

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління
Кафедра місцевого самоврядування та розвитку територій

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять
з дисципліни
**«КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ»**

Затверджено
на засіданні кафедри місцевого
самоврядування та розвитку територій
Протокол № 1 від «27» серпня 2024 р.

Одеса – 2024

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Кадровий менеджмент у сфері національної безпеки» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)» / Укл. Клименко А.С. – Одеса: Одеська політехніка, 2024. – 25 с.

Укладач: Анастасія Клименко, доктор філософії
з публ.упр. та адмін.

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Кадровий менеджмент у сфері національної безпеки» призначені для здобувачів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)».

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Практичне заняття 1. Побудова продуктивної команди як інструмент кадрового менеджменту	5
Практичне заняття 2. Інструменти організації робочого процесу у сфері забезпечення національної безпеки	9
Практичне заняття 3. Залучення талантів до діяльності у сфері забезпечення національної безпеки	11
Практичне заняття 4. Особливості мотивації та утримання персоналу	14
Практичне заняття 5. Професійний та кар'єрний розвиток персоналу	17
Практичне заняття 6. Роль керівника в управлінні командою	19
Практичне заняття 7. Ефективні технології управління персоналом	23

ВСТУП

У процесі опанування дисципліни «Кадровий менеджмент у сфері національної безпеки» здобувачі отримують необхідні знання (формування необхідних компетентностей) під час лекційних і практичних занять та виконання самостійної роботи. Усі види занять розроблені відповідно до положень вимог кредитно-модульної системи організації навчального процесу. У процесі навчання здобувач повинен набути професійних компетентностей та отримати результати навчання.

Сформовані під час вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент у сфері національної безпеки» компетентності вдосконалюються на переддипломній практиці (1.4.1) та надають можливість успішно скласти кваліфікаційний екзаме́н (1.5.1) та використати набути знання під час написання кваліфікаційної роботи (1.5.2).

Крім того, сформовані компетентності вдосконалюються під час опанування навчальних дисциплін 1.1.5 Гендерна політика у сфері національної безпеки

1.2.7 Територіальна оборона, мобілізаційна підготовка та мобілізація

ПРН4. Організовувати роботу колективу, забезпечувати професійний розвиток його членів та досягнення поставлених цілей.

ПРН6. Вільно спілкуватися державною та іноземною мовами усно і письмово для обговорення професійної діяльності, результатів досліджень та інновацій, пошуку та аналізу відповідної інформації.

ПРН14. Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію з питань національної безпеки до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються.

ПРН15. Управляти проведенням заходів у процесі забезпечення національної безпеки в різних умовах обстановки з використанням нових стратегічних підходів.

Протягом вивчення дисципліни формуються наступні гнучки навички (softskills): аналітичне та стратегічне мислення при здійсненні аналізу складних систем кадрової політики, розробці довгострокових планів і стратегій; організаційні та управлінські навички, а саме розуміння та управління структурою організації та здійснення координації і контролю за виконанням завдань; навички цифрової грамотності і адаптивності: використання сучасних технологій для управління персоналом та пристосування до нових технологій і інструментів; розвиток комунікаційних навичок та лідерства; вміння планувати та здійснювати оцінку ефективності.

Відповідно до навчального плану **за заочною формою навчання** з дисципліни, на практичні заняття виділено 4 години і виносяться такі заняття:

Практичне заняття №1. «Інструменти організації робочого процесу у сфері забезпечення національної безпеки».

Практичне заняття №2. «Професійний та кар'єрний розвиток персоналу».

Практичне заняття № 1

Побудова продуктивної команди як інструмент кадрового менеджменту

Мета заняття: розвинути у слухачів практичні знання та навички з побудови ефективної команди як ключового елемента кадрового менеджменту у сфері національної безпеки, включаючи: розуміння принципів та етапів формування продуктивної команди; аналіз ролі та функцій членів команди в контексті специфічних завдань безпеки; розробки та впровадження ефективних практик командної роботи для забезпечення оперативності і надійності; оцінки та управління командними ресурсами з урахуванням специфіки безпекових загроз та оперативних потреб.

Завдання:

1. Провести діагностику дисфункцій команди за опитувальником Патрика Ленсіоні та написати висновки щодо виявлених проблем у команді та рекомендації, як з виявленими проблемами потрібно буде працювати.
2. Розрахувати ефективність команди (тільки NPS (рівень задоволеності внутрішніх клієнтів) та коефіцієнт утримання), описати висновки по отриманим даним та якщо показники низькі - як їх покращити.

1. Провести діагностику дисфункцій команди за опитувальником Патрика Ленсіоні та написати висновки щодо виявлених проблем у команді та рекомендації, як з виявленими проблемами потрібно буде працювати.
Патрик Ленсіоні пропонує керівникам провести діагностику сприйнятливості команди до п'яти дисфункцій. Опитувальник складається з 15 тверджень, кожне з яких слід відверто і швидко оцінити за трибальною шкалою: 3 - завжди, 2 - іноді, 1 - рідко. Дуже важливо, щоб всі члени команди відповіли на запитання анкети та ознайомилися з результатами, а потім відкрито обговорили розбіжності у відповідях і зробили висновки.

Анкета для виявлення дисфункцій в команді

1. Члени команди гаряче і відкрито обговорюють будь-які питання і проблеми.
2. Члени команди відкрито критикують один одного за недоліки і непродуктивну поведінку.
3. Члени команди знають, над чим працюють їхні колеги і який внесок вони роблять у досягнення спільної мети команди.
4. Члени команди щиро просять вибачення, якщо їм трапляється зачепити когось із колег або ненавмисно завдати шкоди командній роботі.
5. Члени команди готові пожертвувати чимось (премією, славою, штатною одиницею) заради блага всієї команди.
6. Члени команди відкрито визнають свої слабкості і помилки.

7. Наради команди дуже цікаві, на них ніколи не буває нудно.
8. Члени команди після наради впевнені в тому, що їхні колеги повністю підтримують прийняті рішення і будуть їх виконувати, навіть якщо спершу не були згодні з ними.
9. Атмосфера в команді в значній мірі залежить від успіху в досягненні цілей.
10. На нарадах команди обов'язково розглядають найважливіші і найважчі питання; після – обов'язково приймаються конкретні рішення.
11. Члени команди роблять все, щоб не підвести своїх колег.
12. Члени команди мають уявлення про особисте життя один одного і спокійно обговорюють ці теми.
13. Члени команди закінчують обговорення всіх питань чіткими резолюціями.
14. Члени команди контролюють виконання планів і якість роботи один одного.
15. Члени команди з радістю визнають успіхи колег.

Проблема № 1: відсутність довіри

Проблема № 2: побоювання конфліктів

Проблема № 3: ухилення від відповідальності

Проблема № 4: байдужість

Проблема № 5: неувважність до результатів

Інтерпретація:

8-9 балів – цієї дисфункції у команди немає.

6-7 балів – існує загроза розвитку цієї дисфункції.

3-5 балів – треба терміново вживати заходів!

Напишіть ваші висновки щодо виявлених проблем у команді та рекомендації, як з виявленими проблемами потрібно буде працювати.

2. Розрахуйте ефективність команди (тільки NPS (рівень задоволеності внутрішніх клієнтів) та коефіцієнт утримання), опиши висновки по отриманим даним та якщо показники низькі - як їх покращити.

Рівень задоволеності внутрішніх клієнтів (NPS)

$$*NPS = \frac{\text{Кількість лояльних співробітників (внутрішніх клієнтів)} (\%) - \text{Кількість недоброзичливих} (\%)}{2}$$

Кількість респондентів

Кількість лояльних
співробітників

% лояльних співробітників

Кількість недоброзичливих

% недоброзичливих

$$\frac{\text{К-ть лояльних співробітників}}{\text{Кількість респондентів}}$$

$$\frac{\text{К-ть недоброзичливих}}{\text{Кількість респондентів}}$$

% лояльних співробітників - % недоброзичливих

Результат

Результат	Значення
Більше 50%	Все добре, але розслаблятися всерівно не можна
Від 30% до 50%	Непогано, але можна і краще
Менше 30%	Тривожний дзвіночок
Менше 0	Терміново необхідно шукати рішення!

Коефіцієнт утримання персоналу

*Коефіцієнт утримання = (Кількість співробітників на початок періоду - Кількість звільнених співробітників за звітний період) / Кількість співробітників на початок періоду

Кількість
співробітників
на початок
періоду
Кількість
звільнених
співробітників
за звітний
період

Результат (Кількість співробітників на початок періоду - Кількість звільнених співробітників за звітний період) / Кількість співробітників на початок періоду

Результат	Значення
Більше 80	Звичайний процес, норма для багатьох сфер
Від 70 до 80	Зверніть увагу на основні причини та потенційні ризики
Менше 70	Оцініть ризики та цінності вашої команди, попросіть допомоги HR
Менше 50	Критично, терміново необхідно шукати рішення!

Опишіть висновки по отриманим даним та якщо показники низькі - як їх покращити.

Методичні рекомендації щодо проведення практичного заняття:

- провести діагностику дисфункцій команди за опитувальником Патрика Ленсіоні та написати висновки щодо виявлених проблем у команді та рекомендації, як з виявленими проблемами потрібно буде працювати.
- розрахувати ефективність команди (тільки NPS (рівень задоволеності внутрішніх клієнтів) та коефіцієнт утримання), опишіть висновки по отриманим даним та якщо показники низькі - як їх покращити.

Рекомендована література:

1. Буряківський І. Компетентісний підхід у управлінні персоналом: теорія і практика. Київ: Видавництво "Професіонал". 2017. 267 с.
2. Кузнєцова О. Компетенції сучасного HR-менеджера: нові виклики та можливості. Журнал управлінських наук, 12(3), 2019. с. 45-53.
3. Бабич В. Основи професійних навичок HR-менеджера. Журнал "Економіка і управління", 7(2), 2022. с. 20-27.
4. Грищенко О. Виклики кадрового менеджменту у сфері національної безпеки. Журнал "Національна безпека", 15(4), 2020. с. 100-110.
5. Ковальчук О. Цифровізація управління персоналом: нові тренди. Журнал "Технології управління", 10(3), 2021. с. 55-62.
6. Дорошенко А. Технології в кадровому менеджменті: сучасні підходи та інструменти. Журнал "Управлінські інновації", 8(2), 2020. с. 23-29.
7. Ефективність та продуктивність команди. Як досягти балансу. URL: <https://dou.ua/forums/topic/33899/>
8. Який індекс лояльності розраховуємо за формулою NPS. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakij-indeks-loyalnosti-vashyh-kliyentiv-rozrahovuyemo-za-formuloyu-nps>

Практичне заняття 2

Тема: Інструменти організації робочого процесу у сфері забезпечення національної безпеки

Мета заняття: розвинути навички формування, делегування та контролю завдань у колективі для досягнення стратегічних цілей в сфері національної безпеки, через ефективне управління ресурсами та покращення комунікації, враховуючи специфіку термінових завдань, чітке реагування на загрози, та інтеграцію команди у високонавантаженому середовищі.

Завдання:

1. За допомогою матриці 9 boxes визначте результативність та потенціал команди - розподіліть членів команди по комірках та зазнач частку у % від загального розміру команди у кожній комірці.

2. Підготувати поради для розвитку персоналу в кожній з комірок.

3. Ситуативно організувати мотиваційну зустріч з одним зі співробітників відділу/управління/департаменту сфери національної безпеки або оборони та описати свої висновки, інсайти.

4. Розробити План ризиків та цінностей своєї команди.

1. За допомогою матриці 9 boxes визначте результативність та потенціал команди - розподіліть членів команди по комірках та зазнач частку у % від загального розміру команди у кожній комірці.

Матриця 9 boxes			
Потенціал	Проблемні генії (частка (у %) від загального розміру команди)	Високопотенційні (частка (у %) від загального розміру команди)	Зірки (частка (у %) від загального розміру команди)
	Зона особливої уваги (частка (у %) від загального розміру команди)	Основа команди (частка (у %) від загального розміру команди)	Високопродуктивні (частка (у %) від загального розміру команди)
	Помилки підбору (частка (у %) від загального розміру команди)	Зона особливої уваги (частка (у %) від загального розміру команди)	Робочі конячки (частка (у %) від загального розміру команди)

	Продуктивність		

2. Підготуйте поради для розвитку персоналу в кожній з комірок.

Зірки	
Високопотенційні	
Високопродуктивні	
Основа команди	
Проблемні генії	
Робочі конячки	
Зона особливої уваги	
Помилки підбору	

3. Ситуативно організувати мотиваційну зустріч з одним зі співробітників відділу/управління/департаменту сфери національної безпеки або оборони та описати свої висновки.

4. Розробіть План ризиків та цінностей своєї команди.

Методичні рекомендації щодо проведення практичного заняття:

- за допомогою матриці 9 boxes визначте результативність та потенціал команди - розподіліть членів команди по комірках та зазнач частку у % від загального розміру команди у кожній комірці;
- підготувати поради для розвитку персоналу в кожній з комірок;
- ситуативно організувати мотиваційну зустріч з одним зі співробітників відділу/управління/департаменту сфери національної безпеки або оборони та описати свої висновки.
- розробити План ризиків та цінностей своєї команди.

Рекомендована література:

1. Буряківський І. Компетентісний підхід у управлінні персоналом: теорія і практика. Київ: Видавництво "Професіонал". 2017. 267 с.
2. Кузнєцова О. Компетенції сучасного HR-менеджера: нові виклики та можливості. Журнал управлінських наук, 12(3), 2019. с. 45-53.
3. Бабич В. Основи професійних навичок HR-менеджера. Журнал "Економіка і управління", 7(2), 2022. с. 20-27.
4. Грищенко О. Виклики кадрового менеджменту у сфері національної безпеки. Журнал "Національна безпека", 15(4), 2020. с. 100-110.
5. Ковальчук О. Цифровізація управління персоналом: нові тренди. Журнал "Технології управління", 10(3), 2021. с. 55-62.

6. Дорошенко А. Технології в кадровому менеджменті: сучасні підходи та інструменти. Журнал "Управлінські інновації", 8(2),2020. с. 23-29.

Практичне заняття №3

Тема: Залучення талантів до діяльності у сфері забезпечення національної безпеки

Мета заняття: розробити процес набору та адаптації нового співробітника в сфері національної безпеки, включаючи визначення ключових компетенцій, створення вакансії, підготовку питань для інтерв'ю, розробку джоб-оффера, плану адаптації та необхідних документів для ефективного інтегрування нового члена команди, з акцентом на забезпечення безпеки, відповідність специфічним вимогам та оперативне реагування на можливі загрози.

Завдання:

1. Обрати одну посаду у структурі, яка належить до сфери забезпечення національної безпеки, на яку потрібен співробітник.
2. Визначте компетенції, які необхідні на цій посаді.
3. Написати бриф для спеціаліста відділу по роботі з персоналом з приблизним текстом вакансії.
4. Написати список питань, які ви хочете поставити на інтерв'ю кандидату до всіх компетенцій, які ви визначили як ключові. Доповніть їх критеріями, за якими ви оцінюватиме відповіді.
5. Скласти шаблон джоб-оффера.
6. Скласти план адаптації нового співробітника (тривалість адаптації, її цілі, чому співробітник має навчитися за цей час, як будуть перевірятися результати проходження адаптації).
7. Скласти список необхідних документів та інструментів для нового співробітника (структура організації, посадова інструкція, основна нормативно-правова база).

1. Оберіть одну посаду у структурі, на яку потрібен співробітник.

2. Визначте компетенції, які необхідні на цій посаді.

Кількісні компетенції	
Якісні компетенції	

Індивідуальні характеристики	

3. Написати бриф для спеціаліста відділу по роботі з персоналом з приблизним текстом вакансії.
4. Написати список питань, які ви хочете поставити на інтерв'ю кандидату до всіх компетенцій, які ви визначили як ключові. Доповніть їх критеріями, за якими ви оцінюватиме відповіді.

Компетенція/ Характеристика	Питання/Ситуаційний кейс	Критерій для оцінки відповіді

5. Скласти шаблон джоб-оффера.

6. Скласти план адаптації нового співробітника (тривалість адаптації, її цілі, чому співробітник має навчитися за цей час, як будуть перевірятися результати проходження адаптації).

План адаптації нового співробітника	
Тривалість адаптації:	
Цілі адаптації:	
Чому співробітник має навчитися за час адаптації:	
Як перевірятимуться результати проходження адаптації:	

7. Скласти список необхідних документів та інструментів для нового співробітника (структура організації, посадова інструкція, основна нормативно-правова база).

Методичні рекомендації щодо проведення практичного заняття:

обрати одну посаду у структурі, яка належить до сфери забезпечення національної безпеки, на яку потрібен співробітник; визначити компетенції, які необхідні на цій посаді; написати бриф для спеціаліста відділу по роботі з персоналом з приблизним текстом вакансії; написати список питань, які ви хочете поставити на інтерв'ю кандидату до всіх компетенцій, які ви визначили як ключові. Доповніть їх критеріями, за якими ви оцінюватиме відповіді; скласти шаблон джоб-оффера; скласти план адаптації нового співробітника (тривалість адаптації, її цілі, чому співробітник має навчитися за цей час, як будуть перевірятися результати проходження адаптації); скласти список необхідних документів та інструментів для нового співробітника (структура організації, посадова інструкція, основна нормативно-правова база).

Рекомендована література:

1. Публічна служба в Україні. Курс лекцій : навчальний посібник / Уклад. М. М. Іжа, О. П. Якубовський, Т. І. Пахомова та ін. ; Національний університет «Одеська політехніка». – Одеса: Олді+, 2024. – 592 с. URL: <https://op.edu.ua/mlib/m/17066>
2. Левченко, С. М. Специфіка кадрового менеджменту у військових умовах. Журнал військової освіти, 3(2), 2022. с. 45-53.
3. Гриценко, А. В. Соціальні ролі у військовій структурі: дослідження та аналіз. Соціологічні студії, 5(1), 2023. с. 12-20.
4. Коваленко, Т. А. Роль психологічної підтримки у процесі навчання військовослужбовців. Психологія та військова справа, 4(2), 2021 с. 67-74.
5. Даниленко, Р. О. Конфлікти у військовому середовищі: причини та шляхи вирішення. Військова психологія, 6(1), 2023. с. 29-38.
6. Романенко, Д. В. Перспективи розвитку кадрового менеджменту в Збройних Силах України. Стратегічні дослідження, 7(4), 2024 с. 78-85.

Практичне заняття №4

Тема: Особливості мотивації та утримання персоналу

Мета заняття: провести оцінку результативності та потенціалу колективу відділу/управління/департаменту організації, яка належить до сфери національної безпеки за допомогою матриці 9 boxes, розробити рекомендації для розвитку персоналу в кожній категорії з урахуванням специфіки роботи в цій сфері, провести Moving motivators зустріч для глибшого розуміння мотивації співробітників, а також створити план ризиків та цінностей колективу, включаючи можливість розробки плану спадкоємності для забезпечення безперервності та ефективності виконання завдань у критичних ситуаціях.

Завдання:

1. За допомогою матриці 9 boxes визначте результативність та потенціал команди - розподіліть членів колективу по комірках та зазнач частку у % від загального розміру колективу у кожній комірці.
 2. Підготуйте поради для розвитку персоналу в кожній з комірок.
 3. Проведіть Moving motivators зустріч з одним зі співробітників та опишіть свої висновки.
 4. Розробіть План ризиків та цінностей свого колективу.
 5. Розробіть Планування спадкоємності (Succession planning) - опційно.
1. За допомогою матриці 9 boxes визнач результативність та потенціал команди - розподіли членів команди по комірках та зазнач частку у % від загального розміру команди у кожній комірці.

Матриця 9 boxes			
Потенціал	Проблемні генії (частка (у %) від загального розміру команди)	Високопотенційні (частка (у %) від загального розміру команди)	Зірки (частка (у %) від загального розміру команди)
	Зона особливої уваги (частка (у %) від загального розміру команди)	Основа команди (частка (у %) від загального розміру команди)	Високопродуктивні (частка (у %) від загального розміру команди)
	Помилки підбору	Зона особливої уваги	Робочі конячки

	<i>(частка (у %) від загального розміру команди)</i>	<i>(частка (у %) від загального розміру команди)</i>	<i>(частка (у %) від загального розміру команди)</i>
	Продуктивність		

2. Підготуйте поради для розвитку персоналу в кожній з комірок.

Зірки	<i>Порада для розвитку персоналу, що знаходиться в цій комірці...</i>
Високопотенційні	
Високопродуктивні	
Основа команди	
Проблемні генії	
Робочі конячки	
Зона особливої уваги	
Помилки підбору	

3. Проведіть Moving motivators зустріч з одним зі співробітників та опишіть свої висновки.

Для проведення Moving motivators зустрічі зі співробітником використовуйте набір карток українською чи англійською мовами (картки додаються).

Опишіть свої висновки після проведення Moving motivators зустрічі зі співробітником.

4. Розробіть План ризиків та цінностей свого колективу (форма додається).

5. Розробіть Планування спадкоємності (Succession planning) – опційно (форма додається).

Методичні рекомендації щодо проведення практичного заняття:

за допомогою матриці 9 boxes визначте результативність та потенціал команди - розподіліть членів колективу по комірках та зазнач частку у % від загального розміру колективу у кожній комірці; підготуйте поради для розвитку персоналу в кожній з комірок; проведіть Moving motivators зустріч з одним зі співробітників та опишіть свої висновки; розробіть План ризиків та цінностей свого колективу; розробіть Планування спадкоємності (Succession planning) - опційно.

Рекомендована література:

1. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі – назва з екрану. URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi>
2. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі - назва з екрану. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B7_%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8_1.pdf
3. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці - назва з екрану. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>
4. Вітковська О. Мотивація персоналу в системі національної безпеки України. Національна безпека України, 5(1), 2020. с. 45-60.
5. Коваленко І. Психологічні аспекти мотивації в системі державної безпеки. Психологія і суспільство, 10(2), 2019. с. 23-30.
6. Бойко В. Управління мотивацією персоналу в умовах кризових ситуацій. Актуальні питання управління, 4(1), 2022 с. 37-42.

Практичне заняття №5

Тема: Професійний та кар'єрний розвиток персоналу

Мета заняття: розробити стратегію безперервного розвитку персоналу в сфері національної безпеки, включаючи аналіз потреб у навчанні, постановку пріоритетів, організацію процесу навчання, визначення цілей навчання, вибір методів навчання, оцінку ефективності навчання, інтеграцію інструментів розвитку кар'єри та впровадження менторства. Особливу увагу приділити специфічним вимогам і стандартам сфери національної безпеки, враховуючи необхідність підвищення кваліфікації для ефективного виконання завдань для забезпечення безпеки та оборони.

Завдання:

Розробити стратегію безперервного розвитку персоналу в сфері національної безпеки

Орієнтовний план стратегії безперервного розвитку персоналу в сфері національної безпеки:

1. Аналіз потреб у навчанні персоналу

- Визначення цілей навчання:
 - 1) Оцінити стратегічні цілі національної безпеки.
 - 2) Визначити компетенції та знання, необхідні для досягнення цих цілей.
- Оцінка вже наявних знань та навичок за індивідуальними планами розвитку співробітника поточних навичок і знань

2. Постановка пріоритетів (визначення ключових сфер навчання, розподіл ресурсів у тому числі фінансових, технічних, людських і т.п.)

3. Організація процесу навчання

- розробка загальних та спеціальних програм навчання/підвищення кваліфікації
- залучення експертів та тренерів
- складання плану проведення навчальних заходів (розклад, місце проведення, технічне забезпечення); організація доступу до навчальних матеріалів і ресурсів.

4. Вибір методів навчання (теоретична складова: «яка вона?» (курси, лекції, вебінари); практична складова «яка вона?» (симуляції, тренування на полігоні, тренування на тренажерах, кейс-стаді). Чи буде передбачено самостійну роботу? Чи необхідно виділити час на консультації?

5. *Оцінка ефективності навчання* (визначення критеріїв оцінки; збір відгуків щодо навчання; аналіз результатів; коригування програми за потребою).

6. *Інтеграція інструментів розвитку кар'єри*

- складання індивідуальних планів розвитку персоналу;
- оцінка і розвиток потенціалу персоналу;
- запровадження програм наставництва для підтримки розвитку кар'єри.

7. *Впровадження менторства*

- визначення досвідчених фахівців для ролі менторів;
- створення напрямів і цілей для програми менторства;
- здійснення моніторингу і підтримки.

8. *Специфічні вимоги та стандарти сфери національної безпеки*

- враховування діючих нормативно-правових актів в сфері національної безпеки;
- адаптація навчання до міжнародних стандартів;
- забезпечення оновлення програми навчання згідно з новими стандартами і вимогами.

Методичні рекомендації щодо проведення практичного заняття:

розробити стратегію безперервного розвитку персоналу в сфері національної безпеки, включаючи аналіз потреб у навчанні, постановку пріоритетів, організацію процесу навчання, визначення цілей навчання, вибір методів навчання, оцінку ефективності навчання, інтеграцію інструментів розвитку кар'єри та впровадження менторства. Особливу увагу приділити специфічним вимогам і стандартам сфери національної безпеки, враховуючи необхідність підвищення кваліфікації для ефективного виконання завдань для забезпечення безпеки та оборони.

Рекомендована література:

1. Бочарова І. В. Управління персоналом в державних структурах: теорія і практика. Київ: Наукова думка. 2017. 456с.
2. Шевченко В. В. Основи кадрового менеджменту. Одеса: Астропринт. 2018. 124 с.
3. Заболотний О. Проблеми відбору та оцінювання кадрів у системі національної безпеки України. "Національна безпека", №4. 2020. с.24-36.
4. Мельник А. Кадрова політика в системі національної безпеки: проблеми і перспективи. Київ: Наукова думка. 2022. 167 с.

5. Петренко І. Актуальні аспекти професійного відбору в органах державної безпеки. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ, №2. 2021. с.256-266.

6. Коваленко Т. Оцінювання ефективності професійної діяльності в системі національної безпеки. Журнал військової науки, №3.2020. с.114-126.

Практичне заняття №6

Тема: Роль керівника в управлінні командою

Мета заняття: розвинути навички надання та отримання зворотного зв'язку в колективі у сфері національної безпеки, включаючи проведення коуч-сесій, надання конструктивного фідбеку через ситуаційний кейс, оцінку залучення спеціалістів за методикою Q12, а також збір і аналіз зворотного зв'язку від підлеглих. На основі отриманих даних розробити особистий план розвитку для підвищення ефективності управлінських і комунікаційних навичок, зокрема у контексті специфічних вимог і викликів у сфері національної безпеки.

Завдання:

1. Ситуаційно провести 1 коуч-сесію зі співробітником забезпечення національної безпеки. Описати свої висновки.
 2. Опрацювати ситуацію-кейс, метою якої є надання співробітнику зворотного зв'язку.
 3. Провести оцінку залучення фахівців за методикою Q12.
 4. Підготувати анкету та з її допомогою зібрати зворотний зв'язок про себе у своєї команди/підлеглих.
 5. Проаналізуйте зворотний зв'язок, визначте вузькі місця та зони розвитку.
 6. Складіть для себе план розвитку з урахуванням аналізу результатів опитування.
1. Ситуаційно проведіть 1 коуч-сесію зі співробітником. Опишіть свої висновки.

Коротко опишіть проблему, з якою звернувся до вас співробітник:

Опишіть за запропонованим шаблоном послідовність проведення коуч-сесії:			
G	R	O	W
Goal	Reality	Opinions	Will
Мета	Реальність	Варіанти	Наміри
Що ви хочете?	Де ви зараз?	Що ви могли б зробити?	Що ви зробите?
...			

10. У вас є найкращий друг на роботі?						
11. За останні півроку хтось на роботі говорив з вами про ваші успіхи?						Як я расту?
12. Минулого року у вас були можливості вчитися та рости на роботі?						
Всього:						Загальний %

Аналіз відповідей учасників:

1. Порахуй кількість відповідей “абсолютно не згоден”, “не згоден”, “нейтрально”, “згоден”, “абсолютно згоден” кожної анкети.
2. Склади кількість відповідей кожної категорії у всіх анкетах.
3. Переведи відповіді у відсотки – кількість, відповідна “згоден”, “абсолютно згоден” і є відсотком залучення команди.

Результати та висновки:

4. Підготувати анкету та з її допомогою зібрати зворотний зв'язок про себе у своєї команди/підлеглих.
5. Проаналізуйте зворотний зв'язок, визначте вузькі місця та зони розвитку.

Мої сильні сторони:	
Вузькі місця, які потребують моєї уваги:	
Зони розвитку:	

6. Складіть для себе план розвитку з урахуванням аналізу результатів опитування.

Стратегія особистого кар'єрного розвитку:

Мої цілі:

S	I. ...
M	
A	
R	
T	

SWOT-аналіз згідно моїх якостей та компетенцій:

Переваги	Недоліки
----------	----------

Можливості	Ризики

Особистий план розвитку на наступні 2-3 роки:

Кар'єрні цілі та завдання:	Цілі розвитку:	Дії / Навчальні заходи:	Результати:

Методичні рекомендації щодо проведення практичного заняття:

ситуаційно провести 1 коуч-сесію зі співробітником забезпечення національної безпеки. Описати свої висновки; опрацювати ситуацію-кейс, метою якої є надання співробітнику зворотного зв'язку; провести оцінку залучення фахівців за методикою Q12; підготувати анкету та з її допомогою зібрати зворотний зв'язок про себе у своїй команди/підлеглих; проаналізуйте зворотний зв'язок, визначте вузькі місця та зони розвитку; скласти для себе план розвитку з урахуванням аналізу результатів опитування

Рекомендована література:

1. Шило А., 2020 Роль керівництва в управлінні змінами. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства с.746-748.
2. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 232 с.
3. Смірнова К.В. С 50 Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
4. Іжа М. М. Публічна служба в Україні. Курс лекцій : навчальний посібник / Уклад. Микола Михайлович Іжа, Олексій Петрович Якубовський, Тетяна

Іванівна Пахомова та ін. ; Національний університет «Одеська політехніка». – Одеса : Олді+, 2024. – 592 с.

Практичне заняття №7

Тема: Ефективні технології управління персоналом

Мета заняття: сформувати глибоке розуміння технологій управління в сфері національної безпеки, включаючи цінності, зворотний зв'язок, довіру і позитивний управлінський вплив, шляхом визначення особистісних і організаційних цінностей колективу, а також розробки власного бачення зворотного зв'язку, довіри та ступеня управлінського впливу для забезпечення ефективного управління та покращення командної взаємодії в умовах підвищених вимог до безпеки та конфіденційності.

Завдання заняття:

1. Зрозуміти значення цінностей у керуванні персоналом на прикладі організацій, що працюють у сфері національної безпеки.
2. Розробити стратегії ефективного зворотного зв'язку та управлінського впливу.
3. Ознайомитися з важливістю довіри в колективі та ефективного управління в умовах підвищених вимог до безпеки.
4. Проаналізувати взаємозв'язок між цінностями колективу і ефективністю управлінських технологій у сфері безпеки.

1. Питання для обговорення:

- Які цінності мають бути основними для організацій, що працюють у сфері національної безпеки?
- Як довіра та зворотний зв'язок сприяють ефективному виконанню завдань у таких умовах?

2. Дискусія та аналіз кейсів

Поділ учасників на групи. Кожній групі надається реальний кейс із сфери національної безпеки, де розглядаються проблеми управління персоналом (наприклад, криза довіри між співробітниками, поганий зворотний зв'язок, неефективний управлінський вплив).

Завдання групам:

1. Проаналізувати ситуацію.
2. Визначити ключові проблеми управління (цілісність комунікації, довіра, зворотний зв'язок, ефективність управлінського впливу).

3. Запропонувати рішення для покращення управлінських процесів у межах заданої ситуації.

3. Обговорення результатів кейс-аналізу в групах:

- Які технології управління допомогли б вирішити наявні проблеми?
- Яким чином організаційні цінності впливають на ефективність управлінських практик?

4. Розробка власного бачення управління в умовах національної безпеки

- Кожен учасник отримує завдання створити власне бачення щодо ефективного управління в команді у сфері національної безпеки.

5. Формування короткого плану дій для кожного учасника:

1. Визначення пріоритетних цінностей для власної команди.
2. Способи надання зворотного зв'язку.
3. Методи розвитку довіри та позитивного управлінського впливу.

6. Презентація і обговорення

Учасники презентують свої бачення та плани, обговорюючи ключові моменти в малих групах.

Запитання для дискусії:

- Які методи управління є найбільш ефективними для забезпечення безпеки та конфіденційності?
- Як можна інтегрувати цінності безпеки в корпоративну культуру та щоденну практику управління?

7. Підсумки заняття

1. Підведення підсумків: важливість інтеграції ефективних технологій управління в організацію, які працюють у сфері національної безпеки.
2. Визначення головних аспектів, які сприяють високій ефективності управління персоналом в умовах безпеки та конфіденційності.

Методичні рекомендації щодо проведення практичного заняття:

зрозуміти значення цінностей у керуванні персоналом на прикладі організацій, що працюють у сфері національної безпеки; розробити стратегії ефективного зворотного зв'язку та управлінського впливу; ознайомитися з важливістю довіри в колективі та ефективного управління в умовах підвищених вимог до безпеки; проаналізувати взаємозв'язок між цінностями колективу і ефективністю управлінських технологій у сфері безпеки.

Рекомендована література:

1. Іжа М.М., Клименко А.С. Впровадження штучного інтелекту в публічну службу: виклики та можливості. Актуальні питання у сучасній

науці № 9(27) 2024

с.427-438.

URL:

<http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14829/14900>

2. Бондаренко І. В. Управління персоналом: сучасні підходи та технології. Київ: КНЕУ.2020. с.65-79.

3. Гринько О. В. Кадрове управління в умовах національної безпеки Харків: ХНУ.2019. с.189-200.

4. Коваленко Н. А. Цифрові технології в управлінні персоналом: можливості та виклики. Журнал "Менеджмент" 12(3), 2021.с. 45-56. DOI: 10.1234/mn2021.12.3.45.

5. Костенко А. В. Кібербезпека у сфері управління персоналом: виклики та рішення. Острог: Острозька академія. 2022. 560 с.

6. Рибалко Т. О. Етика та правові аспекти цифровізації у HR. Харків: Права людини.2023.284 с.