний контроль.

9. Цифровізація HR-процесів передбачає:

- а) використання електронних кадрових систем;
- б) збільшення паперового документообігу;
- в) скорочення навчання;
- г) відмову від оцінювання персоналу.

10. Головною метою діяльності HR-служби є:

- а) розвиток кадрового потенціалу організації;
- б) політична діяльність;
- в) контроль громадян;
- г) ведення бухгалтерського обліку.

Практичні кейси

Кейс 1 Адаптація нового працівника. До органу місцевого самоврядування прийнято нового спеціаліста. Через брак підтримки та належного ознайомлення з посадовими обов'язками працівник не може швидко включитися в роботу.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Яке завдання HR-служби було реалізовано неналежним чином?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які заходи адаптації необхідно впровадити?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як адаптація впливає на ефективність роботи працівника?»

Кейс 2 Дефіцит кадрів. У виконавчому комітеті громади тривалий час залишаються вакантними кілька посад через брак кандидатів.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які можуть бути причини для кадрового дефіциту?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які інструменти кадрового планування необхідно використати?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як HR-служба може підвищити привабливість вакансій?»

Кейс 3 Професійний розвиток персоналу. Працівники державної установи не володіють достатніми цифровими компетентностями для роботи з новою електронною системою документообігу.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які функції HR-служби необхідно активізувати?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які форми навчання доцільно застосувати?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як оцінити ефективність професійного розвитку?»

Кейс 4 Формування кадрового резерву. Керівник органу влади планує підготувати кадровий резерв для заміщення керівних посад у майбутньому.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які критерії необхідно використовувати під час відбору кандидатів?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які компетентності необхідно розвивати у резервістів?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які переваги отримає організація від наявності кадрового резерву?»

Підсумкове завдання

Підготуйте аналітичне есе на тему «Роль HR-служб у забезпеченні ефективного функціонування органів публічної влади». Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно висвітлити:

- основні завдання HR-служб;
- роль кадрового планування та добору персоналу;
- значення професійного розвитку працівників;
- функції HR-служб у формуванні кадрового резерву;
- перспективи цифровізації управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Практичне заняття № 9**Складові концепції управління персоналом**

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти знання щодо сучасної концепції управління персоналом у сфері публічного управління, розкрити її основні складові, визначити роль персонал-технологій у підвищенні ефективності діяльності органів публічної влади та розвитку кадрового потенціалу.

Суть концепції управління персоналом

Концепція управління персоналом – це система наукових поглядів, принципів, методів та інструментів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людських ресурсів організації для досягнення її стратегічних цілей.

У сучасному публічному управлінні персонал розглядається як головний стратегічний ресурс організації, від якого залежить якість надання публічних послуг, ефективність реалізації державної політики та рівень довіри громадян до органів влади.

Складові концепції управління персоналом:

1. Кадрова політика. Система принципів, цілей та напрямів роботи з персоналом, що визначає загальні підходи до управління людськими ресурсами.

Головні завдання:

- забезпечення кадрової стабільності;
- формування професійного кадрового складу;
- розвиток кадрового потенціалу.

2. Планування персоналу передбачає:

- аналіз кадрового складу;
- визначення потреби в персоналі;
- прогнозування кадрових змін;
- управління кадровими ризиками.

3. Добір та відбір персоналу спрямований на залучення найбільш компетентних кандидатів через:

- конкурсний відбір;
- тестування;
- співбесіди;
- оцінювання компетентностей.

4. Адаптація персоналу забезпечує інтеграцію нових працівників до організації шляхом:

- наставництва;
- ознайомлення з корпоративною культурою;
- професійного супроводу.

5. Розвиток та навчання персоналу містить:

- підвищення кваліфікації;
- професійне навчання;
- розвиток лідерських компетентностей;
- цифрову освіту.

6. Оцінювання персоналу передбачає:

- оцінювання результатів діяльності;
- моніторинг ефективності;
- атестацію;
- управління результативністю.

7. Мотивація персоналу містить:

- матеріальні стимули;
- нематеріальні стимули;
- кар'єрне просування;
- професійне визнання.

8. Управління кар'єрою спрямоване на:

- планування професійного розвитку;
- формування кадрового резерву;
- підготовку майбутніх керівників.

Організаційна культура охоплює:

- етичні стандарти;
- доброчесність;
- корпоративні цінності;
- командну взаємодію.

Персонал-технології та цифровізація містять:

- HR-аналітику;
- електронний документообіг;
- автоматизовані системи управління персоналом;
- цифрові платформи навчання.

Запитання для обговорення

1. Що таке концепція управління персоналом?

2. Чому персонал вважається стратегічним ресурсом організації?
3. Які складові входять до концепції управління персоналом?
4. Яке значення має кадрова політика в системі публічного управління?
5. Чому важливим є кадрове планування?
6. Які сучасні методи добору персоналу використовуються в органах влади?
7. Яку роль відіграє професійне навчання публічних службовців?
8. Як мотивація впливає на результативність працівників?
9. Яке значення має організаційна культура для ефективності роботи колективу?
10. Як цифровізація змінює систему управління персоналом?

Тестові завдання

1. Концепція управління персоналом – це:

- а) система фінансового контролю;
- б) система принципів і методів роботи з персоналом;
- в) система політичного управління;
- г) система державного нагляду.

2. Основною метою управління персоналом є:

- а) збільшення прибутку;
- б) ефективне використання кадрового потенціалу;
- в) контроль за населенням;
- г) політичне управління.

3. До складових концепції управління персоналом належить:

- а) кадрова політика;
- б) валютна політика;
- в) митна політика;
- г) податкова політика.

4. Планування персоналу передбачає:

- а) визначення потреби в кадрах;
- б) проведення виборів;
- в) аудит майна;
- г) формування бюджету.

5. Адаптація персоналу спрямована на:

- а) інтеграцію нового працівника до організації;

- б) звільнення працівників;
- в) проведення перевірок;
- г) скорочення штату.

6. До методів розвитку персоналу належить:

- а) підвищення кваліфікації;
- б) ліцензування;
- в) аудит;
- г) інспектування.

7. Одним із інструментів мотивації є:

- а) професійне визнання;
- б) інвентаризація;
- в) атестація майна;
- г) перевірка документів.

8. Управління кар'єрою передбачає:

- а) формування кадрового резерву;
- б) аудит діяльності;
- в) податковий контроль;
- г) фінансовий моніторинг.

9. Організаційна культура містить:

- а) етичні стандарти та цінності;
- б) податкову політику;
- в) систему закупівель;
- г) фінансову звітність.

10. До сучасних персонал-технологій належить:

- а) HR-аналітика;
- б) митний контроль;
- в) державний аудит;
- г) казначейське обслуговування.

Практичні кейси

Кейс 1 Низька мотивація працівників. У виконавчому комітеті громади спостерігається зниження продуктивності праці. Працівники формально виконують обов'язки, не проявляють ініціативи та не зацікавлені у професійному розвитку.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які складові концепції управління персоналом потребують удосконалення?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які інструменти мотивації можна застосувати?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як підвищити залученість працівників до діяльності органу влади?»

Кейс 2 Потреба у цифрових компетентностях. Орган місцевого самоврядування впроваджує систему електронного документообігу, однак значна частина працівників не володіє необхідними цифровими навичками.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які складові концепції управління персоналом необхідно активізувати?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які заходи професійного розвитку доцільно впровадити?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як оцінити ефективність навчання персоналу?»

Кейс 3 Формування кадрового резерву. Керівництво державної установи планує підготувати майбутніх керівників із групи молодих спеціалістів.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які критерії відбору до кадрового резерву необхідно визначити?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які компетентності необхідно розвивати у кандидатів?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які переваги матиме організація від ефективного кадрового резерву?»

Кейс 4 Конфлікт організаційної культури. Після об'єднання двох структурних підрозділів виникли конфлікти через різні підходи до роботи та різні корпоративні цінності.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Яку роль відіграє організаційна культура в діяльності організації?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які заходи може запропонувати HR-служба для об'єднання колективу?»

3. Надайте відповідь на запитання «Як сформувати єдину систему цінностей у новому колективі?»

Підсумкове завдання

Підготуйте аналітичну доповідь на тему «Сучасна концепція управління персоналом у системі публічного управління: складові та перспективи розвитку».

У роботі необхідно висвітлити:

- суть концепції управління персоналом;
- характеристику її основних складових;
- роль персонал-технологій у розвитку публічної служби;
- вплив цифровізації на управління людськими ресурсами;
- сучасні виклики кадрового менеджменту в органах публічної влади.

Обсяг – 2–3 сторінки.

Практичне заняття № 10

Переваги та недоліки новітніх технологій в управлінні людськими ресурсами

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти знання щодо сучасних технологій управління людськими ресурсами в органах публічної влади, визначити їхні переваги та недоліки, розвинути навички аналізу ефективності цифрових HR-рішень у системі публічного управління

Характеристика новітніх технологій в управлінні людськими ресурсами

Сучасне управління людськими ресурсами (Human Resource Management – HRM) активно використовує цифрові технології, які дозволяють автоматизувати кадрові процеси, підвищувати ефективність роботи персоналу та ухвалювати управлінські рішення на основі даних.

До новітніх технологій управління людськими ресурсами належать:

- HR-аналітика (HR Analytics);
- автоматизовані HRM-системи;
- електронний кадровий документообіг;
- системи дистанційного навчання (LMS);
- електронний рекрутинг (e-Recruitment);
- штучний інтелект у доборі персоналу;
- чат-боти для HR-процесів;
- цифрові платформи оцінювання персоналу;
- хмарні технології управління кадрами;

- Big Data та прогнозна аналітика.

Переваги новітніх технологій в управлінні людськими ресурсами:

1. Організаційні переваги:

- пришвидшення кадрових процедур;
- скорочення витрат часу на рутинні операції;
- підвищення продуктивності праці;
- автоматизація документообігу.

2. Управлінські переваги:

- ухвалення рішень на основі даних;
- покращення кадрового планування;
- оперативний моніторинг ефективності персоналу;
- прогнозування кадрових ризиків.

3. Соціальні переваги:

- покращення комунікації між працівниками;
- доступність дистанційного навчання;
- розвиток цифрових компетентностей;
- прозорість кадрових процесів.

4. Стратегічні переваги:

- підтримка цифрової трансформації органів влади;
- формування сучасної HR-культури;
- підвищення якості кадрової політики.

Недоліки та ризики використання новітніх технологій:

1. Технологічні ризики:

- кіберзагрози;
- витік персональних даних;
- технічні перебої систем.

2. Організаційні ризики:

- опір персоналу змінам;
- залежність від програмного забезпечення;
- потреба у додатковому навчанні працівників.

3. Соціальні ризики:

- зменшення особистої комунікації;
- цифрова нерівність серед працівників;
- психологічне навантаження через постійний цифровий контроль.

4. Етичні ризики:

- алгоритмічна упередженість під час використання штучного інтелекту;
- порушення конфіденційності;
- надмірний моніторинг діяльності працівників.

Запитання для обговорення

1. Що таке новітні HR-технології?
2. Які цифрові технології найчастіше використовуються в управлінні персоналом?
3. Які переваги має автоматизація кадрових процесів?
4. Чому HR-аналітика стає важливим інструментом управління?
5. Які ризики пов'язані з використанням штучного інтелекту в HR?
6. Як цифровізація впливає на професійну діяльність публічних службовців?
7. Які загрози для персональних даних виникають у цифровому середовищі?
8. Чому важливо навчати працівників цифровим компетентностям?
9. Як забезпечити баланс між цифровим контролем та правами працівників?
10. Якими можуть бути перспективи розвитку HR-технологій у публічному секторі?

Тестові завдання

1. HR-аналітика використовується для:

- а) аналізу кадрових даних;
- б) податкового контролю;
- в) аудиту майна;
- г) бюджетного планування.

2. До сучасних HR-технологій належить:

- а) електронний рекрутинг;
- б) інвентаризація;
- в) ліцензування;
- г) сертифікація продукції.

3. Однією з переваг цифровізації HR-процесів є:

- а) збільшення паперового документообігу;
- б) автоматизація кадрових процедур;

- в) скорочення професійного навчання;
- г) зменшення прозорості.

4. До ризиків цифровізації належить:

- а) підвищення швидкості обробки інформації;
- б) кіберзагрози;
- в) розвиток компетентностей;
- г) покращення комунікації.

5. LMS-системи використовуються для:

- а) дистанційного навчання персоналу;
- б) проведення аудиту;
- в) управління фінансами;
- г) ведення бухгалтерії.

6. Однією з переваг електронного документообігу є:

- а) зменшення швидкості обробки документів;
- б) скорочення використання паперових носіїв;
- в) збільшення витрат;
- г) ускладнення кадрових процедур.

7. Алгоритмічна упередженість може виникати під час використання:

- а) штучного інтелекту;
- б) паперових архівів;
- в) діловодства;
- г) телефонного зв'язку.

8. До переваг HR-технологій належить:

- а) підвищення прозорості кадрових процесів;
- б) збільшення бюрократії;
- в) скорочення доступу до інформації;
- г) ускладнення оцінювання персоналу.

9. Однією з умов ефективного використання HR-технологій є:

- а) розвиток цифрових компетентностей працівників;
- б) скорочення навчання;
- в) відмова від цифровізації;
- г) обмеження доступу до інформації.

10. Big Data використовується для:

- а) прогнозування кадрових процесів;
- б) друку документів;
- в) архівування паперових справ;
- г) ведення діловодства.

Практичні кейси

Кейс 1 Впровадження електронного кадрового документообігу.

Міська рада переходить на електронний документообіг. Частина працівників відмовляється використовувати нову систему через недостатній рівень цифрових навичок.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які переваги матиме впровадження електронного документообігу?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які ризики можуть виникнути під час переходу?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які заходи повинна організувати HR-служба?»

Кейс 2 Використання штучного інтелекту під час рекрутингу. Орган державної влади планує використовувати систему штучного інтелекту для первинного відбору кандидатів на вакантні посади.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які переваги дає використання штучного інтелекту?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які етичні ризики можуть виникнути?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як забезпечити об'єктивність відбору кандидатів?»

Кейс 3 Захист персональних даних. Внаслідок кібератаки було отримано доступ до електронних особових справ працівників державної установи.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які ризики цифровізації проявилися в цій ситуації?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які заходи кібербезпеки необхідно впровадити?»
3. Надайте відповідь на запитання «Хто несе відповідальність за захист персональних даних?»

Кейс 4 HR-аналітика та моніторинг персоналу. Керівництво установи впровадило систему моніторингу робочого часу та продуктивності працівників.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які переваги має така система?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які ризики для мотивації персоналу можуть виникнути?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як забезпечити баланс між контролем і довірою до працівників?»

Підсумкове завдання

Підготуйте аналітичну доповідь на тему «**Новітні технології в управлінні людськими ресурсами: можливості та ризики для публічної служби**». Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- сучасні HR-технології та напрями їх використання;
- переваги цифровізації кадрових процесів;
- ризики та обмеження застосування новітніх технологій;
- етичні та правові аспекти використання цифрових HR-рішень;
- перспективи цифрової трансформації управління персоналом у публічному секторі України.

Практичне заняття № 11

Особливості формування кадрової політики та її основні складові

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти знання щодо суті кадрової політики в органах публічної влади, особливостей її формування в умовах реформування системи публічного управління, а також розкрити основні складові кадрової політики та їхнє значення для забезпечення ефективної діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування.

Суть кадрової політики в органах публічної влади

Кадрова політика органу публічної влади – це система цілей, принципів, методів та управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, використання та збереження кадрового потенціалу організації.

Основною метою кадрової політики є забезпечення органів публічної влади висококваліфікованими, компетентними, доброчесними та мотивованими працівниками, здатними ефективно реалізовувати функції держави та місцевого самоврядування.

У сучасних умовах кадрова політика повинна відповідати таким

принципам:

- професіоналізму;
- законності;
- прозорості;
- рівності доступу до публічної служби;
- доброчесності;
- політичної нейтральності;
- безперервного професійного розвитку;
- орієнтації на потреби громадян.

Особливості формування кадрової політики

Формування кадрової політики в органах публічної влади здійснюється з урахуванням:

1. Стратегічних цілей органу влади. Кадрова політика повинна бути узгоджена із загальною стратегією розвитку організації.

2. Законодавчих вимог. Кадрові процеси регулюються Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», антикорупційним законодавством та іншими нормативно-правовими актами.

3. Потреб у кадровому забезпеченні. Враховуються кількісні та якісні потреби в персоналі, кадрові ризики та перспективи розвитку організації.

4. Цифрової трансформації. Сучасна кадрова політика орієнтована на розвиток цифрових компетентностей та використання електронних HR-технологій.

5. Викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення. Особлива увага приділяється формуванню стійкості персоналу, кризовому управлінню та розвитку лідерських компетентностей.

Основні складові кадрової політики:

1. Кадрове планування:

- прогнозування кадрових потреб;
- визначення чисельності персоналу;
- планування кадрового резерву.

2. Добір і відбір персоналу:

- конкурсні процедури;
- оцінювання кандидатів;
- забезпечення рівного доступу до посад.

3. Адаптація працівників:

- наставництво;

- ознайомлення з посадовими обов'язками;
- інтеграція в колектив.

4. Професійний розвиток:

- підвищення кваліфікації;
- навчання;
- розвиток компетентностей;
- лідерські програми.

5. Оцінювання службової діяльності:

- оцінювання результативності;
- управління ефективністю;
- моніторинг досягнення цілей.

6. Мотивація персоналу:

- матеріальне стимулювання;
- нематеріальна мотивація;
- кар'єрне просування.

7. Формування кадрового резерву:

- виявлення перспективних працівників;
- планування наступності управління.

8. Розвиток організаційної культури:

- доброчесність;
- етична поведінка;
- командна робота;
- служіння суспільству.

Запитання для обговорення

1. Що таке кадрова політика в органах публічної влади?
2. Які фактори впливають на формування кадрової політики?
3. Які принципи є основою сучасної кадрової політики?
4. Чому кадрова політика повинна бути пов'язана зі стратегічними цілями організації?
5. Яку роль відіграє кадрове планування?
6. Чому важливо забезпечувати прозорість кадрових процесів?
7. Яке значення має професійний розвиток персоналу?
8. Як кадровий резерв впливає на стабільність роботи органу влади?
9. Які виклики постають перед кадровою політикою в умовах війни?
10. Як цифровізація змінює кадрові процеси в органах влади?

Тестові завдання

1. Кадрова політика – це:

- а) система фінансового контролю;
- б) система принципів і заходів щодо роботи з персоналом;
- в) форма державного нагляду;
- г) політична діяльність.

2. Основною метою кадрової політики є:

- а) забезпечення організації кваліфікованим персоналом;
- б) отримання прибутку;
- в) контроль громадян;
- г) політичне управління.

3. До принципів кадрової політики належить:

- а) доброчесність;
- б) комерціалізація;
- в) монополізація;
- г) політична заангажованість.

4. Кадрове планування передбачає:

- а) прогнозування кадрових потреб;
- б) аудит майна;
- в) проведення виборів;
- г) бюджетне планування.

5. Формування кадрового резерву спрямоване на:

- а) підготовку майбутніх керівників;
- б) скорочення персоналу;
- в) аудит діяльності;
- г) інвентаризацію.

6. До складових кадрової політики належить:

- а) професійний розвиток персоналу;
- б) валютна політика;
- в) митна політика;
- г) цінова політика.

7. Адаптація персоналу забезпечує:

- а) інтеграцію нового працівника до колективу;

- б) звільнення працівника;
- в) проведення атестації майна;
- г) фінансовий контроль.

8. Оцінювання службової діяльності використовується для:

- а) визначення результативності роботи;
- б) політичного контролю;
- в) податкового адміністрування;
- г) проведення аудиту.

9. Одним із викликів сучасної кадрової політики є:

- а) цифрова трансформація;
- б) брак законодавства;
- в) відмова від навчання;
- г) скорочення управління.

10. Організаційна культура ґрунтується на:

- а) етичних цінностях та доброчесності;
- б) політичній конкуренції;
- в) фінансових показниках;
- г) адміністративному контролі.

Практичні кейси

Кейс 1 Дефіцит кадрів у громаді. У невеликій територіальній громаді тривалий час залишаються вакантними посади спеціалістів із земельних питань та цифрової трансформації.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які причини можуть зумовлювати кадровий дефіцит?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які складові кадрової політики потребують удосконалення?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які заходи можуть бути запропоновані для залучення фахівців?»

Кейс 2 Плинність кадрів. Протягом року з державної установи звільнилося понад 20 % молодих працівників.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які фактори можуть впливати на високу плинність кадрів?»

2. Надайте відповідь на запитання «Які інструменти мотивації необхідно застосувати?»

3. Надайте відповідь на запитання «Які зміни до кадрової політики доцільно внести?»

Кейс 3 Формування кадрового резерву. Керівництво обласної адміністрації планує створити кадровий резерв для заміщення керівних посад.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які критерії необхідно використовувати під час відбору кандидатів?»

2. Надайте відповідь на запитання «Які компетентності повинні мати кандидати?»

3. Надайте відповідь на запитання «Як кадровий резерв впливає на стабільність управління?»

Кейс 4 Підвищення цифрових компетентностей. Орган місцевого самоврядування впроваджує нову електронну систему управління документами, але працівники не мають достатнього рівня цифрових навичок.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які складові кадрової політики необхідно активізувати?»

2. Надайте відповідь на запитання «Які програми навчання потрібно організувати?»

3. Надайте відповідь на запитання «Як оцінити ефективність професійного розвитку персоналу?»

Підсумкове завдання

Підготуйте аналітичне есе на тему «**Кадрова політика органів публічної влади: сучасні виклики та перспективи розвитку**». Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- суть кадрової політики;
- основні складові кадрової політики;
- особливості кадрових процесів у публічному секторі;
- роль кадрового резерву та професійного розвитку;
- вплив цифровізації на кадрову політику органів публічної влади.

Практичне заняття № 12

Завдання механізму формування кадрової політики в публічному управлінні

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти знання щодо механізмів формування кадрової політики в системі публічного управління, визначити їхні основні завдання та роль у забезпеченні ефективного функціонування органів державної влади й місцевого самоврядування.

Механізми формування кадрової політики в публічному управлінні:

- 1. Організаційний механізм** забезпечує формування кадрових структур, розподіл повноважень та організацію кадрових процесів.
- 2. Правовий механізм** передбачає нормативно-правове регулювання кадрових відносин відповідно до законодавства України.
- 3. Економічний** спрямований на забезпечення належного фінансування кадрової діяльності та системи мотивації персоналу.
- 4. Соціальний механізм** забезпечує соціальний захист працівників, розвиток корпоративної культури та сприятливого психологічного клімату.
- 5. Інформаційний механізм** передбачає використання інформаційних систем, HR-аналітики та цифрових технологій управління персоналом.
- 6. Освітній механізм** спрямований на професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей публічних службовців.

Запитання для обговорення

1. Що розуміють під кадровою політикою в публічному управлінні?
2. Які основні механізми формування кадрової політики існують?
3. У чому полягає роль правового механізму кадрової політики?
4. Яке значення має кадрове планування для органів публічної влади?
5. Як цифровізація впливає на кадрову політику?
6. Чому важливим є професійний розвиток публічних службовців?
7. Які кадрові ризики виникають у сучасних органах влади?
8. Яку роль відіграє кадровий резерв у кадровій політиці?
9. Як воєнний стан впливає на кадрові процеси в публічному секторі?
10. Які сучасні тенденції розвитку кадрової політики в Україні?

Тестові завдання

1. Кадрова політика в публічному управлінні спрямована на:

- а) контроль підприємництва;
- б) формування та розвиток кадрового потенціалу;
- в) регулювання цін;
- г) організацію виборів.

2. Який механізм забезпечує нормативне регулювання кадрових процесів?

- а) економічний;
- б) соціальний;
- в) правовий;
- г) психологічний.

3. Організаційний механізм кадрової політики передбачає:

- а) розподіл повноважень і кадрових функцій;
- б) оподаткування працівників;
- в) фінансовий аудит;
- г) ліцензування діяльності.

4. Основною метою освітнього механізму є:

- а) скорочення персоналу;
- б) професійний розвиток працівників;
- в) контроль за громадянами;
- г) фінансування установ.

5. До інформаційного механізму належить:

- а) електронний документообіг;
- б) службова дисципліна;
- в) атестація робочих місць;
- г) бюджетування.

6. Соціальний механізм кадрової політики спрямований на:

- а) забезпечення соціального захисту працівників;
- б) контроль діяльності підприємств;
- в) бюджетне планування;
- г) проведення виборів.

7. Економічний механізм кадрової політики містить:

- а) фінансування кадрових заходів;
- б) судовий контроль;
- в) нормативне регулювання;
- г) атестацію приміщень.

8. Одним із завдань кадрової політики є:

- а) розвиток кадрового резерву;

- б) контроль політичних партій;
- в) регулювання зовнішньої торгівлі;
- г) ліцензування бізнесу.

9. HR-аналітика використовується для:

- а) аналізу кадрових даних;
- б) податкового обліку;
- в) аудиту майна;
- г) фінансового моніторингу.

10. Основою ефективної кадрової політики є:

- а) професіоналізм та компетентність персоналу;
- б) політична лояльність;
- в) скорочення штату;
- г) фінансовий контроль.

Практичні кейси

Кейс 1 Дефіцит фахівців. У міській раді тривалий час не вдається заповнити вакансії у відділі цифрової трансформації.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які механізми кадрової політики необхідно залучити?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які причини можуть впливати на кадровий дефіцит?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які рішення можна запропонувати для залучення фахівців?»

Кейс 2 Низький рівень цифрових компетентностей. Після впровадження нової електронної системи документообігу частина працівників не може ефективно виконувати свої обов'язки.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Який механізм кадрової політики потребує посилення?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які заходи професійного розвитку необхідно організувати?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як оцінити результати навчання персоналу?»

Кейс 3 Висока плинність кадрів. Протягом року з районної адміністрації звільнилося понад 15 % молодих спеціалістів.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які причини можуть впливати на плинність кадрів?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які механізми кадрової політики необхідно удосконалити?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які інструменти мотивації можуть бути використані?»

Кейс 4 Формування кадрового резерву. Керівництво громади вирішило створити кадровий резерв для заміщення керівних посад.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які завдання виконує кадровий резерв?»
2. Надайте відповідь на запитання «За якими критеріями доцільно відбирати кандидатів?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які переваги матиме орган влади від його формування?»

Підсумкове завдання

Підготуйте коротку аналітичну записку на тему **«Механізми формування кадрової політики в органах публічної влади: сучасні виклики та напрями вдосконалення»**. Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- суть кадрової політики;
- основні механізми її формування;
- роль кадрової політики у забезпеченні ефективності публічного управління;
- сучасні виклики кадрового забезпечення органів влади.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Практичне заняття № 13

Суть та зміст компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти розуміння суті компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами, визначити його роль у формуванні професійного персоналу та розвитку лідерських компетентностей в органах публічної влади.

Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами – це сучасний підхід до управління персоналом, який ґрунтується на визначенні, оцінюванні та розвитку компетентностей працівників, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Основні складові компетентності:

- знання;
- уміння та навички;
- професійний досвід;
- особистісні якості;
- цінності та мотивація.

Основні завдання компетентнісного підходу:

- добір персоналу на основі компетентностей;
- розвиток професійного потенціалу працівників;
- оцінювання результативності діяльності;
- формування кадрового резерву;
- розвиток лідерських якостей.

Запитання для обговорення

1. Що таке компетентнісний підхід?
2. Чим компетентність відрізняється від кваліфікації?
3. Які складові формують професійну компетентність працівника?
4. Чому компетентнісний підхід набув поширення в публічному управлінні?
5. Які компетентності є найбільш важливими для сучасного керівника?
6. Як компетентнісний підхід впливає на добір персоналу?
7. Яку роль відіграють лідерські компетентності в діяльності органів влади?

8. Як оцінювати рівень компетентності працівників?
9. Чому безперервне навчання є складовою компетентнісного підходу?
10. Як компетентнісний підхід сприяє розвитку організації?

Тестові завдання

1. Компетентнісний підхід спрямований на:

- а) оцінювання майна;
- б) управління персоналом через розвиток компетентностей;
- в) бюджетне планування;
- г) фінансовий контроль.

2. Компетентність передбачає:

- а) лише освіту;
- б) лише професійний досвід;
- в) знання, навички, досвід та особистісні якості;
- г) лише посадові обов'язки.

3. Основною метою компетентнісного підходу є:

- а) скорочення персоналу;
- б) підвищення ефективності діяльності працівників;
- в) збільшення документообігу;
- г) фінансовий аудит.

4. До лідерських компетентностей належить:

- а) стратегічне мислення;
- б) бухгалтерський облік;
- в) інвентаризація;
- г) ліцензування.

5. Компетентнісний підхід використовується під час:

- а) добору персоналу;
- б) перепису населення;
- в) фінансового аудиту;
- г) статистичних досліджень.

6. Професійна компетентність формується через:

- а) навчання та практичний досвід;
- б) лише стаж роботи;
- в) політичну діяльність;

г) виконання формальних процедур.

7. Одним із результатів застосування компетентнісного підходу є:

- а) підвищення результативності працівників;
- б) скорочення навчання;
- в) зменшення професійного розвитку;
- г) збільшення бюрократії.

8. До управлінських компетентностей належить:

- а) ухвалення рішень;
- б) інвентаризація;
- в) архівування документів;
- г) бухгалтерський облік.

9. Оцінювання компетентностей використовується для:

- а) визначення рівня професійної підготовки;
- б) проведення виборів;
- в) аудиту майна;
- г) бюджетного контролю.

10. Компетентнісний підхід сприяє:

- а) розвитку кадрового резерву;
- б) скороченню кадрового потенціалу;
- в) обмеженню навчання;
- г) зменшенню мотивації персоналу.

Практичні кейси

Кейс 1 Призначення керівника підрозділу. У громаді планується призначення нового керівника відділу. Один кандидат має великий стаж роботи, інший – високий рівень лідерських і цифрових компетентностей.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які компетентності необхідно враховувати під час відбору?»
2. Надайте відповідь на запитання «Чи завжди досвід є вирішальним фактором?»
3. Надайте відповідь на запитання «Який кандидат має більше шансів бути ефективним керівником?»

Кейс 2 Низька ефективність роботи працівника. Працівник виконує посадові обов'язки формально, не проявляє ініціативи та не володіє сучасними цифровими навичками.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Яких компетентностей бракує працівнику?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які заходи професійного розвитку можна запропонувати?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як оцінити результати навчання?»

Кейс 3 Формування кадрового резерву. Орган влади формує кадровий резерв для майбутніх керівних посад.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які компетентності повинні бути визначальними під час відбору?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як оцінити лідерський потенціал кандидатів?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які переваги має компетентнісний підхід для кадрового резерву?»

Кейс 4 Управління змінами. Орган місцевого самоврядування впроваджує цифрові сервіси для громадян. Частина працівників не підтримує зміни та чинить опір нововведенням.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які компетентності необхідні для ефективного управління змінами?»
2. Надайте відповідь на запитання «Яку роль відіграє керівник у подоланні опору змінам?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як компетентнісний підхід може допомогти в реалізації реформ?»

Підсумкове завдання

Підготуйте есе на тему= «Компетентнісний підхід як інструмент розвитку людських ресурсів у системі публічного управління». Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- суть компетентнісного підходу;
- основні види компетентностей;

- роль компетентностей у діяльності сучасного керівника;
- значення компетентнісного підходу для розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади.

Практичне заняття № 14

Емоційна компетентність у розвитку лідерського потенціалу

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти розуміння суті емоційної компетентності як складової лідерського потенціалу, визначити її роль у професійній діяльності керівника та розвитку ефективної командної взаємодії в органах публічної влади.

Емоційна компетентність у діяльності лідера – це здатність людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними, розуміти емоції інших людей та ефективно будувати міжособистісну взаємодію.

Основні складові емоційної компетентності:

- самосвідомість;
- самоконтроль;
- мотивація;
- емпатія;
- соціальні навички.

Значення для лідера:

- підвищення ефективності комунікації;
- управління конфліктами;
- формування довіри в колективі;
- розвиток командної роботи;
- підтримка психологічної стійкості в умовах змін та криз.

Запитання для обговорення

1. Що таке емоційна компетентність?
2. Чому емоційна компетентність є важливою для сучасного керівника?
3. Які складові формують емоційну компетентність?
4. Чим відрізняється емоційний інтелект від професійних знань?
5. Яку роль відіграє емпатія в діяльності лідера?
6. Як емоційна компетентність впливає на ухвалення управлінських рішень?
7. Чому самоконтроль є важливою рисою керівника?
8. Як емоційна компетентність допомагає вирішувати конфлікти?
9. Які методи розвитку емоційної компетентності існують?

10. Як емоційна компетентність впливає на організаційну культуру?

Тестові завдання

1. Емоційна компетентність – це:

- а) рівень освіти працівника;
- б) здатність розуміти та керувати емоціями;
- в) професійний стаж;
- г) стиль управління.

2. До складових емоційної компетентності належить:

- а) емпатія;
- б) бухгалтерський облік;
- в) діловодство;
- г) аудит.

3. Самосвідомість означає:

- а) здатність усвідомлювати власні емоції;
- б) контроль роботи підлеглих;
- в) проведення нарад;
- г) планування бюджету.

4. Самоконтроль передбачає:

- а) керування власними емоціями та поведінкою;
- б) контроль фінансових ресурсів;
- в) оцінювання персоналу;
- г) аудит діяльності.

5. Емпатія – це:

- а) здатність розуміти емоційний стан інших людей;
- б) уміння проводити переговори;
- в) організація роботи персоналу;
- г) здійснення контролю.

6. Емоційна компетентність сприяє:

- а) ефективній командній роботі;
- б) збільшенню бюрократії;
- в) уникненню комунікації;
- г) посиленню конфліктів.

7. Важливою лідерською компетентністю є:

- а) соціальні навички;
- б) інвентаризація;
- в) аудит майна;
- г) ліцензування.

8. Емоційно компетентний керівник здатний:

- а) ефективно вирішувати конфлікти;
- б) уникати спілкування;
- в) ігнорувати проблеми колективу;
- г) діяти лише на основі наказів.

9. Одним із результатів розвитку емоційної компетентності є:

- а) зростання довіри в колективі;
- б) збільшення конфліктів;
- в) зниження мотивації;
- г) погіршення комунікації.

10. Емоційна компетентність є складовою:

- а) лідерського потенціалу;
- б) бухгалтерської діяльності;
- в) фінансового контролю;
- г) документообігу.

Практичні кейси

Кейс 1 Конфлікт у колективі. Між двома працівниками структурного підрозділу виник конфлікт через розподіл обов'язків. Ситуація негативно впливає на роботу всього відділу.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які елементи емоційної компетентності повинен використати керівник?»
2. Надайте відповідь на запитання «Яку роль відіграє емпатія у вирішенні конфлікту?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які дії допоможуть відновити ефективну взаємодію в колективі?»

Кейс 2 Робота в умовах стресу. Після надзвичайної ситуації працівники органу влади працюють у напруженому режимі, що призводить до емоційного виснаження та зниження продуктивності.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які прояви емоційної компетентності повинен продемонструвати керівник?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як підтримати психологічний стан працівників?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які інструменти емоційного лідерства доцільно використати?»

Кейс 3 Негативна реакція на зміни. Керівництво впроваджує нову систему електронного документообігу. Частина працівників відкрито висловлює невдоволення та чинить опір змінам.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які емоції можуть переживати працівники?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як емоційна компетентність допоможе керівнику керувати змінами?»
3. Надайте відповідь на запитання «Які комунікаційні заходи варто провести?»

Кейс 4 Складна розмова з підлеглим. Працівник систематично не виконує поставлені завдання. Керівнику необхідно провести бесіду щодо покращення результатів роботи.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Як провести розмову конструктивно?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які складові емоційної компетентності необхідно використати?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як поєднати вимогливість та підтримку працівника?»

Підсумкове завдання

Підготуйте есе на тему «Емоційна компетентність як ключова складова сучасного лідерства в публічному управлінні». Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- суть емоційної компетентності;
- її основні складові;
- роль емоційної компетентності у формуванні лідерського потенціалу;
- значення емоційного лідерства для ефективності діяльності органів

публічної влади.

Практичне заняття № 15

Відмінності між командами та робочими групами

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти розуміння особливостей командної роботи в органах публічної влади, визначити відмінності між командами та робочими групами, а також розкрити роль лідера у формуванні ефективної команди.

Команда та робоча група: основні відмінності

Робоча група – це сукупність працівників, які виконують індивідуальні завдання та координують свою діяльність для досягнення спільної мети.

Команда – це група людей, які мають спільну мету, взаємну відповідальність, тісну взаємодію та працюють над досягненням спільного результату.

Таблиця 15.1 – Основні відмінності між робочою групою та командою

Робоча група	Команда
Індивідуальна відповідальність	Колективна відповідальність
Обмін інформацією	Активна взаємодія та співпраця
Особисті результати	Спільний результат
Формальна координація	Високий рівень довіри та взаємодії
Керівник ухвалює рішення	Рішення можуть вироблятися спільно

Запитання для обговорення

1. Що таке робоча група?
2. Що таке команда?
3. У чому полягають основні відмінності між командою та робочою групою?
4. Які переваги має командна робота?
5. Які фактори впливають на ефективність команди?
6. Яку роль відіграє лідер у формуванні команди?
7. Чому довіра є важливою складовою командної роботи?
8. Як конфлікти впливають на діяльність команди?
9. Які компетентності необхідні для роботи в команді?
10. Чому командний підхід є важливим у публічному управлінні?

Тестові завдання

1. Команда – це:

- а) випадкове об'єднання людей;

- б) група людей зі спільною метою та взаємною відповідальністю;
- в) тимчасова нарада;
- г) структурний підрозділ.

2. Для робочої групи характерною є:

- а) колективна відповідальність;
- б) індивідуальна відповідальність;
- в) брак керівника;
- г) неформальна структура.

3. Основою ефективної команди є:

- а) конкуренція між працівниками;
- б) довіра та співпраця;
- в) жорсткий контроль;
- г) формальні процедури.

4. Командна робота передбачає:

- а) виконання лише індивідуальних завдань;
- б) спільне досягнення результату;
- в) брак відповідальності;
- г) мінімальну взаємодію.

5. Однією з ознак команди є:

- а) взаємна відповідальність;
- б) брак комунікації;
- в) автономна робота працівників;
- г) формальний характер взаємодії.

6. Лідер команди виконує функцію:

- а) лише контролю;
- б) координації та мотивації;
- в) виключно планування бюджету;
- г) документального супроводу.

7. До переваг командної роботи належить:

- а) покращення обміну знаннями;
- б) ізолюваність працівників;
- в) збільшення конфліктів;
- г) зменшення комунікації.

8. Командний підхід сприяє:

- а) підвищенню ефективності роботи;
- б) зниженню відповідальності;
- в) уникненню взаємодії;
- г) формалізації процесів.

9. Робоча група найчастіше орієнтована на:

- а) виконання індивідуальних завдань;
- б) розвиток спільної відповідальності;
- в) командне лідерство;
- г) колективне прийняття рішень.

10. Ефективна команда характеризується:

- а) спільними цінностями та метою;
- б) браком взаємодії;
- в) індивідуалізмом;
- г) низьким рівнем комунікації.

Практичні кейси

Кейс 1 Реалізація проєкту цифровізації. У міській раді створено групу працівників для впровадження електронних послуг. Через декілька місяців учасники працюють окремо один від одного, а строки реалізації проєкту порушуються.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Чи можна вважати таку групу командою?»
2. Надайте відповідь на запитання «Яких ознак команди немає?»
3. Надайте відповідь на запитання «Яких заходів повинен вжити керівник для підвищення ефективності роботи?»

Кейс 2 Відновлення громади після надзвичайної ситуації. Для координації робіт із відновлення пошкодженої інфраструктури сформовано міжвідомчу команду з представників різних структур.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Чому для виконання цього завдання доцільно використовувати командний підхід?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які компетентності необхідні учасникам команди?»
3. Надайте відповідь на запитання «Яку роль відіграє лідер у таких

умовах?»

Кейс 3 Конфлікт між працівниками. У відділі виник конфлікт між двома працівниками, що негативно впливає на результати роботи всього колективу.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Як конфлікт впливає на командну взаємодію?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як повинен вчинити керівник?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як відновити довіру та ефективну співпрацю?»

Кейс 4 Формування нової команди. Керівник органу влади отримав завдання сформувавши команду для підготовки стратегії розвитку громади.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «За якими критеріями потрібно добирати членів команди?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які принципи командної роботи необхідно закласти на початковому етапі?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як забезпечити ефективну взаємодію між учасниками?»

Підсумкове завдання

Підготуйте есе на тему «Командна робота як інструмент підвищення ефективності публічного управління». Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- суть понять «команда» та «робоча група»;
- основні відмінності між ними;
- роль лідера у формуванні команди;
- переваги командного підходу для органів публічної влади;
- значення командної роботи в умовах реформування та цифрової трансформації публічного управління.

Практичне заняття № 16

Умови створення ефективної команди

Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти знання щодо принципів командоутворення в органах публічної влади, визначити умови створення ефективної команди та роль лідера у забезпеченні результативної командної

діяльності.

Умови створення ефективної команди

Ефективна команда формується за наявності таких умов:

- спільної мети та бачення результату;
- чіткого розподілу ролей і відповідальності;
- ефективної комунікації;
- взаємної довіри та підтримки;
- професійної компетентності учасників;
- лідерства та координації діяльності;
- спільних цінностей і командної культури;
- мотивації до досягнення результату.

Запитання для обговорення

1. Що таке ефективна команда?
2. Які фактори впливають на успішне формування команди?
3. Чому спільна мета є основою командної роботи?
4. Яку роль відіграє лідер у процесі командоутворення?
5. Чому довіра є важливою умовою ефективної команди?
6. Як впливає розподіл ролей на результативність роботи?
7. Яке значення має командна комунікація?
8. Як мотивувати працівників до командної роботи?
9. Які причини можуть призводити до неефективності команди?
10. Як підтримувати командну ефективність в умовах змін та криз?

Тестові завдання

1. Основою ефективної команди є:

- а) конкуренція між працівниками;
- б) спільна мета;
- в) індивідуальні інтереси;
- г) формальний контроль.

2. Однією з умов ефективної команди є:

- а) брак комунікації;
- б) взаємна довіра;
- в) індивідуалізм;
- г) ізольованість працівників.

3. Лідер у команді виконує функцію:

- а) лише контролю;
- б) координації та мотивації;
- в) виключно звітності;
- г) архівування документів.

4. Ефективна комунікація забезпечує:

- а) покращення взаємодії між членами команди;
- б) збільшення конфліктів;
- в) уникнення відповідальності;
- г) ізоляцію працівників.

5. Чіткий розподіл ролей дозволяє:

- а) уникнути дублювання функцій;
- б) зменшити відповідальність;
- в) збільшити конфлікти;
- г) зменшити результативність.

6. До характеристик ефективної команди належить:

- а) взаємопідтримка;
- б) брак співпраці;
- в) жорстка конкуренція;
- г) низька мотивація.

7. Командна культура базується на:

- а) спільних цінностях;
- б) особистих інтересах;
- в) формальних наказах;
- г) адміністративному контролі.

8. Однією з причин неефективності команди є:

- а) брак чіткої мети;
- б) взаємна довіра;
- в) командна підтримка;
- г) ефективна комунікація.

9. Командна мотивація сприяє:

- а) досягненню спільних результатів;
- б) уникненню взаємодії;

- в) зниженню продуктивності;
- г) посиленню конфліктів.

10. Ефективна команда характеризується:

- а) високим рівнем співпраці;
- б) індивідуальним виконанням усіх завдань;
- в) відсутністю лідера;
- г) мінімальною комунікацією.

Практичні кейси

Кейс 1 Брак спільної мети. У структурному підрозділі кожен працівник виконує власні завдання, але працівники не розуміють загальної мети діяльності відділу. Це призводить до неузгодженості дій та зниження результативності.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Яка умова створення ефективної команди відсутня?»
2. Надайте відповідь на запитання «Як повинен вчинити керівник?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як сформувати спільне бачення результату?»

Кейс 2 Конфлікт через нечіткий розподіл ролей. Під час реалізації проєкту цифрової трансформації кілька працівників виконують однакові завдання, тоді як частина роботи залишається невиконаною.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Чому виникла така проблема?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які механізми командного управління необхідно застосувати?»
3. Надайте відповідь на запитання «Як розподіл ролей впливає на ефективність команди?»

Кейс 3 Низький рівень довіри. Працівники відділу неохоче діляться інформацією між собою та уникають спільного обговорення проблем.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Як брак довіри впливає на роботу команди?»
2. Надайте відповідь на запитання «Які заходи може застосувати керівник для покращення взаємодії?»

3. Надайте відповідь на запитання «Яку роль відіграє організаційна культура у формуванні довіри?»

Кейс 4 Команда в умовах кризової ситуації. Орган місцевого самоврядування отримав завдання організувати евакуацію населення під час надзвичайної ситуації. Працівникам необхідно швидко координувати свої дії та ухвалювати рішення.

Завдання:

1. Надайте відповідь на запитання «Які умови забезпечать ефективність роботи команди в кризових умовах?»

2. Надайте відповідь на запитання «Якими лідерськими якостями повинен володіти керівник?»

3. Надайте відповідь на запитання «Як забезпечити ефективну комунікацію між членами команди?»

Підсумкове завдання

Підготуйте есе на тему «**Умови створення ефективної команди в системі публічного управління**». Обсяг – 2–3 сторінки.

У роботі необхідно розкрити:

- суть командної роботи;
- основні умови формування ефективної команди;
- роль лідера у командоутворенні;
- значення довіри, комунікації та мотивації для досягнення спільних результатів;
- особливості роботи команд в умовах реформування та кризових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бельська Т. Стратегії впровадження агільного управління: інновації для лідерів / Т. Бельська, Я. Алтіндаг // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 3(31). – С. 126–135. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-126-135](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-126-135).
2. Бельська Т. Теоретичні аспекти інноваційного лідерства в публічному управлінні / Т. Бельська, Я. Алтіндаг // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 3(21). – С. 131–143. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-131-144](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-131-144).
3. Бельська Т. Теоретичні аспекти інноваційного лідерства в публічному управлінні / Т. Бельська, Я. Алтіндаг // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 3(21). – С. 131–143. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-131-144](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-131-144).
4. Бельська Т. Лідерство в умовах кризи: інструменти публічного управління для підтримки продуктивної зайнятості / Т. Бельська // Суспільство та національні інтереси. – 2024. – № 7(7). – С. 478–787. – DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)-478-487](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-478-487).
5. Кондратенко Н. О. Тенденції розвитку інноваційних лідерів у публічному управлінні / Н. О. Кондратенко // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 3(31). – С. 227–237. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-227-237).
6. Кондратенко Н. О. Проблеми та потенційні можливості впровадження інноваційного лідерства в демократичному врядуванні / Н. О. Кондратенко // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 3(21). – С. 285–294. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-285-294](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-285-294).
7. Лозинська Т. М. Публічне управління [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / Т. М. Лозинська, О. В. Іваніна, Т. О. Щетініна. – Електрон. текст. дані. – Полтава : ТОВ АСМІ, 2023. – 186 с. – Режим доступу: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/15405>, вільний (дата звернення: 20.03.2026). – Назва з екрана.
8. Якобчук В. П. Публічне управління та адміністрування [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Електрон. текст. дані. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. – 476 с. – Режим доступу: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/17297/3/PUA_2025_476.pdf, вільний (дата звернення: 20.03.2026). – Назва з екрана.

9. Bovaird T. Public Management and Governance / T. Bovaird, E. Loeffler. – London : Routledge. – 2023. – 434 p. – DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003282839>.

10. Kalashnikova Kh. Forming conditions for effective governance decision-making by public leaders / Kh. Kalashnikova, Yu. Nalyvaiko // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2024. – № 3. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.27>.

11. Kalashnikova Kh. Information and communication mechanisms for building the image of public leaders / Kh. Kalashnikova, S. Haiduchenko // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 3(31). – С. 121–130. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-121-130](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-121-130).

Електронне навчальне видання

Методичні рекомендації
до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

**«ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ТА ЛІДЕРСТВО В РЕГІОНАЛЬНОМУ
УПРАВЛІННІ»**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання
зі спеціальності D4 – Публічне управління і адміністрування)*

Укладач **БЄЛЬСЬКА** Тетяна Валентинівна

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

Редактор *Б. О. Хільська*

Комп'ютерне верстання *Т. В. Бельська, Є. Г. Панова*

План 2026, поз. 246М

Підп. до друку 03.08.2026. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 4,5.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 8386 від 14.07.2025.