

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

**СУЧАСНИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
І КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНАХ ВЛАДИ**

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2013**

*Схвалено Вченою радою Національної академії державного управління
при Президентіві України (протокол № 206/8-14 від 7 листопада 2013 р.)*

Автори:

В. А. Гошовська, доктор політичних наук, професор, директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ;

І. Г. Сурай, кандидат наук з державного управління, докторант НАДУ;

Ю. В. Баскакова, кандидат юридичних наук, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ;

В. О. Завалевська, кандидат економічних наук, доцент, заступник генерального директора з наукової роботи НДІ “Укراгропромпродуктивність”.

Рецензенти:

Л. І. Даниленко, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ;

М. М. Газізов, кандидат політичних наук, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ.

Сучасний кадровий менеджмент і кадрові технології в органах влади :

Г74 навч.-метод. матеріали / [В. А. Гошовська, І. Г. Сурай, Ю. В. Баскакова, В. О. Завалевська]. – К. : НАДУ, 2013. – 100 с.

Навчально-методичні матеріали підготовлено з урахуванням Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, розробленої Національною академією державного управління при Президентіві України.

Висвітлено основи сучасного кадрового менеджменту і кадрових технологій в органах влади та спрямування їх на розвиток усього колективу і кожного співробітника окремо.

Розраховано на осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 005.95/.96 (076)

*Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ
при Президентіві України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву
“Нова еліта нації”.*

© Гошовська В. А., Сурай І. Г.,
Баскакова Ю. В., Завалевська В. О., 2013
© Національна академія
державного управління
при Президентіві України, 2013

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ – ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ВЛАДИ	6
1.1. Управління персоналом як наука	6
1.2. Сутність управління персоналом, кадрового менеджменту і кадрових технологій в системі державного управління	12
2. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ В ОРГАНАХ ВЛАДИ	15
2.1. Кадрове планування в органах влади	15
2.2. Визначення потреби у персоналі організації	18
3. ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ТА СПОСОБИ ЗАМІЩЕННЯ ПОСАД В ОРГАНАХ ВЛАДИ	21
3.1. Сутність добору та відбору кадрів в системі державного управління	21
3.2. Основні складові системи добору кадрів. Відбір як кадрова технологія	23
4. АДАПТАЦІЯ ПРИ ВВЕДЕННІ НА ПОСАДУ В ОРГАНІ ВЛАДИ	35
4.1. Адаптація персоналу державної служби. Види і етапи адаптації	35
4.2. Особливості адаптації на державній службі	38
5. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ВЛАДИ	44
5.1. Сутність поняття “розвиток персоналу”	44
5.2. Професійний розвиток персоналу як напрям кадрової політики	46
5.3. Методологічні та організаційні основи управління розвитком персоналу	47
5.4. Розвиток персоналу з урахуванням об’єктивної оцінки досягнутих результатів	50
6. МОДЕРНІЗАЦІЯ КАДРОВИХ СЛУЖБ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	59
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАТЬ	73
ГЛОСАРІЙ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Метою державної кадрової політики сучасної України, визначеною у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Для створення професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби поряд із законодавчим забезпеченням необхідно розвивати інституційну базу та забезпечувати послідовність у впровадженні нових засад діяльності, кардинальну перебудову кадрової політики.

Головною проблемою системи державної служби сьогодні є те, що недостатньою мірою застосовуються сучасні технології управління людськими ресурсами, відсутні єдині управлінські стандарти державної служби в усіх органах виконавчої влади центрального та місцевого рівня.

Впровадження ефективної системи управління персоналом на державній службі створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування.

Реалізація державної кадрової політики для забезпечення системи державного управління України високопрофесійними кадрами та успішного вирішення управлінських завдань потребує впровадження сучасних технологій управління персоналом, у тому числі кадрового менеджменту.

Метою Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року є створення ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі. Для її досягнення необхідно забезпечити послідовність у реформуванні державної служби та запровадження нових підходів до управління персоналом, збільшити фінансові та технічні можливості для досягнення поставлених завдань, забезпечити належну координацію дій виконавців заходів і завдань цієї Програми, зокрема центральних та місцевих органів виконавчої влади, Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів, вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців у галузі знань “Державне управління”, мережі центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, міжнародних організацій, які підтримують проведення системних перетворень в Україні.

Навчально-методичні матеріали “Сучасний кадровий менеджмент і кадрові технології в органах влади” розроблені як допомога державним службовцям, усім, хто працює в органах влади, для усвідомлення базових позицій управління персоналом і тих новацій, які необхідні для осучаснення державного управління України.

Підготовлені матеріали розкривають сутність управління персоналом, кадрового менеджменту і кадрових технологій в системі державного управління та значення науки управління персоналом.

Авторами висвітлено основні аспекти кадрових технологій, пов'язаних з прийняттям кадрових рішень з метою максимального використання потенціалу працівників для досягнення цілей державного управління, зокрема: планування персоналу та визначення потреби у персоналі організації; відбір персоналу та способи заміщення по посадах в органах влади; адаптація при введенні на посаду; розвиток персоналу.

У запропонованих матеріалах наведено особливості застосування кадрових технологій в органах влади відповідно до чинного законодавства України, а також зміни, які привнесе новий Закон України "Про державну службу" та нормативно-правові акти, розроблені і прийняті для ефективного його впровадження.

1. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ – ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ВЛАДИ

1.1. *Управління персоналом як наука*

Науку управління персоналом було започатковано наприкінці XIX – на початку XX ст. Це було зумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні його складові, а й на людину, на удосконалення її інтелекту, творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку.

З моменту свого виникнення і донині наука управління персоналом розробила багато концепцій і теорій, які відображають відповідні етапи розвитку матеріального виробництва, спрямованість тих чи інших досліджень, соціально-економічні умови трудових відносин в окремо взятій країні тощо. Усі концепції та теорії управління персоналом сьогодні можна об'єднати у такі групи:

1. Концепції застосування людського чинника у виробництві;
2. Теорії людських ресурсів;
3. Теорії людського капіталу.

1. *Концепції застосування людського чинника у виробництві.* Першою науково обґрунтованою концепцією стала концепція використання трудових ресурсів (labor resources use), яка замість людини розглядала лише її функцію – працю, вимірюючи її затратами робочого часу і заробітною платою. Основоположниками цієї концепції були американські інженери Фредерік-Вінслоу Тейлор (1856–1915), Френк Гілбрет (1868–1924), Ліліан Гілбрет (1878–1972), Генрі Гантт (1861–1919), які належали до школи наукового управління. Ці дослідники вважали, що стрижнем наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів. На основі використання спостережень, вимірювань, логічного аналізу компонентів трудового процесу вони розробляли рекомендації щодо підвищення ефективності трудової діяльності працівників і трудового колективу загалом. Соціальними аспектами дослідники особливо не переймалися.

У своїх дослідженнях Ф.-В. Тейлор зосереджувався на основних типах операцій, які виконує кожен працівник, оскільки головними вважав організацію праці і виробничі завдання. Провівши чимало досліджень на багатьох підприємствах, він дійшов висновку, що емпіричні методи управління виробничими процесами є причиною марнотратства, якого можна уникнути, проаналізувавши дії працівників та їхню тривалість, і на цій основі визначити найкращу операційну форму для кожного завдання. Обґрунтовану Ф.-В. Тейлором концепцію побудовано на досить грубому розумінні суті й особливостей людини, її значення у виробництві. Її положення зводилися до того, що робота складається з низки простих операцій, які часто повторюються і якими легко оволодіти. А завдяки жорстким стандартним процедурам їх досить легко виконувати. Тому основним обов'язком керівництва є нагляд і контроль.

Оплата має бути прямо пропорційною обсягові виконаної роботи (відрядна оплата), оскільки це підвищує зацікавленість робітника в результатах праці. Для кожного виду діяльності існує єдиний оптимальний спосіб розв'язання проблеми.

Ідеї Тейлора стимулювали різноманітні дослідження, що зосереджувалися на таких проблемах. Вивчення фізичних можливостей людини. Пізніші дослідження викристалізувалися в новому науковому напрямі – ергономії (грец. *ergon* – робота, праця і *nomos* – закон), зосередженій на вивченні поведінки людини у процесі праці, руху органів людського тіла в системі “людина – техніка – виробництво”. Здебільшого ці дослідження мають на меті пристосування машин до фізіологічних характеристик людини: визначення часу, необхідного для виконання конкретних виробничих операцій; вивчення фізичної втоми і визначення часу, необхідного організму для відновлення сил; визначення рівня і моделі заробітної плати, які б спонукали працівників виконувати роботу якнайшвидше й у більшому обсязі.

Запропоновані Ф.-В. Тейлором методи відповідали потребам суспільства наприкінці XIX ст., сприяли розвитку тогочасної індустрії, масового виробництва. Тейлоризм забезпечив значне підвищення продуктивності праці, економічне лідерство США у 20-ті роки XX ст. Ідеї Ф.-В. Тейлора сприяли зосередженню наукового організування праці, обґрунтуванню методу PERT та ергономіки.

У 20-ті роки XX ст. керівник великої французької вугільної компанії Анрі Файоль (1841–1925), британський консультант з питань управління Ліндалл Урвік (1891–1983), американський дослідник і практик менеджменту Гаррінгтон Емерсон (1853–1931), американський вчений і урядовець Лютер Г'юлік (1892–1978), німецький соціолог і економіст Макс Вебер (1864–1920) та ін. запропонували концепцію управління персоналом (*personnel management*). Вони розглядали людину через призму посади, а стрижнем управління вважали адміністративний механізм – принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. На їх погляд, раціонально визначивши основні функції бізнесу (фінанси, виробництво й маркетинг), можна обрати найоптимальніший спосіб поділу організації на підрозділи або робочі групи.

За переконаннями прихильників даної школи, яку називають ще адміністративною, для забезпечення нормальної діяльності організації слід чітко регламентувати міжособистісні й міжгрупові відносини і відносини між рівнями відповідальності. Основною функцією керівника підприємства А.Файоль вважав адміністративну, оскільки “керувати – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати”. Функції управління персоналом він не виокремлював, проте фактично впритул наблизився до цієї ідеї, сформулювавши 14 принципів управління, які за своїм змістом і є принципами управління персоналом: поділ праці; повноваження й відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність напрямку; підпорядкованість особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація (влади); скалярний (ступінчастий) ланцюг розпоряджень;

порядок; справедливість; стабільність робочого місця, ініціатива; корпоративний дух.

Прихильники цієї школи були переконані, що, визначивши мету, слід розробити систему елементарних завдань і розподілити обов'язки між індивідуальними виконавцями, а потім об'єднати їх в адміністративні одиниці аж до найвищого рівня. Кожен відділ (служба) повинен забезпечувати виконання певних завдань.

За таким принципом вибудовується пірамідальна структура організації військового типу, де кожен підлеглий має одного начальника, який визначає всі аспекти його діяльності. Пізніше він став основою "цільової організації", що не мала надмірних ієрархічних зв'язків і прагнула звести до мінімуму конфлікти виконавців з органами управління.

Ідеї А. Файоля, як і Ф.-В. Тейлора, попри деякі відмінності, ґрунтуються на таких спільних припущеннях: праця переважній більшості людей неприємна; досягнення економічних результатів пов'язано із задоволенням працівників; прибуток важливіший за характер виконуваної роботи; лише незначна чисельність людей може і хоче виконувати відповідальну роботу.

Загалом А. Файоль віддавав перевагу адміністративній функції. Керівники підприємств ставили перед собою завдання, пов'язані передусім із процесом виробництва. Поєднання обох підходів (спеціалізації керівників (Тейлор) і єдності управління (Файоль)) було взято за основу ієрархічно-функціональної структури, відомої під назвою "staff and line" (штат і лінія), що згодом поширилася у світі. Синтезування цих двох структур має низку суттєвих переваг і незначні вади, зокрема співіснування двох різновидів влади: влади виконавців і влади функціонерів, які іноді можуть суперечити між собою. У цій концепції людині відводиться другорядна роль. Вважалося, що працівник є "знряддям" – він має виконувати розпорядження, не обговорюючи їх; крім заробітної плати, його ніщо не має цікавити.

У 30–50-ті роки ХХ ст. набула поширення концепція школи людських відносин, яку репрезентували американський психолог Мері-Паркер Фолетт (1868–1933), американський соціолог і психолог Елтон Мейо (1880–1949) і німецький психолог Гуго Мюнстерберг (1863–1916). Їх висновки і рекомендації стосувалися прийомів управління людськими відносинами шляхом ефективних дій безпосередніх керівників, консультацій із працівниками і надання їм широких можливостей для спілкування у процесі праці.

Цей напрям заперечував погляд на людину як на homo economicus (людину економічну), який пронизував попередні концепції. Він передбачав значно тонший і складніший аналіз мотивування поведінки людини, маючи у своїй основі такі постулати: 1) кожна людина, незалежно від її місця в ієрархічній системі, має право на повагу; 2) визнання людиною своєї корисності і потрібності так само важливе для неї, як і заробітна плата, а може, й важливіше.

Повага до людини, її свободи, оптимістична налаштованість забезпечили популярність цього підходу.

Нове розуміння людських проблем сформувалося завдяки дослідженням Е. Мейо на заводах Western electric company у 1927–1932 рр. в м. Хоуторн

(США), метою яких було перевірити твердження Ф.-В. Тейлора, що продуктивність праці залежить від зовнішніх умов. Після багатьох (до 2000) індивідуальних бесід Мейо дійшов таких висновків: фізичні умови не є основною причиною підвищення продуктивності, оскільки продуктивність зростала як із поліпшенням, так і з погіршенням освітлення цехів; усвідомлення робітниками своєї належності до груп з особливими інтересами заохочувало їх до роботи (т. зв. ефект Хоуторна). За переконаннями Е. Мейо, зрозуміти поведінку людини в організації без урахування психологічних і емоційних чинників не можливо.

2. *Теорії людських ресурсів.* У 30-ті роки ХХ ст. дослідники наголошували на тому, що поряд із фізіологічними (первинними) потребами кожна людина має також вторинні (соціальні) потреби, а також потреби в самореалізації. Ефективна політика персоналу має обов'язково їх враховувати. Реалізація завдань підприємства неможлива без задоволення потреб персоналу і розвитку людей, які є джерелом збільшення його багатства.

Більшість теорій людських ресурсів обґрунтували представники “школи поведінкових наук”, найвидатнішими серед яких були американські психологи А. Маслоу, Девід Мак-Клелланд (нар. 1917), Дуглас Мак-Грегор (1906–1964), Фредерік Герцберг (нар. 1923), Клейтон Альдерфер. Здобутки цієї школи розвинули пізніше американські дослідники Лайманд Портер, Едвард Лоурер, Роберт Лайкерт, німецько-американський психолог Курт Левін (1890–1947), французький дослідник Мішель Круазье (нар. 1923) та ін.

Одним із перших обґрунтував розуміння людиною необхідності праці А. Маслоу, який вибудував свою психологічну теорію мотивування на основі класифікації людських потреб на категорії за ступенем їх важливості: фізіологічні потреби; потреби в безпеці; соціальні потреби; потреби в повазі; потреби в самореалізації. На його думку, мотив до підвищення продуктивності власної праці виникає в людини у момент переходу від потреб нижчого рівня (після задоволення їх) до потреб наступного рівня.

Менеджер повинен знати, на якому рівні потреб перебуває кожен його підлеглий і ступінь задоволення цих потреб. Створюючи умови для задоволення потреб, менеджер спонукає підлеглого до переходу на вищий їх рівень і в результаті домагається вищої продуктивності його праці.

Теорія потреб А. Маслоу, попри широке наукове визнання, практичного підтвердження не одержала. Дещо пізніше обґрунтовані ним рівні потреби зазнали різноманітних модифікацій. Найвідоміша з них запропонована К.Альдерфером теорія ЖВЗ, згідно з якою потреби людини реалізуються на трьох рівнях: Ж – життєві потреби (фізіологічні, потреби в безпеці); В – потреби у відносинах з іншими; З – потреби зростання (потреби в повазі та самореалізації).

Д.Мак-Клелланд вважав, що людям властиві потреби у владі, досягненнях і в причетності. Потреба у владі проявляється як бажання впливати на інших людей, вона не обов'язково є свідченням кар'єристських прагнень індивіда. Найчастіше виникає в людини, яка бере на себе ініціативу із забезпечення членів колективу засобами і способами досягнення спільних

цілей. Найважливішою Д. Мак-Клелланд вважав потребу в досягненнях, побудувавши на цій основі теорію мотивації праці (досягнень). Прагнення до досягнень він розумів як достатньо стабільну схильність до здобуття високих результатів, успіхів.

Наприкінці 50-х років XX ст. наукові здобутки “школи поведінкових наук” збагатилися дослідженнями Д. Мак-Грегора, який описав ставлення до праці двох типів людей, які суттєво відрізняються один від одного (теорії X і Y). Учений виходив насамперед з того, що будь-яке управлінське рішення спирається на певні гіпотези про природу людини і відносини між людьми. Відповідно до теорії X людина має вроджену огиду до праці і намагається будь-що уникнути її. Тому більшість людей необхідно контролювати, скеровувати і під загрозою покарання примушувати працювати задля досягнення цілей організації. За теорією Y існують люди, для яких праця є джерелом задоволення. Якщо така людина поділяє цілі організації, то контролювати її не потрібно, оскільки у неї розвинуті самоконтроль та ініціатива. Найважливішим стимулом до праці для таких людей є задоволення потреб власного Я і прагнення до самореалізації. Тому вирішальний вплив на поведінку менеджера має те, що він думає про своїх співробітників, як уявляє їхні портрети і як планує мотивувати їхню працю.

Суттєво збагатив теоретичні надбання “школи поведінкових наук” Ф. Герцберг, який дійшов висновку про два типи факторів, що впливають на ставлення людини до праці: фактори, які не вселяють відчуття задоволення (фактори “гігієни”), – політика підприємства, тривалість робочого дня, оплата і умови праці та ін.; фактори, що породжують почуття задоволення (фактори “мотивації”), – досягнення, визнання, цікава за змістом праця, відповідальність, можливість службового просування та ін.

Висновок Ф. Герцберга про те, що позитивні установки співробітників стосовно праці мають інші причини, ніж негативні, спонукав його відмовитися від класичної концепції задоволеності, за якою перехід від стану “задоволений” до стану “незадоволений” є безперервним. Протилежним почуттям незадоволеності, на його думку, є не задоволеність, а відсутність незадоволеності (вода, яка не містить мікробів, перешкоджає виникненню хвороби, проте не робить людину здоровішою).

Теорія очікувань В. Врума розглядає проблеми під кутом “шлях – ціль” і орієнтована на психологію теорії вибору, яка виходить з того, що людина обирає те, що максимально відповідає суб’єктивно очікуваній нею користі. Ідея “шлях – ціль” виникла з емпіричних спостережень, за якими виконувана праця (шлях) може бути визнаною тільки за умови досягнення бажаної цілі. Тому прагнення до досягнень залежить не лише від здібностей чи соціалізації індивіда, а й від суб’єктивного сприйняття ним відносної корисності результату для досягнення особистої цілі. Це положення міститься і в теорії процесів як інструментарій, яка послуговується поняттями “цінність”, “інструментарій”, “очікування”.

1) Цінність у цій моделі означає ефективну орієнтацію людини на результати її діяльності, тобто наскільки важливим є значення результату для

індивіда. Ці результати теж мають свою ієрархію: результатами першого рівня є, наприклад, винагорода за підсумками праці (оплата), яка діє як стимул; результатами другого рівня – певні потреби, цілі, до яких прагне індивід.

2) Інструментарій відповідає за очікування, що результат першого рівня певного способу дій забезпечить досягнення бажаної цілі (результату другого рівня). Результат першого рівня – не самоціль, а засіб отримати користь завдяки наявності у нього такої якості, як задоволення позитивного результату другого рівня (потреби).

3) Очікування людей полягають у вірогідності того, що певні дії забезпечать певний результат. Суб'єктивна ймовірність обумовлена тим, що за допомогою певних зусиль досягається певний результат (ціль завдання), а наслідком виконання завдання буде певна винагорода.

Використовуючи описані елементи моделі, можна визначити зусилля, яких докладає індивід при певних (встановлених емпірично) значеннях трьох змінних (цінність, інструментарій, очікування), які і є мотиваційною силою.

Комплексна теорія Портера – Лоурера ґрунтується на моделі, яка враховує цінність винагород, зв'язки між явищами “зусилля – винагорода”, здібності, характер, роль працівника.

Прихильники теорії справедливості вважають, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння свідчить про дисбаланс і несправедливість, тобто людина переконується, що її колега за таку саму роботу отримав більшу винагороду, у неї виникає психологічне напруження. За такої ситуації слід мотивуванням співробітника зняти психологічне напруження.

Практична цінність теорій мотивування працівників полягає у можливості побудови менеджером на їх основі стратегії і тактики впливу на підлеглих з урахуванням конкретних умов функціонування організації, особливості індивідуальної поведінки працівників.

3. Теорії людського капіталу. В останній третині ХХ ст. увагу учених привернули теорії управління людьми на виробництві з позицій людського капіталу. Найпослідовніші її прихильники вважали, що професійні вміння, виховання і освіта є справжнім капіталом, з яким працівник вступає у виробничий процес. Ці положення не були оригінальними, адже про це вели мову ще родоначальники класичної політекономії англійський економіст Вільям Петті (1623–1687), шотландський економіст Адам Сміт (1723–1790), французький економіст Жан Батіст Сей (1767–1832), швейцарський економіст Леон-Марі-Еспрі Вальрас (1834–1910), американський економіст Ірвінг Фішер (1867–1947). Однак усі спроби виразити людський капітал у грошовому вимірі робилися для того, щоб оцінити значення витрат на виховання, охорону здоров'я тощо у формуванні економічного потенціалу нації.

Поняття “людський капітал” закорінене в загальну теорію вартості, засновану на припущенні, що кожне благо має вартість, адже воно приносить користь, прибуток чи просто стає в пригоді. Як і всі ресурси, люди мають певну цінність, оскільки можуть виробляти послуги.

На основі загального розуміння людського капіталу було обґрунтовано теорію інвестування в людський капітал і теорію головного чинника розвитку людського капіталу.

Стрижнем теорії інвестування в людський капітал є зв'язок між інвестиціями у людський капітал і економічним розвитком. Витрати на розвиток здібностей людини прихильники цієї теорії розглядають аналогічно витратам на збільшення інших виробничих ресурсів, а ступінь вигідності інвестування коштів в людей вони оцінюють очікуваним прибутком.

Послугуючись теорією людського капіталу, можна стверджувати, що він накопичується і використовується впродовж усього життя індивіда. Це припущення зумовило виникнення теорії часового чинника розвитку людського капіталу, згідно з якою питання використання часу будь-якою людиною полягає у зіставленні відпочинку і доходу: ці два елементи визначають її добробут.

Отже, теорії людського капіталу задали новий напрям розвитку управлінської думки – відтепер людина більше не вважається просто чинником виробництва. Вона – специфічний елемент, що постійно розвивається і має бути оцінений як справжній актив.

1.2. Сутність управління персоналом, кадрового менеджменту і кадрових технологій в системі державного управління

За сучасного уявлення ***“управління персоналом”*** – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Управління персоналом як особлива функція управління базується на принципі раціонального підбору, розстановки та використання кадрів, має два аспекти: функціональний та організаційний.

Під *функціональним* аспектом мається на увазі:

- визначення загальної кадрової стратегії;
- планування потреб організації в персоналі з урахуванням існуючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- створення резерву;
- вироблення та реалізація політики заробітної плати та соціальних послуг;
- профорієнтація та адаптація, зокрема підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою) на основі оцінки трудової діяльності;
- вивільнення персоналу;

- організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних та технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;

- управління витратами на персонал.

В *організаційному* аспекті необхідно:

§ визначити зміст робіт на кожному робочому місці;

§ сприяти покращанню умов праці;

§ визначити принципи та чітку систему оплати праці,

§ проводити оперативний контроль за роботою персоналу здійснювати короткострокове планування професійно-кваліфікаційного зростання персоналу.

У межах системи управління персоналом функціонує менеджмент персоналу (кадровий менеджмент), здійснюваний лінійними керівниками за участю підпорядкованих їм структурних підрозділів соціального спрямування (відділи кадрів, роботи з персоналом, підготовки і перепідготовки кадрів, праці і заробітної плати тощо) на рівні безпосереднього поєднання робочої сили і засобів виробництва.

Тому слід розрізняти кілька рівнів управління персоналом в системі державного управління:

перший – загальний (*загальносистемний*),

другий – *рівень органу влади*.

Так зокрема: визначення загальної кадрової стратегії в системі державної служби має бути здійснено на першому рівні, а оперативне планування щодо реалізації стратегії та кадровий менеджмент – на другому.

Слід звернути увагу, зокрема, на такі документи:

О Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45 – визначено мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована реалізація державної кадрової політики в Україні (Додаток 1);

О Концепція Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 р., схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 червня 2012 р. № 411–р (Додаток 2).

В системі державного управління кадровий менеджмент можна розглядати як частину, компонент системи управління, яка є, у свою чергу, комплексом взаємодіючих елементів (суб'єктів і об'єктів, процесів і стосунків), створюючи якісно визначену організаційну цілісність. Кадровий менеджмент органів влади є таким, що самостійно функціонує і є належним чином організованою підсистемою, в якій взаємодіють свої суб'єкти й об'єкти управління, формуються свої управлінські стосунки, визначаються та реалізуються конкретні завдання щодо формування й раціонального використання кадрового потенціалу апарату системи державного управління.

Кадровий менеджмент функціонує в межах єдиного конституційного поля, базується одночасно на загальноприйнятих у державному й соціальному управлінні принципах, а також на принципах і нормах, що визначають основи управління персоналом.

Кадровий менеджмент (менеджмент персоналу) – система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

Кадровий менеджмент в органах влади має соціальну спрямованість, враховує те, що ефективність функціонування органу влади і всієї системи державного управління значною мірою залежить від праці кожного службовця, від розкриття його здібностей і використання внутрішніх можливостей, від його світогляду, соціальних цінностей, відповідальності й поведінки.

Управління персоналом, зокрема його складова, – кадровий менеджмент, під час проходження державної служби має обов’язково враховувати:

- Особливу місію державної служби;
- Психологічний контракт службовця і органу влади;
- Ефективність здійснення функцій держави.

Кадрові технології – це сукупність методів, засобів, способів, операцій, процедур, прийомів тощо, спрямованих на забезпечення якісного наповнення кадрового складу державних службовців. У вузькому розумінні кадрові технології розглядаються як сукупність методів, засобів тощо, які забезпечують проходження кожної, окремо взятої технології. Кадрові технології являють собою послідовність дій, процедур, прийомів і операцій, які уможливають отримання інформації про можливості людини (її здібності, професійні знання, уміння, навички), сприяють формуванню нових або зміни наявних для успішного виконання функцій організації, її виживання та розвитку. Вони дозволяють вирішувати загальні управлінські завдання, спонукаючи людину до зміни власної ролі в організації, сприяючи підвищенню продуктивності праці, створенню клімату довіри, задоволенню працею.

Кадрові технології охоплюють такі базові процедури кадрового менеджменту та управління персоналом, що пов’язані з прийняттям кадрових рішень з метою максимального використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації:

- планування персоналу та визначення потреби у персоналі організації;
- відбір персоналу та способи заміщення по посадах в органах влади;
- адаптація при введенні на посаду;
- розвиток персоналу.

2. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

2.1. *Кадрове планування в органах влади*

Ефективне функціонування органу влади залежить від укомплектованості її працівниками відповідної компетентності. Одним із засобів забезпечення поточних і майбутніх кадрових потреб є кадрове планування. На його основі здійснюють добір і звільнення працівників, розвиток кадрового потенціалу відповідно до цілей організації. Кадрове планування називають ще плануванням людських ресурсів, плануванням персоналу або плануванням зайнятості.

Метою планування зайнятості в організації є запрограмоване регулювання руху персоналу на вході, всередині її і на виході відповідно до місії, цілей та завдань, що стоять перед органом державної влади.

Кадрове планування здійснюється в інтересах системи державного управління, органу влади та його персоналу. Для органу влади важливо мати в необхідний час і в необхідному місці оптимальну чисельність персоналу відповідної кваліфікації, що є передумовою здійснення функцій державного управління та досягнення цілей.

Кадрове планування – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, необхідних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

Для працівників кадрове планування є підтвердженням потреби в їхній праці, гарантією зайнятості, розкриттям перспектив службового зростання, створення робочих місць, які б забезпечували оптимальний розвиток здібностей, знань, досвіду кожного працівника, його ефективну працю і відповідали вимогам до умов праці.

Сутність його полягає і в створенні мотивації для більш високої продуктивності праці і задоволення працівників своєю роботою. Приваблюють передусім робочі місця, на яких працівник бачить можливості для розвитку своїх здібностей, можливість мати гарантований відповідний і постійний заробіток. Важливою умовою кадрового планування є його інтегрованість у загальний процес планування діяльності організації.

У широкому розумінні воно означає сукупність рішень, що спонукають до визначення майбутніх цілей і дій у межах функціональних сфер управління людськими ресурсами організації. Завданнями кадрового планування є:

- планування динаміки загальної чисельності працівників;
- структурні зміни в номенклатурі посад;
- визначення необхідної чисельності працівників певної кваліфікації і сфер, де вони потрібні;
- формування вимог до кожної категорії працівників;
- вироблення способів залучення необхідного і скорочення надлишкового персоналу;

- пошук і обґрунтування методів ефективного використання кадрового потенціалу (його здібностей, кваліфікації, досвіду);
- моделювання напрямів забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення мотивації персоналу, справедливої оплати праці і розв'язання його соціальних проблем;
- передбачення необхідних для реалізації запланованих заходів, витрат.

Кадрове планування у вузькому розумінні охоплює: визначення кваліфікаційних вимог до персоналу, що формуються із сутності робочих місць; планування стану і структури персоналу (кадрового забезпечення); планування заміщення місць праці. Деякі автори називають ці сфери як визначення попиту на персонал, визначення пропозиції персоналу і планування заміщення робочих місць.

Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні необхідної чисельності працівників, якісний – у визначенні їх кваліфікації і компетенції, часовий – у визначенні початку і тривалості потреби у працівниках, просторовий – у визначенні її місця.

Володіння працівниками тими або іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації по категоріях: керівники, фахівці, службовці, робочі. У системі державної служби таке розділення здійснюється відповідно до Реєстру посад. Категорії персоналу структуруються за професіями, спеціальностями й кваліфікацією. Структура персоналу повинна бути адекватна цілям і завданням організації.

Основою кадрового планування в організації є аналіз наявного стану і структури зайнятості, потреба в розширенні чи скороченні зайнятості, плинність працівників, наявність коштів на утримання персоналу тощо.

Ефективне планування персоналу вимагає інформації, яка б усебічно характеризувала зайнятий в організації персонал, зайняті і вакантні робочі місця, ситуацію у зовнішньому середовищі її діяльності тощо. На підставі цієї інформації, яка характеризує співвідношення передбачуваного попиту на персонал і можливостей щодо його задоволення, планують конкретні заходи діяльності організації з кадрових питань.

Кадрове планування реалізується за допомогою комплексу взаємозв'язаних заходів, об'єднаних в стратегічному або оперативному плані роботи з персоналом. Так, ***оперативний план роботи з персоналом в організації*** включає планування потреби в персоналі; найму працівників; службової кар'єри; фінансових і матеріальних вкладень в персонал.

Характерною особливістю (рисою) кадрового планування є попередня розробка прогнозу потреби в персоналі і підготовка випереджаючих кадрових рішень. З прогнозуванням потреби в кадрах зв'язані зусилля по розробці заходів і шляхів досягнення бажаного майбутнього кадрового складу організації. Тому під прогнозуванням в організаціях розуміється така система комплексних рішень, на основі якої можна будувати прогноз розвитку складу персоналу з урахуванням розвитку самої організації.

При кадровому плануванні розробляються комплексні плани, що дозволяють спростувати проблему в цілому до рівня, при якому вона піддається рішенню відповідною особою (або групою осіб).

Початковим пунктом планування є уточнення вирішуваних кадрових проблем і формулювання конкретних цілей. Конкретизація цілей і їх реалізація вимагають необхідної інформаційної бази, а отже, збору і обробки інформації про персонал. Цей крок можна віднести на початок процесу планування персоналу.

Під стратегічним плануванням розуміються концепції, направлені на розвиток і використання наявного кадрового потенціалу і ліквідацію “вузьких місць”, що робить організацію стійкою до змін державних вимог і ринкових умов.

Стратегія у вузькому сенсі слова розглядається як результат процесу планування, що визначає основний напрям майбутніх кадрових заходів. У ширшому сенсі стратегія створює своєрідний зразок, риси якого протягом тривалого часу активно виявляються в подальших рішеннях. Стратегія, як правило, вимагає довгострокового передбачення і систематичного аналізу взаємозв’язку роботи з персоналом і з організацією.

Слід зазначити, що, якщо робота з персоналом ведеться в організації без стратегічної орієнтації, її можна охарактеризувати лише як оперативно регулюючу. Оперативне планування персоналу полягає в розмежуванні його окремих складових частин. На початковій стадії оперативне планування у сфері персоналу обмежується кількісним аспектом, який потім доповнюється диференційованим розглядом різних груп працівників.

На практиці це диференціювання окремих функцій і завдань роботи з персоналом (рис.1). При цьому вихідними (базовими) позиціями в процесі кадрового планування є завдання, що стоять перед організацією, а також вимоги до кількісного і якісного складу персоналу. Невідповідність цих двохскладових свідчить про наявність потреби в персоналі, яка покривається кількісно шляхом залучення персоналу, а якісно - шляхом розвитку персоналу.



Рис. 1. Основні елементи планування персоналу

При необхідності можливе і скорочення надмірного персоналу. Слід відмітити, що планування стабілізації (збереження) персоналу націлене на утримання працівників організації, наприклад, за допомогою підтримки відповідного рівня заробітної плати, соціальних пільг тощо.

2.2. Визначення потреби у персоналі організації

Потреба організації в персоналі – це встановлення необхідних кількісних і якісних характеристик персоналу, відповідних вибраній стратегії розвитку організації.

У теорії та на практиці розрізняють наступні види потреби в персоналі:

1) потреба в навчанні персоналу, яка визначається відмінністю в рівні кваліфікації і професійних знань, необхідному для виконання посадових обов'язків, і тим, яким володіє працівник, що виконує їх;

2) потреба в персоналі якісна – це сукупність працівників різної кваліфікації з погляду завдань, що підлягають виконанню в конкретний період, і вимог, що пред'являються конкретною посадою;

3) потреба в персоналі кількісна – це чисельність працівників певної кваліфікації, необхідних організації для реалізації завдань, що стоять перед нею;

4) потреба окремого працівника – це усвідомлення відсутності (дефіциту) чого-небудь, що викликає у співробітника спонуку до дії.

Кінцева мета визначення потреби в персоналі полягає у встановленні його кількості, необхідної для надійного виконання працівниками посадових і професійних обов'язків. В цьому випадку ухвалюються рішення про потребу в них – кількості і якості, часі і тривалості, а також місці.

Визначення якісної і кількісної потреби в персоналі на практиці нероздільно і тому здійснюється одночасно. Проте дані про потребу в персоналі даремні, якщо немає даних про час і тривалість потреби в них. Часовий аспект є критерієм, що дозволяє визначити потребу в персоналі. Навчання персоналу вимагає також відповідних розрахунків в часі. В цілому потреба в персоналі встановлюється на певний час або до певного терміну. Крім того, повинен бути запланований час, необхідний для відбору працівників, потреба в яких повинна бути спланована.

Перехід від короткострокового до середньострокового планування потреби в персоналі здійснюється постійно. Проте визначення середньострокової і довгострокової потреби в персоналі вимагає коректування загального плану. В цілому потреба в персоналі визначається відповідно до планового штатного складу конкретної організації.

Порівняння планового штатного складу з наявним персоналом дозволяє виявити або нормальне задоволення потреби, або недолік або надлишок персоналу організації.

У разі перевищення потреби в персоналі за якісними, кількісними, тимчасовими або локальними показниками приймаються заходи, що коректують, які виражаються у вивільненні персоналу.

Доцільно визначити потребу персоналу з урахуванням двох взаємозв'язаних фаз: зараз і на майбутнє.

Перед визначенням потреби в персоналі доцільно спочатку проаналізувати наявний в організації кадровий склад з кількісного і якісного боку і на цій основі оцінити майбутній кадровий склад за допомогою наявних інструментів – інформаційної техніки і методик оцінки персоналу в кількісному і якісному відношенні.

Якісне і кількісне визначення потреби в персоналі створює основу для планування витрат організації, метою якого є зниження витрат на оплату персоналу.

Технологія встановлення потреби в персоналі. Початковим пунктом для визначення майбутньої потреби в персоналі є встановлення необхідного кадрового складу в даний час. Для цього в організації ведеться облік:

- виду робіт;
- часу призначення на посаду;
- звільнень у зв'язку з досягненням певного віку;
- намічених переміщень або підвищень по службі;
- короткої характеристики працівника;
- посадового окладу;
- компенсацій тощо.

Для вказаного аналізу можуть бути враховані і інші дані, необхідні для планування персоналу в організації.

Планова кількість персоналу складається з необхідної кількості працівників організації і його резерву. При цьому необхідна кількість задіяних працівників відповідає загальній розрахунковій кількості персоналу за вирахуванням того персоналу, який відсутній у зв'язку з відпустками, хворобою, нещасними випадками і ін.

Потреба в заповненні персоналу виникає у вигляді різниці між кількістю прийнятих на посаду і кількістю звільнених (звільнених) працівників за плановий період плюс потреба в покритті відставання (недобір) за попередній період (потреба в заповненні = штатний склад на даний момент) мінус фактичний склад на даний момент. Вона виникає в результаті текучості і руху персоналу у зв'язку з відходом на пенсію, призовом в армію, інвалідністю, підвищенням по службі, переміщенням, звільненням і ін. Крім того, потреба в персоналі виникає у зв'язку з розширенням функціональних обов'язків посадових осіб, зміною організаційної структури організації і ін.

В цілому чисельність і якість персоналу повинні бути розраховані так, щоб виконувалися довгострокові завдання організації, оскільки брак персоналу ставить під загрозу вирішення задач, а надлишок його викликає зайві фінансові витрати.

Початковим моментом процесу забезпечення організації персоналом є визначення потреби в персоналі. За наявності необхідної інформації керівництво організації робить кроки по встановленню контактів з майбутніми працівниками. Спочатку розглядаються можливості залучення персоналу, що існують усередині самої організації. Після встановлення контактів з необхідними працівниками проводиться відбір відповідних кандидатів.

Передумовою для цього є опис вимог вакантних посад і кваліфікації претендентів, включаючи можливості підвищення кваліфікації.

При плануванні потреби в персоналі слід розрізняти:

- загальну потребу, що є всією чисельністю персоналу, необхідною організації для виконання посадових функцій;
- додаткову потребу, що представляє кількість працівників, яка необхідна в планованому періоді додатково до наявної чисельності базового року, обумовленої поточними потребами організації.

При розробці штату на першому етапі з позиції доцільності виходять з наявних в організації (зайнятих і вакантних) посад. З часом штат може наблизитися до “належного” завдяки тому, що при будь-якому розширенні й зміні штат розглядається з позиції:

- чи необхідна ще дана посада;
- чи відповідає її організаційне включення, перш за все відносно виконання посадових обов’язків, принципам доцільності і раціоналізації;
- чи оптимальним чином організована робота і ін.

При плануванні потреби в персоналі слід враховувати також можливості заміни і переведення. У цих випадках в штаті, разом з ознаками діяльності, слід враховувати також групи посад, на яких зайняті штатні одиниці.

В кожному випадку у визначенні потреби в персоналі рекомендується участь керівників структурних підрозділів, а також працівників, відносно яких ухвалюються рішення.

Досвід показує, що серед методів довгострокового визначення потреби в персоналі можна виділити орієнтовані на минуле і на майбутнє.

Методи, орієнтовані на минулий досвід, базуються на оцінці статистичних даних і виходять з припущення, що їх можна перенести на майбутній розвиток. До таких методів відносяться:

- екстраполяція головних тенденцій;
- вивід аналогічно;
- регресивні і кореляційні методи;
- економічні моделі.

Так, при екстраполяції головних тенденцій кількісна потреба в персоналі розглядається одноразово в тимчасовому масштабі, тобто в рамках одиничного прогнозу розвитку потреби ставиться в залежність тільки від часу.

Регресивні і кореляційні розрахунки є математичними методами, які аналізують відношення між змінними величинами. Особливе значення при прогнозуванні потреби в персоналі має систематичний облік думки експертів. При визначенні потреби в персоналі за допомогою економічних моделей робиться спроба стимулювати *майбутню кількісну потребу* на основі простих або складніших регресивних аналізів і розрахунків.

Потреба організації в персоналі багато в чому залежить від вибраної стратегії її розвитку. Засвоєння процесів, пов’язаних з плануванням персоналу і визначенням потреби в нім, створює умови і можливості ефективного функціонування організації і подальшого розвитку з урахуванням її місії і цілей.

3. ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ТА СПОСОБИ ЗАМІЩЕННЯ ПОСАД В ОРГАНАХ ВЛАДИ

3.1. Сутність добору та відбору кадрів в системі державного управління

Органи влади як соціальні утворення потребують постійної заміни, оновлення й поповнення свого складу. З моменту утворення і в процесі свого функціонування вони постійно залучають нових працівників на зміну тим, що з різних причин їх покинули, а також у зв'язку з розширенням або зміною функцій, що пов'язано безпосередньо зі зміною місії, цілей та завдань органу. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому доборі й відборі кадрів.

Процеси добору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ритмічності і ефективності діяльності органу державної влади й на соціально-психологічному кліматі колективу.

Добір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву (банку даних претендентів) і за своїм змістом є офертою (лат. *offertus* - запропонований) для потенційних працівників організації.

Добір кадрів є процесом пошуку, відбору і прийняття працівників на вакантні або такі, що стануть вакантними, посади й робочі місця. Він може проводитися на внутрішньому чи зовнішньому ринку праці, або на обох одночасно, періодично чи безперервно.

Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. На відміну від добору **відбір кадрів** полягає у визначенні конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових та /або державно-службових відносин.

Схематично послідовність дій при доборі та відборі персоналу показано на рис. 2.

Добирають кандидатів на вакантні робочі місця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці, періодично або безперервно.

Пошук працівників на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам даної організації змінити місце праці. Перевагою його є поінформованість організації щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних якостей, реальних результатів своїх працівників. Крім того, це дає шанси працівникам реалізувати в межах організації свої прагнення, потенціал.

Як свідчать дослідження, багато працівників звільняються з роботи не тільки через низькі заробітки, а у зв'язку з неможливістю задовольнити потреби в самореалізації. Водночас у деяких працівників може з'явитися негативне ставлення до тих, хто здійснив свої кар'єрні прагнення, унаслідок чого погіршується загальний психологічний клімат в організації.

Пошук працівників на зовнішньому ринку праці означає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до всіх бажаючих, які перебувають поза межами даної організації. Його перевагою є ймовірність появи в організації нових компетентних кандидатів, не пов'язаних жодними умовностями. Багато вчених, наприклад, вважає, що для кожного структурного підрозділу приплив

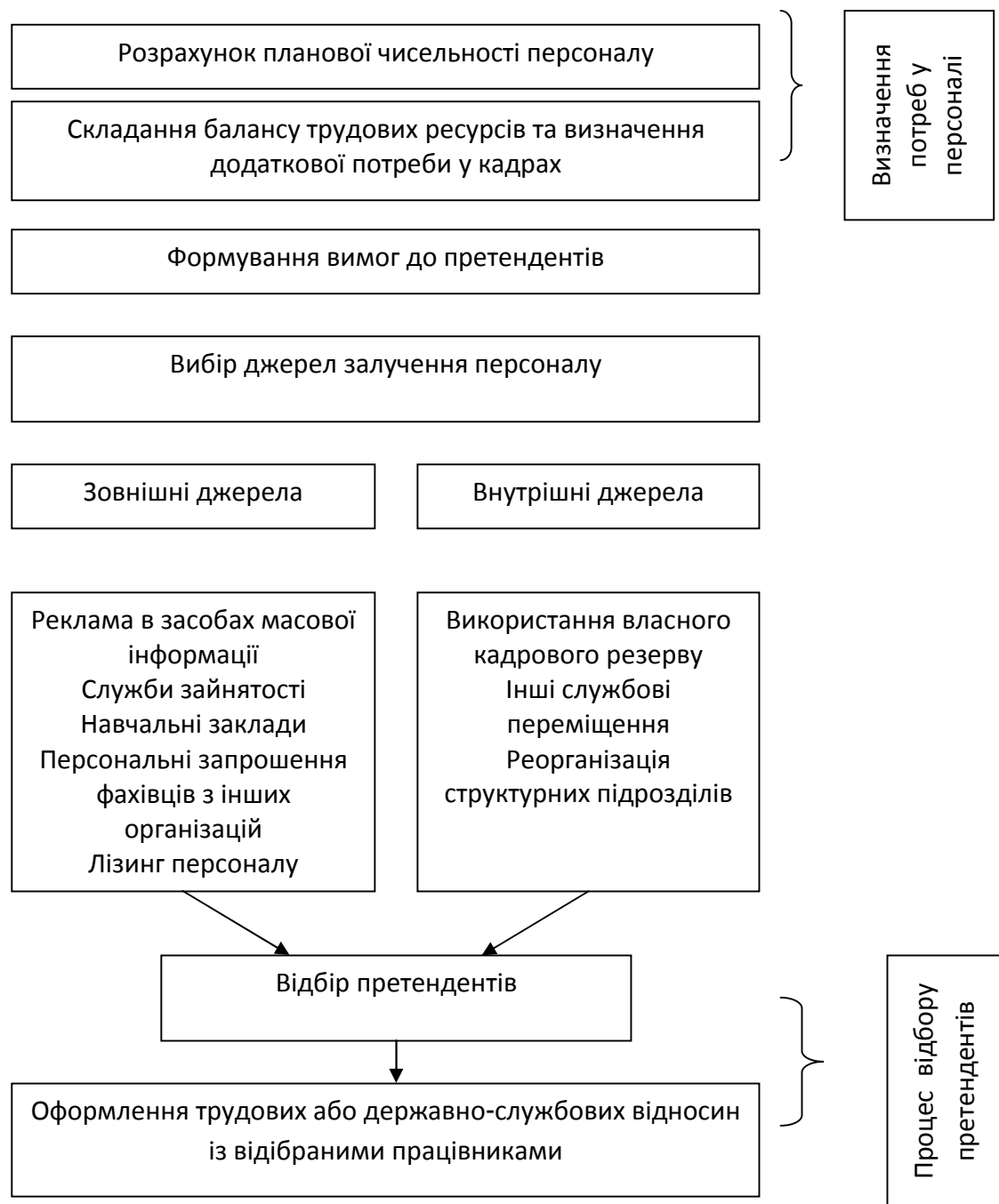


Рис. 2. Схема послідовності дій при доборі та відборі персоналу

“свіжої крові”, особливо на керівні посади, є корисним. А для того, щоб організація не закріпилася, періодично повинно змінюватися не менше 20% керівників за рахунок кадрів ззовні. Однак не всіма це явище оцінюється як позитивне. Потенційними його вадами можуть бути більші обсяги витрат на пошук кадрів на зовнішньому ринку; триваліший період адаптації нових працівників; недостатнє порозуміння між новими і працівниками-ветеранами організації, вищий ризик помилок в доборі кандидатів; зниження ефективності праці тих, хто сподівався на службове зростання.

3.2. Основні складові системи добору кадрів. Відбір як кадрова технологія

Персонал органів державної влади не може формуватися стихійно, держава повинна сприяти та заохочувати формування системи державної служби, апарату державного управління на ефективній організаційно-методичній основі.

Основними складовими системи добору кадрів на державній службі в Україні є:

- 1) Конкурсний відбір.
- 2) Прийняття на посади поза конкурсом (за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством): система переведення; призначення на посаду; система обрання; за контрактом.
- 3) Формування кадрового резерву.
- 4) Стажування.
- 5) Оцінювання кадрів.

Порядок прийняття на державну службу відрізняється від загального порядку прийняття на роботу, передбаченого чинним трудовим законодавством України. Основні особливості такі:

- відбір та прийняття на державну службу за спеціальними процедурами;
- складання державним службовцем Присяги;
- присвоєння державному службовцю відповідного рангу.

Порядок прийняття на державну службу залежить від:

- О статусу органу державної влади;
- О категорії державних посад;
- О шляхів заміщення цих посад.

Прийняття на державну службу (призначення на посаду державної служби) здійснюється за допомогою адміністративного акта (указу, постанови чи розпорядження, наказу) керівника органу державної влади або уповноваженої особи, що юридично фіксує вступ громадянина на державну службу і зарахування його на відповідну посаду. Призначення охоплює такі випадки:

- вступ на державну службу (виникнення державно-службових відносин);
- зміна державно-службових відносин;
- переміщення по службі.

При цьому, слід сказати, що на кожному з цих етапів відбувається відбір.

Відбір персоналу – серед кадрових технологій одна з найважливіших. Це комплексна кадрова технологія, що забезпечує відповідність якостей людини вимогам виду діяльності або посади в організації. Без цієї кадрової технології практично не здійснюється управління персоналом. Її зміст формувався впродовж людської історії і в тісному зв'язку з розвитком управлінської діяльності, у тому числі і державного управління.

Відбір – це багатоактне дійство, в якому людина бере участь впродовж практично всього періоду своєї активної професійної діяльності.

Слід розрізняти *відбір під час вступу на державну службу* та відбір, який відбувається багаторазово протягом часу безпосередньо служби, під час проходження державної служби – *продовжуваний відбір*.

При відборі людини на роботу в організацію (на службу) відбувається ідентифікація його характеристик з вимогами, що висувуються загальною системою державної служби України, органом державної влади в цілому, галуззю, сферою управління, конкретною посадою. На цьому етапі відбору пріоритетне значення мають соціальні характеристики людини і формальні критерії відбору.

Під час відбору персоналу на державну службу вирішуються завдання комплектування посад виходячи з найбільш загальних вимог до людини як носія певних соціальних якостей. Це відбір для державної служби як соціального інституту, а не як для конкретного виду професійної діяльності. Критерії відбору для державної служби мають найбільш загальний характер, закріплені Конституцією України та Законом України “Про державну службу”.

Згідно з Конституцією України, громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби (частина друга статті 38). Це право знайшло відображення і деталізацію у статті 4 Закону України “Про державну службу”, яка передбачає, що право на державну службу мають громадяни України:

- незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і національної приналежності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання;
- які одержали відповідну освіту і професійну підготовку;
- які пройшли у встановленому порядку конкурсний відбір, або іншу процедуру, передбачену Кабінетом Міністрів України.

Обов’язковою умовою для вступу на державну службу є знання української мови. При цьому не має значення, на яку конкретно посаду вступає громадянин України. І хоч у Законі України “Про державну службу” відсутня вимога щодо знання державної мови, що є об’єктивно необхідним для виконання покладених на державних службовців завдань і функцій, відповідно до Конституції України державною мовою на всій її території є українська мова.

Необхідно зазначити, що Закон “Про державну службу” не передбачає, з якого віку особа має право вступу на державну службу. Разом із тим інші закони, що регулюють окремі види державної служби, чітко визначають вік, при досягненні якого особа може реалізувати своє право на державну службу (див. Закони: “Про міліцію”, “Про прокуратуру”, “Про Службу безпеки України” тощо). Крім того, слід знати, що за Конституцією України самостійно здійснювати в повному обсязі свої права може громадянин з 18 років.

Законодавство про державну службу передбачає граничний вік перебування на державній службі і його варто вважати обмежувальним для прийняття та проходження державної служби.

У чинному Законі України “Про державну службу” міститься вимога “відповідної” освіти, яка конкретизується або в спеціальних законах, або, найчастіше – у підзаконних нормативно-правових актах. Зокрема, у Довіднику типових професійних характеристик посад державних службовців.

Не можуть бути обраними або призначеними на посаду в державному органі та його апараті особи, які:

- визнані у встановленому порядку недієздатними;
- мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади;
- у разі прийняття на службу будуть безпосередньо підпорядковані або підлеглі особам, які є їх близькими родичами чи свояками;
- в інших випадках, встановлених законами України.

Державними службовцями можуть бути громадяни, здатні за станом здоров’я забезпечувати виконання завдань і функцій, що покладені на відповідні органи державної влади. При цьому перебування на посаді державного службовця не повинно зашкодити його психічному та фізичному здоров’ю.

Крім відповідності названим загальним умовам вступу на державну службу, претендент на посаду має відповідати встановленим кваліфікаційним вимогам конкретної вакантної посади.

Відбір в період проходження служби (пролонгований відбір) проводиться в процесі професійного розвитку й зміни посадового статусу службовця, при внутрішньо організаційному посадовому переміщенні людини, формуванні резерву і в інших випадках управління персоналом.

Пролонгований відбір існує і при розподілі професійних завдань, які повинні вирішуватися службовцями за дорученням керівника у повсякденній діяльності. Не обходиться без відбору й практика організації навчання персоналу. Нарешті, відбір існує і при скороченні персоналу в організації, переміщенні співробітника з одного структурного підрозділу до іншого, звільненні. При таких видах відбору пріоритет мають професійні характеристики людини, оскільки соціальні характеристики, як правило, адекватні вимогам державної служби, інакше ця особа не була б державним службовцем.

Оскільки відбір персоналу є однією з складних кадрових технологій, для її здійснення важливо дотримати наступні необхідні умови:

– визначити найбільш загальні характерні риси державної служби як соціального інституту і на їх основі сформулювати істотні соціальні вимоги до особи;

– розкрити зміст, характер і умови професійної діяльності службовця, які визначені службою як публічним, соціальним, правовим і організаційним інститутом по забезпеченню виконання функцій держави;

– сформулювати і конституювати (офіційно встановити) з урахуванням профілю посади і соціальних вимог до служби необхідні професійно-кваліфікаційні вимоги (професіограма посади, профіль посади, профіль компетентності) до претендентів на заміщення посади державної служби;

– вивчити, використовуючи різноманітні методи, якості й здібності претендентів на посади та провести їх ідентифікацію (зіставлення, порівняння) з вимогами відповідної посади;

– встановити повноваження суб'єктів управління процесом відбору, порядок його проведення і оформлення його результатів.

Як соціальний інститут *відбір персоналу на державну службу* представлений системою заходів і суб'єктів відбору, що забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням державної служби.

Слід звернути увагу на те, що відбір керівних кадрів державної служби передбачає додаткові вимоги до претендентів на керівні посади, зокрема першої - третьої категорії.

Так, особа, яка претендує на зайняття посади державного службовця третьої - сьомої категорій, передбачених ст. 25 Закону України “Про державну службу”, подає за місцем майбутньої служби відомості про доходи та зобов'язання фінансового характеру, в тому числі і за кордоном, щодо себе і членів своєї сім'ї. Особа, яка претендує на зайняття посади державного службовця першої і другої категорій повинна подати також відомості про належні їй та членам її сім'ї нерухоме та цінне рухоме майно, вклади у банках і цінні папери.

Названі вище загальні умови вступу на державну службу знайшли відображення як умови участі у конкурсі та відбору за результатами конкурсу для зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої-третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України.

Так, до участі у конкурсі допускаються особи, які:

- є громадянами України;
- вільно володіють державною мовою;
- мають повну вищу освіту;
- мають стаж державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування не менш як п'ять років та займають (займали) посади в державних органах чи органах місцевого самоврядування не нижче четвертої категорії, а на посади голів районних державних адміністрацій – не нижче п'ятої категорії.

До участі у конкурсі для зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої-третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України не допускаються особи, які:

- досягли встановленого законом граничного віку перебування на державній службі;
- визнані в установленому порядку недієздатними;
- мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади державного службовця;

- позбавлені права займати відповідні посади в установленому законом порядку на визначений строк;
- в інших випадках, установлених законами.

Призначення на посаду державного службовця передбачає добровільну і взаємну згоду сторін (громадянина і державного органу в особі керівника чи уповноваженої особи).

Прийняття на державну службу може здійснюватися *на конкурсній основі* або *без проведення конкурсу* за іншою процедурою відповідно до чинного законодавства.

Без проведення конкурсу зарахування може здійснюватися на такі адміністративні посади:

- керівники, перші заступники, заступники керівників урядових органів державного управління;
- заступники голів обласних, перші заступники, заступники голів районних держадміністрацій;
- керівники управлінь, відділів та інших структурних підрозділів місцевих держадміністрацій;
- керівники кадрових служб центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської і Севастопольської міських держадміністрацій.

Без конкурсного відбору можуть також прийматися:

- державні службовці на посади:
- О керівників, які згідно з законодавством обираються або затверджуються колегіальним органом;
- О керівників, які призначаються міністрами, керівниками інших центральних органів виконавчої влади за погодженням із керівниками місцевих органів виконавчої влади;
- О спеціалістів при переміщенні їх у межах одного державного органу на рівнозначну або нижчу посаду з дотриманням вимог законодавства про працю;
- державні службовці, які перебували на відповідних посадах у державних органах та виконавчих органах Рад, у тому числі в тих, що ліквідуються, до новостворених органів виконавчої влади і місцевого самоврядування;
- випускники Національної академії державного управління при Президенті України та її регіональних інститутів у державні органи, які направляли їх на навчання;
- особи, які навчалися на умовах державного контракту, у разі працевлаштування їх у державному органі, де вони працювали або були зараховані до кадрового резерву;
- службовці патронатної служби.

Без конкурсного відбору може здійснюватися переведення на рівнозначну або нижчу посаду в одному державному органі, а також просування по службі державних службовців, які зараховані до кадрового резерву чи успішно пройшли стажування у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Прийняття на роботу державного службовця, який припинив державну службу у зв'язку з відставкою, може здійснюватися за рішенням керівника відповідного державного органу без конкурсного відбору.

Згідно зі статтями 24 та 25 Закону України “Про державну службу” прийняття на державну службу, просування по ній службовців проводиться відповідно до категорій посад службовців.

Основними критеріями класифікації посад державних службовців є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі державного органу.

Прийняття на державну службу на посади першої (Перший заступник міністра, Голова Державного комітету, керівник Секретаріату Президента, керівник апарату Верховної Ради, Голова облдержадміністрації тощо) – другої категорій (заступник міністра, керівник урядового органу державного управління, директор департаменту, перший заступник голови облдержадміністрації тощо) здійснюється за спеціальною процедурою.

Керівники управлінь, відділів, інших структурних підрозділів обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій призначаються на посади (без проходження конкурсу) та звільняються з посад головами державних адміністрацій за погодженням з відповідними міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади. Керівники управлінь, відділів, інших структурних підрозділів районних, районних у містах Києві і Севастополі державних адміністрацій призначаються на посади та звільняються з посад головами державних адміністрацій за погодженням з відповідними обласними, Київською і Севастопольською міськими державними адміністраціями. Порядок прийняття (призначення) на ці посади визначено Постановою Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів, інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій” від 29 липня 1999 р. № 1374.

Певну особливість мають відбір та призначення на посади патронатної служби.

Відповідно до ст.15 Закону України “Про державну службу” Президент України, Голова Верховної Ради України, члени Уряду України, глави місцевих державних адміністрацій мають право самостійно добирати та приймати осіб на посади своїх помічників, керівників прес-служб, радників і секретарів згідно з штатним розписом і категорією, що відповідає посаді (патронатна служба). Порядок перебування на державній службі таких осіб встановлюється відповідними органами.

Порядок перебування на державній службі працівників патронатної служби членів Кабінету Міністрів України та голів місцевих державних адміністрацій визначено постановою Кабінету Міністрів України від 19 травня 1999 р. № 851. З метою організаційного забезпечення своєї діяльності члени Кабінету Міністрів України, голови місцевих державних адміністрацій мають право самостійно добирати осіб на посади патронатної служби. Призначення на

посади патронатної служби згідно із штатним розписом і категорією, що відповідає посаді, здійснюється Міністром Кабінету Міністрів України, міністром, головою місцевої державної адміністрації.

На посади патронатної служби приймаються громадяни України, які мають необхідний досвід роботи в органах управління, відповідній галузі чи сфері діяльності, з урахуванням напряму роботи посадової особи, при якій утворена служба. Прийняття на патронатну службу здійснюється без проведення конкурсу. З метою набуття працівниками патронатної служби практичного досвіду, перевірки їх професійного рівня і ділових якостей може встановлюватися випробування, а також проводиться стажування. Працівники, які досягли пенсійного віку, до стажування не залучаються.

Прийняття на державну службу на посади третьої-сьомої категорій здійснюється на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України.

Як вже зазначалося до системи добору кадрів та, зокрема, відбору кадрів відноситься стажування, а також випробувальний термін.

З метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей особи, яка претендує на посаду державного службовця, може проводитися стажування у відповідному державному органі терміном до двох місяців із збереженням заробітної плати за основним місцем роботи.

Стажування можуть проходити як особи, що вперше претендують на посаду державного службовця, так і державні службовці, які бажають зайняти більш високу посаду.

Порядок стажування у державних органах визначено положенням, яке затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 року № 804.

Працівники, які досягли пенсійного віку, до стажування не залучаються.

Зарахування на стажування, терміни та зміни порядку його проходження оформлюються наказом керівника державного органу, де проводиться стажування.

Стажування працівника проводиться з відривом від основної роботи. За працівником, направленим на стажування, зберігається його посада та заробітна плата за основним місцем роботи з подальшим урахуванням змін розміру мінімальної заробітної плати відповідно до чинного законодавства.

Зміст стажування визначається індивідуальним планом, що затверджується керівником структурного підрозділу органу, де проводиться стажування.

Стажист за час проходження стажування повинен виконати індивідуальний план стажування. Після закінчення стажування стажист подає керівництву державного органу доповідну записку про стажування з висновками керівника структурного підрозділу щодо можливості використання стажиста на державній службі, а за основним місцем роботи - стислий письмовий звіт.

За результатами стажування у державному органі стажисту видається довідка для подання за основним місцем роботи.

Необхідно зауважити, що особа (не державний службовець), яка після успішного закінчення стажування виявила бажання працювати у даному державному органі, проходить конкурс відповідно до Положення про порядок проведення конкурсу при прийнятті осіб на роботу до органів державної виконавчої влади. При цьому їй надається перевага над особами, які беруть участь у даному конкурсі, але не проходили стажування.

Державний службовець після успішного закінчення стажування може бути переведений на посаду за рішенням керівника відповідного державного органу без конкурсного відбору.

Державний службовець, який пройшов стажування, може бути зарахований до кадрового резерву державного органу.

Слід звернути увагу на те, що всі види стажування мають індивідуальний характер і передбачають самостійне виконання посадових (службових) обов'язків. Форми практичного оволодіння методами і прийомами запропонованої службової діяльності різноманітні. Основні з них:

- виконання посадових обов'язків на посадах органів державної влади, функціональні повноваження яких відповідні потребам особи, яка проходить стажування;
- набуття спеціальних теоретичних і практичних навичок, умінь і знань в наукових установах, на підприємствах, в установах і організаціях різних форм власності, у тому числі й закордонних;
- формування та розвиток професійних умінь і ділових якостей при виконанні посадових обов'язків в структурних підрозділах Адміністрації Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, вищих за організаційно-правовим статусом органах державної влади;
- участь у заходах моніторингового чи експертного характеру (оперативне вивчення обстановки і вжиття заходів на місцях, інспекції, перевірки, контроль тощо);
- вивчення закордонного досвіду тощо.

Будь-яке стажування має завершуватися підведенням підсумків і оцінкою рівня набутих умінь, навичок і знань незалежно від виду та форми.

При прийнятті на державну службу особі може встановлюватися випробування терміном до шести місяців.

Під випробуванням розуміється виконання державним службовцем обов'язків посади, яку він заміщає, без присвоєння кваліфікаційного розряду. Основна мета випробування полягає в тому, щоб виявити відповідність претендента посаді, яку він заміщає. На державного службовця в період випробування повністю поширюється дія Закону та інших нормативних актів про державну службу. Він зобов'язаний дотримуватися правил службового розпорядку, на нього поширюються права, обов'язки і обмеження, він має право на посадовий оклад і передбачені надбавки. Разом із тим державному службовцю до закінчення терміну випробування не може бути присвоєний кваліфікаційний розряд. До терміну випробування не зараховується період

тимчасової непрацездатності та інші періоди, коли державний службовець був відсутній на службі з поважних причин.

Державному службовцю під час випробувального терміну виплачується посадовий оклад і надбавки, передбачені за стаж державної служби та ранг. Особі, яка ще не є державним службовцем, виплачується тільки посадовий оклад.

Призначення на посаду можливе за умови успішного проходження випробувального терміну, про що свідчить подання на призначення на посаду з присвоєнням відповідного рангу в межах категорії посади.

У іншому випадку особу може бути звільнено, як таку, що не пройшла випробувальний термін.

Слід знати, що правова форма призначення – видання та вручення державному службовцю під розписку адміністративного акта про призначення, який повинен бути підписаний власноручно керівником органу державної влади (чи уповноваженим їм особою).

Оригінал акта про призначення залишається в органі державної влади і є складовою особою справи державного службовця.

Окрім того, до особової справи одночасно додається:

- текст Присяги державного службовця (якщо вперше зараховуються на державну службу;
- попередження про встановлені обмеження при проходженні державної служби (письмове засвідчення щодо ознайомлення);
- попередження про обов'язковість дотримання Загальних правил поведінки державного службовця (письмове засвідчення щодо ознайомлення).

Слід нагадати, що відбір в період проходження служби (пролонгований відбір) прямо пов'язаний з атестацією державних службовців та щорічною оцінкою їх діяльності.

В державних органах з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу один раз на три роки проводиться їх атестація, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються керівниками державних органів відповідно до Закону України “Про державну службу” та інших нормативно-правових актів.

З 2001 року в системі державної служби України проводиться атестація державних службовців згідно з положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1922. Атестації підлягають державні службовці усіх рівнів, в тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх посадові обов'язки не змінилися. Особливості проведення атестації державних службовців, посади яких віднесені до I та II категорій, визначаються органами, що призначають їх на посади.

Не підлягають атестації державні службовці патронатної служби, а також ті, що перебувають на займаній посаді менше ніж один рік (крім тих, які

внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх посадові обов'язки не змінилися). Жінки, які перебувають у відпустці по вагітності, пологах і догляду за дитиною, проходять атестацію не раніше ніж через рік після виходу на роботу. Особи, призначені на посаду на визначений термін, та вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням.

У період між атестаціями з метою здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців щороку проводиться оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків.

Оцінка проводиться безпосередньо керівниками структурних підрозділів, де працюють державні службовці, під час підбиття підсумків роботи за рік. Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань затверджено наказом Голодержслужби від 31 жовтня 2003 р. № 122 (zareєстровано в Мініюсті 19 листопада 2003 р. за № 1063/8384).

Порядок проведення щорічної оцінки в окремому державному органі визначається керівником відповідного органу з урахуванням загального порядку та особливостей кожного державного органу.

Результати атестації та щорічної оцінки беруться до уваги кадровою службою відповідного державного органу під час проведення планомірної ротації кадрів на окремих посадах державних службовців.

Для організації та проведення атестації наказом керівника державного органу утворюється атестаційна комісія, затверджується кількісний та персональний склад комісії, термін і графік проведення атестації та не пізніше ніж за місяць до проведення атестації доводиться ця інформація до державних службовців.

Атестація державних службовців державного органу з нечисленним апаратом (до 5 осіб) може проводитися керівником цього органу або органом вищого рівня. Атестація державних службовців – керівників структурних підрозділів та осіб, які ввійшли до складу комісії, передуює атестації інших працівників цих підрозділів.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається службова характеристика, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації. Службова характеристика на керівника державного органу підписується керівником державного органу вищого рівня.

Під час кожної атестації до комісії подаються щорічні оцінки виконання державним службовцем покладених на нього завдань та обов'язків за період, що минув після попередньої атестації, а також атестаційний лист попередньої атестації.

На підставі всебічного аналізу виконання основних обов'язків, складності виконуваної роботи та її результативності, знання та користування державною мовою під час виконання службових обов'язків комісія приймає одне з таких рішень:

- відповідає займаній посаді;

- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації з певного фахового напрямку, набуття навичок роботи на комп'ютері тощо;

- не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються державні службовці, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або відповідають займаній посаді за певних умов.

У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівникові:

- зарахувати його до кадрового резерву,
- дозволити пройти стажування на більш високій посаді,
- присвоїти черговий ранг державного службовця,
- встановити надбавку, передбачену законодавством, або змінити її

розмір,

- порушити в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі тощо.

У разі прийняття рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія рекомендує керівникові призначити через рік повторне атестування, якщо державний службовець погодиться виконати дані йому рекомендації.

У разі прийняття рішення про невідповідність державного службовця займаній посаді комісія рекомендує керівникові перевести цього державного службовця за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із займаної посади.

Результати атестації та щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків заносяться до особової справи державного службовця. Вони розглядаються під час вирішення питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок або зміни їх розміру, у разі порушення в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі, а також інших питань проходження державної служби.

За результатами атестації керівник видає відповідний наказ (розпорядження).

Рішення про переведення державного службовця за його згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається керівником у двомісячний термін з дня атестації. Прийняття такого рішення після закінчення зазначеного терміну не допускається. Час хвороби державного службовця, а також перебування його у відпустці до цього терміну не включається.

Державний службовець, визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, звільняється з роботи відповідно до пункту 2 статті 40 Кодексу законів про працю України. Рішення керівника, прийняті за результатами атестації, можуть бути оскаржені державним службовцем до суду.

Зміна керівника або складу державного органу не може бути підставою для проведення позачергової атестації державних службовців.

Слід звернути увагу, що кадрова служба аналізує та узагальнює результати щорічної оцінки і готує проекти відповідних рішень з питань кадрового менеджменту за її результатами, не чекаючи атестації. Названі висновки враховуються при складанні річних планів роботи з кадрами, визначенні щорічної та перспективної потреби в кадрах, формуванні державного замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, плануванні їх кар'єри.

Результати щорічної оцінки повинні враховуватися при:

- атестації державних службовців,
- розгляді питань просування по службі,
- присвоєнні чергового рангу,
- установленні передбачених законодавством грошової винагороди, надбавок, премій або змін їх розміру,
- при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі,
- формуванні кадрового резерву,
- інших питань проходження державної служби.

У разі незгоди з оцінкою керівника державний службовець у десятиденний термін може звернутися із заявою до керівника вищого рівня, висловивши зауваження та обґрунтувавши їх. Рішення керівника вищого рівня є ухвальним.

Крім того, на результати пролонгованого відбору впливає дотримання державним службовцем обмежень, визначених чинним законодавством на період проходження державної служби. Так, згідно зі статтею 16 Закону України “Про державну службу” державний службовець має такі обмеження під час проходження державної служби:

- обмеження, передбачені Законом України “Про засади запобігання і протидії корупції”;
- не має права брати участь у страйках та вчиняти інші дії, що перешкоджають нормальному функціонуванню державного органу;
- інші обмеження, пов'язані з проходженням державної служби окремими категоріями державних службовців (встановлюються виключно законодавчими актами України).

4. АДАПТАЦІЯ ПРИ ВВЕДЕННІ НА ПОСАДУ В ОРГАНІ ВЛАДИ

4.1. Адаптація персоналу державної служби. Види і етапи адаптації

Як система особливих відносин, державна служба знаходиться в процесі регулярного взаємообміну з різними інститутами суспільства, з соціальними групами і верствами населення не тільки в плані офіційних державно-управлінських відносин, але і на соціально-суб'єктному рівні: суспільство служить і соціальним джерелом, і соціальним середовищем державної служби, впливає на формування її внутрішнього соціального середовища. У зв'язку з цим одним з важливих напрямів практики управління персоналом державної служби є успішність його адаптації.

Адаптація – багатоаспектне явище, пов'язане з тим, що поняття “людина” означає особа, індивід, організм, суб'єкт праці. Тому адаптація включає:

- *соціальну адаптацію*, тобто отримання інформації про цінності, норми організації, її формальні і неформальні групи, лідерів, знайомство та включення в систему ділових і особистісних взаємин в колективі. Інформація співвідноситься з минулим досвідом працівника, його ціннісними орієнтирами. Результатом ухвалення групових норм є ідентифікація співробітника колективу або однієї з формальних або неформальних груп;

- *організаційну адаптацію*, при якій відбувається усвідомлення працівником свого місця й ролі в організації, набуття необхідного організаційного досвіду і культури, засвоєння “правил гри” тощо; це досягається при знайомстві з особливостями діяльності підрозділу, його місцем в загальній організаційній структурі, режимом роботи, системою управління, а також з механізмом функціонування всієї організації;

- *професійну адаптацію*, яка характеризується освоєнням певного рівня професійних знань, умінь, навиків співпраці, формуванням професійно необхідних якостей і позитивного відношення до своєї праці;

- *психофізіологічну адаптацію*, тобто пристосування до нових психічних і фізичних навантажень, санітарно-гігієнічних умов роботи, ритму праці тощо.

Прийнято також виділяти первинну адаптацію і вторинну.

Первинну адаптацію проходять молоді співробітники, що вперше приступають до професійної діяльності, не маючи досвіду роботи. Вторинна адаптація – пристосування співробітників з певним досвідом професійної діяльності, через якісь обставини тих, що міняють місце діяльності або посаду.

В процесі трудової адаптації простежуються наступні стадії:

- 1) ознайомлення, тобто отримання інформації про нову ситуацію, критерії оцінки діяльності, норми поведінки;

- 2) пристосування, тобто виділення новим співробітником основних складових системи цінностей організації при одночасному збереженні більшості власних установок;

- 3) асиміляція, тобто повне пристосування працівника, його ідентифікація з групою;

4) ідентифікація, тобто ототожнення цілей службовця з цілями організації.

За характером ідентифікації розрізняють байдужих, частково ідентифікованих і повністю ідентифікованих працівників. Ядро організації складають повністю ідентифіковані співробітники.

Крім того, виділяють чотири типи поведінки людини при включенні її в організацію, зображені на рис. 3.

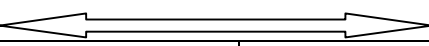
Відношення до цінностей організації	Розділяє	Відношення до норм в організації	
		Приймає	Не приймає
	Не розділяє		
		2. Пристосованець	3. “Оригінал”
		1. Відданий та дисциплінований член організації	4. “Бунтар”

Рис. 3. Типи поведінки людини при включенні її в організацію (Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 1999.)

Перший тип повністю приймає норми поведінки і цінності організації, старається, щоб його дії не входили в суперечність з інтересами організації. Результати дій цієї людини залежать в основному від його особистих можливостей і здібностей та від того, наскільки правильно визначено зміст його ролі.

Другий тип не приймає цінності організації, але поводить відповідно до прийнятих в організації норм поведінки. Він є гарним, але ненадійним працівником і здатний покинути організацію або зробити дії, що суперечать її інтересам.

Третій тип приймає цінності організації, але не прийняті норми поведінки. Виникають труднощі у відносинах з колегами і керівництвом. При ліберальному відношенні до деяких форм поведінки співробітників з боку керівництва вони знаходять своє місце в організації та успішно працюють.

Четвертий тип не приймає норм поведінки і не розділяє цінностей організації і тому постійно створює конфліктні ситуації. Такі люди найчастіше ускладнюють життя колегам, можуть завдати збитку організації, але вони не є абсолютно неприйнятними в організації.

Найчастіше особа чітко усвідомлює процес адаптації та прагне успішно його завершити, визначивши свій новий соціальний статус. Це залежить від того, наскільки швидко і добре людина засвоює соціальні ролі в колективі, розділяє його норми і цінності, усвідомлює цілі і мотиви в рамках професії,

наскільки успішно відбувається зближення його орієнтирів з орієнтирами групи.

Адаптація носить активний характер, коли людина прагне пристосувати професію до себе, тобто йде збагачення, творче перетворення професії співробітником.

У процесі адаптації може виникнути питання про міру її доцільності стосовно конкретних умов. Це відбувається тоді, коли у нового співробітника система норм і цінностей що вище той, що склалася в даному колективі. У такому разі доречніше вести мову про пристосування групи до новачка.

Період адаптації залежить від багатьох чинників і може охоплювати період від одного року до трьох років. В цей час людина, роблячи висновки з свого попереднього досвіду, свідомо корегує та змінює поведінку. Це знаходить віддзеркалення в тому, що новий співробітник, пізнаючи свою функціональну роль, вчиться робити акценти у виконуваний ним роботі з позиції її важливості для організації, оцінки якості його роботи; навчається виконанню таких формально-процедурних дій, як призначення і проведення зустрічей, заповнення різних форм та анкет, отримання і відправка інформації тощо; вчиться розуміти та займати своє місце в організації (тобто правильно поводитися з колегами й керівництвом, йде певне “ранжирування” співробітників – кому можна довіритися, кого треба побоюватися тощо) вчиться вирішувати свої особисті завдання й добиватися своїх цілей в організації.

Труднощі при адаптації або її порушення прийнято називати дезадаптацією. До дезадаптації відносяться деструктивні конфлікти, байдужість до виконуваної роботи, відхід з підрозділу або організації. Крім того, може виникнути адаптаційна криза із-за значної невідповідності знань та умінь вимогам посади.

Результати адаптації оцінюються за кількісними і якісними показниками праці, по відношенню працівника до організації, яке виявляється в його орієнтації на зміну або збереження місця роботи, професії, посади, підвищення кваліфікації і професійного статусу.

Слід також сказати, що у світовій практиці управління персоналом звертається значна увага на введення нового працівника в організацію.

Введення службовця в орган управління, введення в посаду – процес привітного, доброзичливого прийому працівника, який вперше вийшов на роботу, надання йому інформації, необхідної для швидкого успішного адаптування та скорішого початку роботи має:

- пом'якшити перші нові враження від нової роботи, коли все здається новачкові дивним і незнайомим;
- швидко виробити у нового співробітника доброзичливе відношення до організації, що сприятиме отриманню від новачка повноцінного результату в найкоротші терміни;
- знизити вірогідність швидкого звільнення нового працівника.

Скороченню часу адаптації на новій посаді сприятимуть соціальні аспекти в роботі: налагодження взаємовідносин з колегами, прийом співробітниками.

Заходи по введенню службовця в орган управління можуть включати, наприклад, випуск інформаційних бюлетенів, які закріплюють інформацію про орган управління, його місію, цілі, завдання, функції, визначені законодавством та іншими нормативно-правовими актами України та ознайомлення з робочим місцем та іншими структурними підрозділами організації, з яким найчастіше прийдеться контактувати по роботі тощо.

4.2. Особливості адаптації на державній службі

Державна служба є особливим видом професійної управлінської діяльності, який пред'являє її працівникам специфічні вимоги до рівня професійної підготовленості, громадянської свідомості особи, самовіддачі. Але з іншого боку, державна служба – це розвинений соціальний інститут з своїми приписами, цінностями, нормами, традиціями і т.п. Тому адаптація фахівців в системі державної служби має свої особливості.

Основним елементом механізму адаптації державних службовців є їх *професійна соціалізація* – це процес засвоєння державним службовцем своєї професійної ролі, усвідомлення місця в соціально-професійній структурі суспільства, вироблення самосвідомості представника управлінської системи, включення в публічно-правові відносини. Даний процес здійснюється перш за все в системі безперервної професійної освіти, атестації персоналу, підвищення кваліфікації, планування службової кар'єри тощо.

У зв'язку з цим важливо визначити зміст феномена “кар'єра державного службовця” (“службова кар'єра”), його соціальний аспект. Традиційне розуміння кар'єри як професійного зростання й просування, отримання людиною професіоналізму, переходу від одного рівня, етапу, ступеня професіоналізму до інших є декілька одностороннім. Воно не враховує особливостей процесу творчого, соціального та етичного становлення й розвитку державного службовця. А це визначає потребу у виявленні здібностей, самоствердженні в праці, поповненні професійних знань, професійному навчанні і розвитку, оволодінні накопиченим передовим досвідом і майстерністю, розвитку творчих здібностей в повному обсязі. Реалізація не тільки кваліфікаційних вимог, але і творчих здібностей стимулює процес постійного поповнення знань, духовне зростання (стратегія “горизонтальної” кар'єри), що має глибокий соціальний ефект, прискорює посадове просування державних службовців. Власне, одна із значущих цілей професійної адаптації і соціалізації державних цивільних службовців – це формування індивідуальної стратегії професійного розвитку, що відповідає як потребам особи працівника, так і цілям організації.

Формування професійно підготовлених кадрів державної цивільної служби, що динамічно розвиваються, – один з чинників створення дієвого інструменту реалізації функцій держави. Адаптація людей, що вперше

приймаються на державну цивільну службу, – етап становлення фахівців-управлінців. Своєчасна і повноцінна адаптація – це необхідна умова ефективного функціонування й розвитку як державної служби, так і особи.

Тому представляють особливий інтерес умови, що впливають на успішність проходження адаптації. Основними серед них є:

1. *Об’єктивність оцінки персоналу при відборі* дозволяє проводити відсів явно слабких, погано підготовлених кандидатів вже на етапі прийому.

На державній службі в процесі добору та відбору кадрів використовуються різні методи виявлення рівня підготовленості до управлінської праці: тестування, співбесіда, конкурсний відбір, випробувальний термін (до 6 місяців [6]), стажування (до 2 місяців) тощо.

2. *Атестація персоналу* як персонал-технологія розуміється не як окремий акт, а як безперервний процес. Така атестація вимагає, по-перше, систематичного спостереження за діяльністю персоналу та його проміжної оцінки (щорічна оцінка), а по-друге, дії на особистісну й мотиваційну сферу людини та врахування багатьох психологічних й соціально-психологічних чинників.

Увесь процес атестації та кожен з її компонентів виконують як явну (виявлення індивідуальних професійних якостей й рівня підготовленості того, що атестується), так і латентну (визначення результатів професійної адаптації працівника і мотивація його подальшого розвитку) функцію. В обох випадках атестація має загальну мету – оцінку якісних характеристик кадрового потенціалу державних службовців та вироблення необхідних рекомендацій щодо вдосконалення якості персоналу державної служби.

3. *Багаторівнева система навчання та перепідготовки персоналу.* Розгляд державної служби як професійної діяльності має на увазі успішне оволодіння цією професією. Для молодих співробітників, вперше прийнятих на державну службу, це означає отримання додаткових теоретичних знань і практичних навиків для успішної діяльності в нових умовах. Труднощі у даній категорії державних службовців можуть виникнути при практичному виконанні нової роботи. Їх навчання направлене на виявлення знань, яких не вистачає, організацію навчання для заповнення цих недостатніх знань, як результат, на успішну адаптацію до посади та ефективну роботу. При перепідготовці посилюється позитивний психічний стан задоволеності, оптимізму, спрямованості в майбутнє. Успішне завершення цього періоду знаменується появою нових професійних якостей, майстерності, поглибленням спеціалізації.

Для державних службовців, що проходять вторинну адаптацію (тобто пов’язану з посадовим просуванням), перепідготовка й підвищення кваліфікації не менш важливі, оскільки припускають придбання та вдосконалення умінь працювати з людьми, управляти персоналом, навиків інформаційно-аналітичної роботи, користування сучасною електронною технікою, складання проектів документів.

Законом України “Про державну службу” передбачається підвищення кваліфікації державними службовцями постійно, у тому числі через навчання у

відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років.

Важливо сформулювати у молодих державних службовців розуміння того, що “якщо раніше досягнення професіоналізму людиною в якій-небудь конкретній трудовій діяльності було кінцевою метою освітнього процесу, то тепер це стає лише одним з чергових етапів його кар'єри”.

Професійна підготовка, підвищення кваліфікації та професійної компетентності службовця мають бути органічно вбудовані в його професійну діяльність, службову кар'єру, оплату праці. А саме:

присвоєння чергового рангу за умови підвищення кваліфікації, професійної компетентності,

підвищення мотивації та відповідальності службовця за свій професійний розвиток.

Наразі в системі державної служби України потребує удосконалення:

- нормативи відбору претендентів на навчання;
- система професійної підготовки кадрів служби (забезпечення цілісності системи в країні єдиними вимогами щодо змісту, термінів та інших нормативів навчання; передбачити змістовні складові: загальну та галузеву; провідна роль у системі навчання службовців має належати НАДУ при Президентові України);

- обов'язкова система підвищення кваліфікації кадрів із використанням різних форм навчання;

- порядок працевлаштування та ефективного використання знань та вмінь випускників навчальних закладів, що отримати диплом за спеціальністю “Державне управління” (магістри державного управління та магістри державної служби);

- відповідальність керівників органів публічного управління за неналежну роботу (залучення, використання, мотивацію тощо) з професійно підготовленими кадрами публічної служби, зокрема, з тими, що отримали освіту за державні кошти;

- координація професійного навчання службовців та процесу службової кар'єри єдиним загально державним органом управління персоналом в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Стимулами для продовження професійного навчання, підвищення кваліфікації можуть стати заходи їх визнання і заохочення:

1. *Ефективний механізм управління процесом адаптації.* Для становлення даного механізму необхідні:

О структурне закріплення функцій управління адаптацією (закріплення фахівців з персоналу як кураторів певних підрозділів; наставництво, яке, з одного боку, дозволяє впливати на успішність адаптації молодого співробітника, а з іншої – виступає формою довіри до досвідченого співробітника і етапом в його просуванні по службі);

О технологія процесу управління адаптацією, що включає організацію семінарів з проблем адаптації, підготовку заміни кадрів при їх ротації,

індивідуальні бесіди з новим співробітником, короткі курси для наставників, для керівників, для тих, хто вперше вступив на державну службу;

О інформаційне забезпечення адаптації.

2. *Престиж професії і привабливість організації.* Безперечний інтерес представляє в цьому випадку проблема соціальної ідентичності, а в ній важливий не той факт, до якої соціальної групи належить людина об'єктивно, а той, з якою групою він себе ототожнює. При цьому особливу увагу слід звернути на позитивну оцінку групи приналежності, оскільки людині властиво не тільки віднести себе до якоїсь групи, але й наділити її позитивними рисами. По відношенню до процесу адаптації трудність ідентичності може бути визначена не тільки як складність в знаходженні своєї ніші в організації, але і як втрата позитивних уявлень про свою групу.

3. *Організація праці, направлена на максимальну реалізацію мотиваційних установок службовця.* Важливо відзначити, що значущим чинником для виконання даної умови є формування особистих мотивів, що поєднують суспільно значущі, корпоративні й особисті інтереси, мотиви.

Законом України “Про державну службу” як основні права державного службовця закріплено право на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії; право на оплату праці залежно від посади, яку він займає, рангу, який йому присвоюється, якості, досвіду та стажу роботи.

Це, по-перше, дозволяє задовольнити деякі потреби службовця й реалізувати його мотиваційні установки, а по-друге, направлена на якісне вдосконалення державної служби. Одним з шляхів реалізації мотиваційних установок, пов'язаних з потребами в спілкуванні, визнанні, самореалізації, є створення тимчасових творчих груп для вирішення певної проблеми, гласності результатів праці, забезпечення зворотного зв'язку з адміністрацією та колегами, делегування повноважень і відповідальності тощо. Важче реалізувати мотиваційну установку в просуванні по службі відповідно до результатів праці, оскільки не всі показники роботи підлягають кількісному вимірюванню. Своєрідним критерієм ефективності роботи є своєчасний розгляд звернень громадян, проте і це не дає повного уявлення про результати роботи службовця. Тому просування по службі, заохочення за якість роботи носять особовий, суб'єктивний характер, коли керівник бере до уваги і прояви особистої відданості. На практиці службове просування та підвищення оплати праці частіше залежить від стажу роботи та кваліфікації. Це сприяє підвищенню кваліфікаційного розряду (рангу) державного службовця і дозволяє матеріально заохочувати в межах посади.

Створення в процесі діяльності державних службовців дієвих стимулів і можливостей для реалізації їх мотиваційних установок дозволяє підвищувати професійний рівень кадрів державної служби і тим самим впливати на якість їх роботи.

4. *Впровадження системи інновацій.* Складність практичного здійснення даної умови в державній службі пов'язана з високим ступенем її формалізації,

що означає дії відповідно до інструкцій, положень, що містять конкретизовані вказівки і стандартні правила роботи. Проте це не виключає творчого відношення до справи, тим більше що в умовах динамічних соціальних змін зростає необхідність швидких нестандартних, креативних рішень, уміння мислити сучасними категоріями. Система інновацій припускає продуктивні техніко-технологічні, соціально-економічні, у тому числі і кадрові, сервісні та комплексні нововведення. Як правило, співробітники чинять опір нововведенням, якщо не впевнені в позитивному характері результатів або їх наслідків для себе. З цього виходить, що проведення інновацій вимагає організаційної підтримки (проведення науково-аналітичних робіт, оцінки ефективності нововведень, розробки прогнозів, планів, проектів, фінансово-ресурсного забезпечення, організації і контролю, мотивації нововведень);

5. *Соціально-психологічний клімат в колективі.* Це показник, що динамічно змінюється, головною особливістю його є вплив на характер професійного сприйняття й професійного мислення, на процес ухвалення управлінських рішень. Він виявляється в трудовій мотивації працівників, міжособових і групових взаєминах. Соціально-психологічний клімат включає психологічну сумісність співробітників, емоційну атмосферу, етичну вихованість. На соціально-психологічний клімат впливають:

– *мегафактори:* психологічний клімат соціуму в цілому, макросоціальні умови життєдіяльності (територіальне розміщення, кліматичні умови, ступінь автономності і ін.);

– *локальні психологічні чинники:* групова динаміка, моральні норми, стиль керівництва, задоволеність-незадоволеність працею, сумісність психологічна й ролевих функцій.

У світовій практиці управління персоналом є поняття психологічного контракту. Розвиток та управління позитивним психологічним контрактом у сфері державної служби включає формування психологічного клімату в колективі, спрямованого на високу ступінь участі службовця у роботі органу; формування корпоративного духу колективу, об'єднаного спільною метою та завданнями. Для цього необхідно:

- активне залучення державних службовців до різних форм навчання, зокрема, в самій організації;
- забезпечення можливості їх професійного удосконалення та розвитку;
- забезпечення надійності місця роботи (у т. ч. можливість працевлаштування у випадку реорганізації органу), можливості просування по службі, кар'єрного зростання;
- мінімізація розбіжності у статусі, перш за все, серед посад однієї категорії;
- встановлення справедливої оплати праці (науково-обґрунтованого співвідношення заробітної плати в середині органу);
- сприяння формуванню відчуття причетності державних службовців до загальної справи та відповідальності за загальний результат.

6. *Особистісні якості співробітника, що адаптується* розглядаються як суб'єктивний чинник адаптації. Доцільно підрозділити їх на три блоки: соціально-демографічні (стать, вік, освіта, стаж роботи, кваліфікація тощо); соціально-психологічні (практичність, швидкість орієнтації у виробничій ситуації, комунікабельність, самоконтроль тощо); соціологічні (ступінь матеріальної і моральної зацікавленості в ефективній діяльності, наявність мотивації для захисту суспільних інтересів, професійний розвиток тощо).

Таким чином, адаптація є, з одного боку, механізмом взаємодії працівника з організаційним оточенням, а з іншого – одним з методів розвитку потенціалу кадрових ресурсів організації.

Характер діяльності організації накладає відбиток на процес адаптації співробітників, це знаходить віддзеркалення в її особливостях. Умови успішного проходження адаптаційного періоду також мають свої характерні особливості, проте перераховані раніше умови успішності є універсальними.

Адаптація в системі державної служби має власну специфіку і пов'язана з особливим характером праці державних службовців, типом управлінської організаційної культури органів влади, правами, обов'язками і обмеженнями, які визначаються чинними нормативно-правовими актами та положенням державного службовця в суспільстві.

5. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ВЛАДИ

5.1. Сутність поняття “розвиток персоналу”

Серед понятійно-категоріального апарату щодо розвитку персоналу слід навести такі визначення понять.

Поняття “*розвиток персоналу*” вживається для представлення сукупності заходів органів управління та дій посадових осіб, направлених на досягнення якісних і кількісних змін в кадровому складі організації.

У чому ж полягає суть професійного розвитку персоналу?

Професійний розвиток – це процес зміни якостей особі як суб’єкта професійної праці, результат підвищення професіоналізму і спеціальної освіти, професійного вдосконалення і самовизначення працівника.

Професійна компетенція – якісна характеристика сфери професійної діяльності, яка відображає діапазон можливостей, що відносяться до повноважень, прав і обов’язків працівників.

Професійна компетентність – ступінь відображення професійного досвіду і знань в рамках компетенції на конкретній посаді. Наявність компетентності припускає ґрунтовне знання працівниками основ та технологій його діяльності.

Методи управління розвитком персоналу – способи реалізації управлінських дій на персонал в цілях підвищення професійної компетентності кадрів.

Управління професійним розвитком – процес цілеспрямованого впливу керівників органів управління і кадрових служб на вдосконалення професіоналізму, розширення професійної компетенції і підвищення компетентності кадрів.

Система управління професійним розвитком – це сукупність завдань, функцій, повноважень органів управління персоналом, а також принципів застосування соціальних технологій і механізмів дії на професійне становлення та розвиток кадрів в організації.

Хміль Ф.І. визначає “*управління розвитком персоналу*” як розроблення й реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації.

Слід сказати, що одним з першорядних завдань управління людськими ресурсами є створення умов, в яких могли б реалізуватися прихований потенціал співробітників та їх прихильність до справ організації. Вважається, що цей прихований потенціал – це не просто здатність набувати й використовувати нові навички і знання, але також і безліч ідей, які досі не були виявлені, і які стосуються того, як краще упорядкувати роботу організації.

Майкл Амстронг ключовими елементами розвитку людських ресурсів вважає:

- Навчання – як зміна поведінки, яка відбувається відносно повільно і виникає в результаті практики або набуття досвіду.

- Освіта – розвиток знань, умінь оцінювати та розуміння всіх життєвих аспектів (більше, ніж знання й умінь в конкретних областях діяльності).
- Розвиток – зростання або реалізація здібностей й потенціалу особи за допомогою навчання та здобування освіти.
- Навчання – планова систематична зміна поведінки за допомогою повчальних подій, програм та інструкцій, які дають індивідуумові можливість досягти необхідного рівня знань, умінь та компетенції для ефективного виконання дорученої йому роботи.

Філософія розвитку людських ресурсів може бути виражена таким чином: Ми переконані, що:

§ Розвиток людських ресурсів вносить основний внесок в успішне досягнення організаційних цілей, і що інвестування в цей розвиток вигідно для всіх зацікавлених осіб організації.

§ Плани і програми в області розвитку людських ресурсів повинні бути інтегрованими і допомагати здійсненню стратегій бізнесу і людських ресурсів.

§ Розвиток людських ресурсів завжди повинен бути пов'язаний з показниками роботи, націлений на поліпшення корпоративних, функціональних, командних і індивідуальних показників роботи і вносити основний внесок до досягнення остаточних результатів.

§ Кожному в організації повинна бути надана можливість навчатися: розвивати свої навички і знання до максимально можливого рівня. Процес персонального розвитку створює структуру для індивідуального навчання.

§ Ми визнаємо необхідність інвестицій в навчання і розвиток, а також необхідність надавати відповідні можливості і засоби навчання, але за розвиток відповідальний індивідуум, якому надаються Керівництво і підтримка його/її менеджера і, якщо це необхідно, співробітників відділу людських ресурсів.

Крім того, доктор права Гельмут Китченберг зазначає, що поняття “розвиток персоналу” в німецькомовній літературі та на практиці почало використовуватися лише у самому кінці XX - на початку XXI століття. В якості його синоніма продовжує застосовуватися термін “Management Developments”. Із цього приводу слід відмітити, що поняття “менеджмент”, якщо виходити з розуміння цього слова німцем, на відміну від англо-американської сфери вживання, більшою мірою застосовується до вищих керівних кадрів і не має на увазі тільки повноваження віддавати розпорядження. Тому англійський термін “Personal Development є більш точним для позначення даного поняття.

Зміст і об'єм даного терміну інтерпретується по-різному. Частково під ним розуміють головним чином міри професійного навчання та підвищення кваліфікації. У широкому розуміння ця дефініція об'єднує в трактуванні *“розвиток персоналу” усі види діяльності з підвищення кваліфікації співробітників.*

Відповідно до цього інструментарій розвитку персоналу включає широкий спектр засобів, починаючи від аналізу вимог до претендента, бесіди із співробітниками або професійної консультації та процедури оцінки претендента – аж до заходів з підвищення кваліфікації, що позначаються такими термінами, як планування кадрів, планування просування по службі,

цільове планування підготовки наступників, орієнтована на розвиток зміни робочого місця (job rotation). Сюди ж на додаток відносяться супроводжуючі заходи з підвищення кваліфікації.

Розширення змісту поняття “розвиток персоналу” ґрунтується на висновках і практичному досвіді, накопичених головним чином в промисловості та економіці. Заходи розвитку персоналу направлені на те, щоб зробити співзвучними особисті перспективи кожного окремого працівника з цілями фірми (= органу державного управління). Ось таким шляхом задоволення своєю роботою співробітників і їх мотивація стають корисними для досягнення цілей організації.

5.2. Професійний розвиток персоналу як напрям кадрової політики

Кадрова політика є стратегією її суб'єкта по формуванню, професійному розвитку і раціональному використанню кадрового потенціалу. Кадрова політика організації – це система правил, які приводять людські ресурси у відповідність з цілями, завданнями, функціями і стратегією діяльності організації.

Під єдиною кадровою політикою у сфері державної служби слід розуміти стратегію, політичний курс щодо роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, державну стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, її сутність полягає в тому, що держава та державний службовець як особа – соціальні партнери у професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості.

Проте, при визначенні напрямів кадрової політики у сфері державної служби України, за якими вона має здійснюватися, називають:

- забезпечення висококваліфікованими, компетентними кадрами органів державної влади та місцевого самоврядування;
- забезпечення професіоналізму державних службовців у всіх проявах якостей особи, а саме: спеціально-ділових, особистісних і моральних, шляхом досягнення ефективного функціонування та удосконалення системи навчання державних службовців;
- розвиток механізму формування нової генерації державних службовців, здатних ефективно працювати в умовах трансформаційного етапу розвитку держави.

Це свідчить про те, що ще ми усвідомлюємо необхідності гуманістичного підходу до управління персоналом, але на нас ще впливає технократичний підхід, за якого орієнтація робилася тільки на адекватність професійних можливостей людини вимогам і не передбачала її самореалізації.

Все частіше чути, що мета професійного розвитку полягає в забезпеченні безперервного професійно-кваліфікаційного й стійкого посадового зростання кадрів. В процесі професійного розвитку кадрів як складного і суперечливого явища керівниками різного типу організацій, підприємств, установ і їх кадровими службами вирішується широкий діапазон проблем і завдань

підвищення професіоналізму працівників. При цьому виникає необхідність враховувати вплив чинників об'єктивної й суб'єктивної властивості.

До об'єктивних чинників відносяться: потреби організації в професіоналах; соціальна значущість (престиж) галузі, в якій зайнятий індивід; вимоги до персоналу, засновані на професійних нормах і еталонах; рівень професійних знань, умінь і навиків працівників.

До суб'єктивних чинників професійного розвитку кадрів відносять індивідуальні властивості і стан персоналу організації: цивільна позиція і орієнтація особи, динаміка життєвих циклів, ієрархія мотивів і ціннісних орієнтацій кадрів.

У розвитку персоналу розрізняють *дві змістовні сторони*: перша – його професійно-кваліфікаційний розвиток шляхом підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та стажування працівників; друга – професійно-посадовий розвиток кадрів, обумовлений їх посадовим просуванням й потребою даної організації в найбільш ефективному використанні переваг кожного фахівця. Кожна з охарактеризованих сторін повинна бути підкріплена необхідними умовами і ресурсами, забезпечена досягненням взаємної зацікавленості як організації, так і працівника в підвищенні рівня його професіоналізму.

Механізми професійно-кваліфікаційного розвитку кадрового потенціалу представляють сукупність засобів і методів, які забезпечують досягнення якісних змін професійного потенціалу особі й реалізацію адекватних йому способів реалізації професіоналізму в організації.

5.3. *Методологічні та організаційні основи управління розвитком персоналу*

Методологія управління професійним розвитком кадрів направлена на раціоналізацію управлінських принципів, вибір раціональних методів організації кадрового процесу, ефективних механізмів підвищення професіоналізму кадрів.

Методологічною основою управління професійним розвитком персоналу є цілі, стратегія, завдання, методи діяльності і ресурси організації. Методологія управління розвитком персоналу реалізується за допомогою концепції або програми, яка представляє цілісний комплекс ідей, принципів і методів, покладених в основу управлінської діяльності. Мета цього процесу полягає в тому, щоб забезпечити цілеспрямовану дію суб'єкта кадрової політики (управління персоналом) на об'єкт управління (персонал, кадри організації).

Методологічний підхід до управління професійним розвитком кадрів в організації полягає в обґрунтованому виборі її стратегії, ключових напрямів кадровій діяльності, форм і методів навчання персоналу, підвищення рівня професіоналізму, вдосконалення особових і етичних якостей працівників. Для системи державної служби України методологічний підхід до управління професійним розвитком кадрів є єдиним.

При виборі методів управління професійним розвитком важливе дотримання вимог чинної нормативно-правової бази в системі державної

служби, державного управління у відповідній сфері, положень трудового законодавства, освоєння ефективних технологій підбору і відбору персоналу, конкурсних процедур прийому на роботу, кваліфікаційної оцінки і стимулювання персоналу тощо.

З методологічних позицій функції управління професійним розвитком персоналу організації включають формування професійно-кваліфікаційних характеристик, професійну орієнтацію, адаптацію нових працівників, організацію професійного навчання та стажування кадрів, їх атестацію, посадове просування.

Комплексна стратегія професійного розвитку персоналу повинна включати:

- формування системи підбору, відбору і прийому кадрів, що припускає встановлення вимог до рівня їх професіоналізму і досвіду, а також процедур їх регулярної оцінки у вигляді атестації, кваліфікаційних іспитів, тестування, проведення конкурсів тощо;

- визначення, планування й диференціацію потреб в професійному утворенні (підвищення кваліфікації, перепідготовка, стажування) кадрів;

- вдосконалення системи професійної освіти та стажування, включаючи навчання безпосередньо в органі державної влади або апараті тощо;

- створення умов і гарантій для закріплення в організації кваліфікованих фахівців, підвищення їх зацікавленості в професійному зростанні, поліпшенні якості і результативності праці;

- дотримання об'єктивних критеріїв кар'єрного зростання з урахуванням підвищення рівня професіоналізму, що підтверджується в кадрових рішеннях, при формуванні резерву на висунення і др.;

- ресурсне і інформаційне забезпечення професійного розвитку персоналу.

Вибір обґрунтованих методологічних орієнтирів управління розвитком персоналу у визначальній мірі впливає на ефективність і результати діяльності організації, підприємства, установи. Цим зумовлюється і розробка організаційних заходів в області професіоналізації персоналу.

Управління професійним розвитком організовується з урахуванням рівня кваліфікації співробітників і включає: діагностику професійної придатності кадрів; використання ефективних технологій вимог й навчання кадрів; оцінку результатів діяльності працівників; формування резерву й стимулювання кар'єрного зростання; мотивацію персоналу тощо.

Здійснюється управління розвитком персоналу за допомогою розробки концепцій і програм, кадрового планування, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. В процесі їх реалізації керівники організацій, структурних підрозділів стимулюють розвиток професіоналізму, підвищення професійної компетентності персоналу, розширюють можливості підвищення ділової активності працівників. Якісним складом прийнятих на роботу кадрів в значній мірі визначається об'єм роботи кадрових служб по їх професійному розвитку. Тому освоєння сучасних технологій пошуку, підбору і відбору

кандидатів на конкретні посади має важливе значення для організації управління професійним розвитком персоналу.

Планування професійного розвитку кадрового складу організації ведеться на основі прогнозування потреб та обліку можливих змін функцій і компетенцій працівників, збільшення об'єму їх роботи, введення нових посадових структур і т.д. Систематизація кадрового планування є непорушною умовою досягнення цілей і завдань організації. При цьому важливо враховувати умови і чинники формування професіоналізму як на особовому рівні, так і на рівні всієї організації.

Специфіка управління професійно-кваліфікаційним розвитком кадрів обумовлена завданнями підвищення ефективності управлінської діяльності. Успішне управління професійно-кваліфікаційним розвитком визначається:

- *створенням умов для професійного розвитку, раціональною розстановкою, ефективним використанням професійної компетентності і здібностей кадрів;*
- *регулярним оновленням кадрового складу при збереженні спадкоємності, поліпшенні його якісних показників;*
- *розробкою і використанням оптимальних критеріїв оцінки професіоналізму, якості і ефективності праці персоналу.*

У організаційному плані виділяються наступні етапи управління професійним розвитком персоналу:

- *визначення потреб організації в професійно підготовлених кадрах;*
- *оцінка рівня професіоналізму й професійної компетентності кадрів при відборі і прийомі на роботу;*
- *організація професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації, придбання необхідних навиків і умінь в ході адаптації, стажувань, посадового зростання;*
- *урахування рівня професійної компетентності і якості виконання посадових обов'язків при стимулюванні персоналу;*
- *збереження кваліфікованих та ефективно працюючих кадрів в ході реструктуризації і скорочення штату організації.*

Організація професійного розвитку персоналу включає:

- підготовку нормативних актів, що регламентують кадрову діяльність в області професійного розвитку;
- аналіз якісних та кількісних показників кадрового забезпечення організації;
- професійно-посадове становлення та кар'єрне просування кадрів в організації;
- додаткову професійну освіту;
- організацію стажування, інструктажів, тренінгів;
- проведення кваліфікаційних іспитів, атестації, конкурсів на заміщення вакантних посад, конкурсу “Кращий державний службовець” тощо.

5.4. Розвиток персоналу з урахуванням об'єктивної оцінки досягнутих результатів

У системі державної служби України принцип професіоналізму є базовим. Його обов'язковість закріплено ст. 3 Закону України “Про державну службу”.

Професіоналізм на державній службі проявляється, перш за все, через здатність службовця, колективу службовців визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найефективніші шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень.

Структурно професіоналізм державної служби на рівні органу державної влади формується в систему з:

§ організації та функціонування державної служби на основі сучасного наукового знання та передового досвіду, творчого використання фахових знань, умінь і навичок усіх службовців;

§ оптимально можливого прояву здібностей, особистих якостей службовців, на основі їх раціонального використання на посадах, створення найдієздатніших колективів;

§ найбільш повного використання професійно-творчого кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування.

Принцип професіоналізму державної служби базується на тому, що для державного службовця його служба в органі державного управління є професією, тобто вимагає певних спеціальних (специфічних знань, вмінь, навичок) та є джерелом доходів (існування), тобто державний службовець отримує заробітну плату.

Професіоналізм державного службовця має забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, стабільність державної служби, постійну готовність до підготовки та реалізації рішень із складних завдань, можливість підвищення своєї кваліфікації тощо.

Законом України “Про державну службу” передбачено, що державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років.

Крім того, у професійному розвитку працівників державного апарату важливо максимально використовувати практику службової діяльності. Постановка перед службовцем нових, більш складних завдань, моделювання ситуацій, що вимагатимуть від нього прийняття самостійних, у тому числі інноваційних рішень, матеріальне стимулювання поліпшення якості праці спонукатимуть службовця до збагачення своїх професійних умінь, навичок і здібностей до формування потреби в службовому зростанні. Уміння, навички та знання, здобуті та збагачені в процесі практичної діяльності, логічно мають позначитися на службовій кар'єрі, стати важливою передумовою для успішного просування по службі.

Професійний захист персоналу - це переважне право працівника на працю з найбільш високим рівнем кваліфікації за обраною спеціальністю, на

досягнення високої кваліфікації в обраній сфері діяльності на державній службі, на одержання допомоги і сприяння з боку держави, органів влади, безпосередніх керівників, а також високий професіоналізм конкретного працівника, що гарантує службовцю високий економічний статус у суспільстві.

Тому в професійному розвитку кадрів державної служби слід більш чітко (особливо з боку кадрових служб (служб управління персоналом) органів державної влади) виокремити дві сторони, а саме:

О *професійно-кваліфікаційний* розвиток, в основному пов'язаний з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, здобуттям нових умінь, знань, навичок та досвіду;

О *професійно-посадовий* розвиток, в основному пов'язаний з раціональним добором та розстановкою кадрів на основі використання здібностей та особистих можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах колективу працівників різного фаху, досвіду, віку, характеру думання та особистих якостей.

Поняття “професійно-посадовий розвиток персоналу” нерозривно пов'язане з поняттям “службова (посадова) кар'єра”. Цей зв'язок розкривається за допомогою категорій “зміст” і “форма”.

Професійно-посадовий розвиток персоналу становить зміст тих змін, які помітні, які є необхідною й достатньою підставою для посадових переміщень, посадового руху персоналу. Якісні зміни в професійно-посадовому розвитку персоналу знаходять віддзеркалення в зміні статусу людини в організації і виявляються у формі його посадової кар'єри.

У змістовному смислі професійно-посадовий розвиток персоналу можна розглядати як процес наповнення структурних компонентів професійного досвіду людини новим, відмінним від попереднього, змістом. Це стосується його знань, умінь, навиків, компонентів психологічного досвіду, що набувають у результаті трудової діяльності. При цьому трудова діяльність представляється як в якісних, так і в кількісних формах (професіях, спеціальностях, посадах, робочих місцях). У процесуальному смислі - це якісна зміна професійних здібностей у структурі досвіду людини і змісту виконуваних функцій при посадовому переміщенні (вертикальному або горизонтальному) в організації.

Ключовим елементом професійно-посадового розвитку, а також своєрідним результатом цього процесу, виступає професійний досвід людини.

Професійний досвід - це сфера суспільної практики, яка поділена людиною на частини, і перш за все як один із видів професійної діяльності. Професійний досвід представлено в суб'єктивізованих (професія, спеціальність, спеціалізація) формах праці, що об'єктивувалися (посада, робоче місце). Професійний досвід людини є частиною його життєвого досвіду. Останній завжди виступає найважливішою основою (допомогою) професійних досягнень людини, оскільки є ні що інше як “розпредмечена” частина суспільної практики, представлена у формі знань, умінь, навиків, формах психологічного досвіду особи.

Потреба в професійно-посадовому розвитку персоналу державної служби зумовлена обставинами, які необхідно враховувати в практиці управління службовою (посадовою) кар'єрою персоналу, а саме:

- його професіоналізмом, професіоналізацією;
- структурою мотивації персоналу, що вступає на державну службу або перебуває на ній;
- часовими обмеженнями циклу активного професійного життя людини і постійною потребою організації забезпечувати свій розвиток.

Ці базові складові професійно-посадового розвитку персоналу державної служби повинні враховуватися при будь-яких реформаціях державних органів влади. Інакше суспільство стикається з ситуацією, коли йому пропонують рух до прогресу через тотальне руйнування накопиченого професійного досвіду управлінців, зневажливе ставлення до професіоналізму. Зрештою це призводить до депрофесіоналізації державного управління, різкої втрати темпів суспільного розвитку, регресу, і як наслідок - до соціальних конфліктів.

Професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби протікає в конкретних умовах і саме вони визначають особливості, зміст, труднощі роботи з персоналом державної служби. Не враховувати і не брати їх до уваги не можна, оскільки, маючи свої витoki і причини існування, вони можуть звести нанівець усі зусилля з вирішення поставленого завдання. Аналіз умов професійно-посадового розвитку персоналу дає змогу розробити основні шляхи, способи, конкретні заходи, спрямованість яких сприятиме реалізації професійних здібностей, впровадженню нових, перспективних і ефективних технологій роботи з персоналом державної служби.

Однією з таких умов виступає усвідомлення цінності професійного досвіду людини як найважливішого національного надбання, як цінного капіталу будь-якої організації, оскільки, як відомо, функціонування будь-якої організації базується на чотирьох основних видах ресурсів: людських, матеріальних, фінансових і інформаційних.

Найважливішими з них є людські ресурси – можливості, здібності, професійні знання, уміння, навички, досвід, якими володіють люди. Чим більше люди включені в професійну, практичну діяльність, тим більше в них накопичується життєвий і професійний досвід, тим менше часу їм необхідно для якісного вирішення професійних завдань, тим більшу цінність вони становлять для організації.

Дослідження указують на недооцінку професійного досвіду державних службовців у державних структурах.

Ця недооцінка може свідчити і про невисокий рівень професіоналізму самих керівників, їх нездатність вести роботу з нарощування професійного потенціалу організації, готувати собі заміну.

Підтверджується негативна оцінка рівня професіоналізму персоналу державної служби і громадською думкою. До певної міри це результат кризової ситуації в суспільстві, яка по праву розцінюється як результат непрофесійного управління. Проте є інші причини цієї не результативності державного

управління тим складом державних службовців, яких на сьогодні має у своєму розпорядженні суспільство.

Одна з них полягає у відсутності системи і механізму затребуваності професіоналізму в державному управлінні, відповідальності за незатребуваність, у невмінні раціонально розпорядитися цим професійним потенціалом.

На вирішення цих проблем має бути спрямована сучасна державна кадрова політика України.

Передусім необхідно змінити ставлення до досвіду, професіоналізму, компетентності державного службовця з боку органу державного управління, системи державного управління.

Вирішити цю проблему, що має загальнодержавне значення, можна різними способами, зокрема так:

- О через створення таких правових, організаційних, культурних і інших відносин у системі державної служби, які б значною мірою детермінували професійний і посадовий рух державного службовця виключно залежно від ступеня відповідності його професійним, особовим, діловим та іншим якостям, професійно-кваліфікаційним вимогам державних посад;

- О шляхом значного зниження ступеня суб'єктивізму у вирішенні питань посадового руху персоналу, протекціонізму при вирішенні кадрових питань;

- О через формування системи і механізмів раціональнішого використання можливостей професійного потенціалу державних службовців;

- О за допомогою механізмів відповідальності кадрових служб і керівників за зневажливе і нераціональне використання професійних можливостей персоналу державної служби, засобів, що виділяються для професійного посадового розвитку персоналу.

Важливою організаційною умовою професійно-посадового розвитку персоналу державної служби є модернізація кадрових служб в органах державного управління, перетворення по суті (за смисловим змістом, а не тільки за назвою) цих підрозділів у служби управління персоналом. Це зумовлюється необхідністю, яка виходить з інтересів суспільства, інтересів авторитету держави й державного органу, а також з метою ефективного управління персоналом.

Управління професійним розвитком державних службовців базується не тільки на визначенні й виборі цілей, пріоритетів, конкретних завдань, але й на дотриманні нормативно визначених процедур, технологій: освітніх стандартів, правил атестації, змісту кваліфікаційних іспитів, професійно-кваліфікаційних вимог до посад. Норма, стандарт, обов'язок їх дотримання виступають дієвими засобами управління персоналом.

Можна розглядати управління професійним розвитком службовців на окремих етапах кадрової роботи. На етапі планування визначається потреба в кадрах визначеної професійної кваліфікації. Під час добору та відбору кадрів оцінюється рівень професіоналізму кандидатів. У процесі адаптації і службового зростання відбувається збагачення професійними знаннями й уміннями. На стадії висування і стимулювання ефективності праці

враховуються професійна компетентність, якість, інтенсивність праці службовця. На етапі скорочення штатів постає завдання збереження найбільш кваліфікованих працівників.

Головними цілями діяльності кадрової служби в цьому контексті є:

О забезпечення організаційної структури складом персоналу державних службовців, професійно підготовлених до виконання завдань, що стоять перед державним органом влади;

О раціональне управління професійним потенціалом персоналу – найважливішим і ціннішим капіталом будь-якої організації, у тому числі й державного органу влади;

О розробка організаційної структури, адекватної цілям і завданням державного органу влади (потрібно звернути увагу та те, що мова має йти про такі посадові структури, які б відображали й створювали можливості для реалізації досягнутого персоналом досвіду і тим самим забезпечували сприятливі умови для реалізації творчого потенціалу особи);

О розробка і впровадження в практику роботи з персоналом системи і механізмів активізації його діяльності (мотивація, стимулювання, соціальний захист тощо).

У зв'язку з цим Закон України “Про державну службу” потребує доповнення принципами відповідальності керівників і кадрових служб за раціональне використання професійних можливостей персоналу державної служби, затребуваність професіоналізму державних службовців.

Суттєвою умовою професійно-посадового розвитку виступають організаційно-структурні чинники і формальне кар'єрне середовище, або кар'єрний простір.

Як відомо, організаційна і посадова структура – це встановлене формальне розмежування відносин, завдань, функцій в організації для досягнення її цілей. Первинним системоутворюючим елементом організаційної і посадової структури органів державної влади виступає посада.

На посаді виявляється затребуваний від людини професійний досвід: професійні знання, уміння, навички, інтуїтивний досвід, що набувається в результаті професійної діяльності, та ін. Посада – це форма праці, що об'єктивувалася, це встановлена (конституйована) соціальна роль, що виконується людиною в державних, суспільних і приватних підприємствах, організаціях і установах.

Цілі, що змінюються, стратегія, тактика організації вимагають зміни організаційної структури, складу посад як за кількістю, так і за якістю. Забезпечувати відповідність професійного досвіду людей, що постійно зростає, необхідному досвіду, спроектованому під цілі й завдання організації та відображеному в організаційній і посадовій структурі, – потреба кожної організації та одна з цілей управління персоналом державної служби, його професійного і посадового розвитку. Наявність продуманої, науково обґрунтованої посадової структури органів державної влади виступає необхідною умовою і найважливішим чинником реалізації планів кар'єри

державних службовців, планування професійно-посадового розвитку персоналу державної служби.

Це формальне кар'єрне середовище, кар'єрний простір, в якому і відбувається зміна посадового статусу державного службовця, формується потреба у професіях і спеціальностях, якими повинні володіти державні службовці, здійснюється накопичення і втілення професійного досвіду та професійних здібностей персоналу державної служби. Серед основних вимог до кар'єрного простору можна назвати: відносну стабільність, можливість простору для творчого, професійного й посадового зростання, адекватність цілям і завданням, які стоять перед організацією. Такий кар'єрний простір створюється в процесі організаційного проектування, структуризації державних органів влади на основі ретельного вивчення цілей, функцій, напрямів діяльності, завдань, потреба в яких виникає в суспільстві.

Сьогодні зміст організаційно-структурних умов професійно-посадового розвитку персоналу державної служби визначають:

- нестабільність організаційних, а отже, і посадових структур органів державної влади (постійна реорганізація);
- відсутність на практиці організаційного проектування органів державного управління на всіх рівнях, а також недостатність науково-методичного й теоретичного забезпечення;
- відсутність (недостатність, незалученість) спеціалістів, здатних виконувати проектування органів державного управління;
- проектування організаційно-штатних структур органів державної влади завершується встановленням лише загальної чисельності посад у структурному підрозділі.

На жаль, справа не доходить до найважливішої частини організаційного проектування – розробки функцій посади (профілю посади, профілю компетентності посади, паспорта посади) державної служби, а отже, і кінцевого рівня розподілу влади, повноважень, відповідальності державного органу, визначення повного переліку професійно-кваліфікаційних вимог посади, структури професійного досвіду, необхідного для прийнятої організаційної структури, посади, специфіки особових та інших характеристик, що пред'являються посадою до людини тощо.

Свої посадові обов'язки державні службовці часто переписують із старих зразків, розробляють їх самі для себе (під себе), поспіхом, “до ранку” або про їх існування в організації взагалі не знають. Результатом такої творчості є непродумані, неоптимальні організаційні структури, дублювання функцій і завдань підрозділів і окремих службовців або явна невідповідність записаного в посадовій інструкції фактичним функціям державного службовця.

Таким чином, практика організаційного проектування органів державної влади свідчать про те, що державна служба перебуває лише на шляху створення організаційно-структурних умов для впровадження ідей управління стратегією і тактикою кар'єри державного службовця, управління його посадовою кар'єрою. Для створення організаційно-структурних умов професійно-посадового розвитку персоналу державної служби вкрай важливо забезпечити

створення стабільних, стійких і раціонально організованих структур органів державної влади, розробити оптимальні функціональні описи посад державної служби та професійно-кваліфікаційних вимог до них.

Управління професійно-посадовим розвитком (управління посадовою кар'єрою) – це дія керівників державних органів влади, кадрової служби щодо цілеспрямованого розвитку здібностей людини, накопиченню ним професійного досвіду і раціональне використання його потенціалу як на користь співробітника, так і на користь організації. У результаті цієї дії важливо досягти такого стану, щоб те, що мають у своєму розпорядженні або можуть люди як особи, як носії професійних здібностей і досвіду, було включено в трудовий процес не тільки на користь цієї особи, а й на користь державного органу, організації.

Для цього необхідно працювати передусім за такими напрямками, як створення системи управління посадовою кар'єрою, формування механізму професійно-посадового розвитку та практичне оволодіння процесом управління посадовою кар'єрою.

Система управління посадовою кар'єрою державних службовців є правовим середовищем, сукупністю принципів, функцій, повноважень, відповідальності, необхідних для здійснення цілеспрямованої дії. По суті, йдеться про створення такого середовища, яке б жорстко детермінувало дії керівників, служб управління персоналом по затребуваності державною службою професійного досвіду персоналу.

Мова повинна йти і про принципи формування типових схем кар'єрного руху, починаючи з найнижчих посад державної служби, а також з моменту приходу громадян на державну службу. Крім того, важливо передбачити в системі управління посадовою кар'єрою і принципи персональної відповідальності керівників кадрових служб за створення і підтримку бездоганної репутації державного органу влади й авторитету державної служби в цілому.

Механізм професійно-посадового розвитку працівників державної служби має привести в дію систему управління посадовою кар'єрою, систему відповідальності суб'єктів управління персоналом за допомогою конкретних форм і методів роботи з ним і тим самим забезпечити досягнення цілей управління кар'єрою службовців у державних органах влади.

Механізмом професійно-посадового розвитку персоналу державної служби є узгоджена сукупність засобів і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу особі та адекватних йому способів його реалізації як на користь людини, так і державного органу влади.

Ключовими елементами механізму професійно-посадового розвитку персоналу виступають засоби й методи дії на процес його професійно-посадового розвитку.

До них перш за все слід віднести такі кадрові технології, як оцінка персоналу, навчання, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, робота з резервом, проведення конкурсів, стажування, мотивація персоналу та ін. Крім того, слід віднести технології постійного вивчення змісту, характеру і

умов праці державних службовців з метою оперативного вирішення проблем організаційного розвитку: своєчасної зміни організаційної структури, штатів, описів посад, корекції професійно-кваліфікаційних вимог, внесення змін до реєстру посад державної служби, програм професійного навчання та ін.

У механізмі реалізації кар'єрної стратегії основну роль має відігравати інформація про персонал, про його мотиви, націленість на кар'єру, потенціал, ступінь його реалізації.

При цьому треба мати на увазі, що “службова кар'єра” – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею. Кар'єра не завжди асоціюється з професійною або посадовою. Для одних поняття кар'єри може бути пов'язане із задоволенням від праці, для інших – тільки з творчим характером праці, для третіх – із можливістю вирішувати сімейно-побутові проблеми, для четвертих – мати добре оплачувану роботу, для п'ятих – працювати в гарному, доброзичливому колективі тощо.

Слід також звернути увагу й на те, що при реалізації ідей кар'єрної стратегії доведеться долати негативні стереотипи уявлень про кар'єру, усталені не тільки в громадській думці, але й серед самих державних службовців, у тому числі й керівників. У практичній роботі з управління кар'єрою необхідно враховувати, що ми переживаємо зміну ставлення до самого поняття кар'єри.

Крім того, планування кар'єри та забезпечення спадковості в організації є невід'ємними та взаємопов'язаними складовими управління кар'єрою службовців державної служби.

Загальні цілі управління кар'єрою службовців мають: гарантувати спадкоємність управління; забезпечити перспективним працівникам навчання й набуття практичного досвіду, який дасть змогу їм працювати на тому рівні відповідальності, якого вони здатні досягти; надати підтримку службовцям, які мають потенціал, у разі їх бажання реалізувати його та зробити успішну кар'єру в організації.

При плануванні індивідуального професійного розвитку і посадового переміщення державний службовець повинен бути включений у схему кар'єрного просування, яка може бути складена на найближчих 3-5 років з моменту призначення його на посаду. При розробці планів кар'єри також слід враховувати, що:

- співробітники організації повинні отримати визнання як люди з особистими потребами, бажаннями і здібностями;
- працівників більше мотивує та організація, яка відповідає їх прагненням і потребам;
- працівники можуть зростати, змінюватися і знаходити нові напрями для діяльності, якщо надати їм належні можливості, заохочення.

Також слід зазначити, що умовами управління кар'єрою є:

- наявність нормативно-правової бази системи і механізмів управління кар'єрою;
- збіг інтересів і очікувань співробітника та інтересів і очікувань організації;

- визнання найважливішою цінністю на всіх рівнях державного управління професійного досвіду, здібностей державних службовців;
- адекватність професійного потенціалу особи потенційним умовам його реалізації в організації;
- наявність високого статусу кадрових служб і наявність фахівців з управління кар'єрою персоналу;
- відносна стабільність організаційної і посадової структури органів державної влади, організації, наявність науково обґрунтованого кар'єрного простору.

Отже, державна кадрова політика у сфері державної служби має бути спрямована не тільки на забезпечення принципу професіоналізму на державній службі, вона має сприяти професійно-посадовому розвитку персоналу державної служби, тим самим забезпечуючи збіг інтересів і очікувань службовців та органу державного управління, а як результат - підвищення ефективності системи державного управління.

Однією з основних умов професійно-посадового розвитку персоналу є усвідомлення цінності професійного досвіду, професіоналізму людини як найважливішого національного надбання, як цінного капіталу будь-якої організації.

Вирішити проблему затребуваності професіоналізму в державному управлінні можна шляхом створення таких правових, організаційних, культурних і інших відносин у системі державної служби, які б пов'язали професійний і посадовий рухи державного службовця виключно залежно від ступеня відповідності його професійним, особовим, діловим й іншим якостям професійно-кваліфікаційним вимогам державних посад; значно знизили ступінь суб'єктивізму у вирішенні питань посадового руху персоналу, протекціонізму при вирішенні кадрових питань; сформували систему й механізми раціональнішого використання можливостей професійного потенціалу державних службовців; впровадили механізми відповідальності кадрових служб і керівників за зневажливе і нераціональне використання професійних можливостей персоналу державної служби, засобів, що виділяються для професійного посадового розвитку персоналу.

6. МОДЕРНІЗАЦІЯ КАДРОВИХ СЛУЖБ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Для реалізації нового Закону “Про державну службу” від 17 листопада 2011 р., при набутті ним чинності, Національним агентством України з питань державної служби (Нацдержслужба України) розроблено та затверджено низку нормативно-правових актів, які змінюють кадрові технології та осучаснюють кадровий менеджмент в органах державної влади. Серед них накази Нацдержслужби України:

- О Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби групи І у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті (від 12.11.2012 № 213);

- О Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті (від 20.07.2012 № 148);

- О Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напрямку підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп ІІ, ІІІ, ІV і V (від 31.05.2012 № 92);

- О Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (від 05.03.2012 № 43);

- О Про затвердження орієнтовних тестових завдань на знання Конституції України, законів України “Про державну службу”, “Про засади запобігання і протидії корупції” (від 03.10.2012 № 198);

- О Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (від 06.04.2012 № 65);

- О Про затвердження Порядку стажування державних службовців (від 03.04.2012 № 61);

- О Про затвердження Змін до Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (04.09.2012 № 173);

- О Про затвердження Порядку ведення, обліку та зберігання особових справ державних службовців (від 05.03.2012 № 44);

- О Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку (від 30.03.2012 № 62) та ін.

Законом України “Про державну службу” від 17 листопада 2011 р. для відокремлення політичної та управлінської діяльності передбачено в державних органах запровадити посаду *керівника державної служби*, який здійснюватиме управління державною службою в органі державної влади та відповідатиме перед керівником відповідного органу за функціонування державної служби як у апараті так і в цілому в системі органу державної влади. До його функцій належатиме організація проведення конкурсу на зайняття вакантних посад, призначення осіб на посади державної служби та звільнення їх з посад,

присвоєння рангів, прийняття рішень про заохочення державних службовців та інші кадрові технології, що складають кадровий менеджмент.

У міністерствах відповідно до Закону України “Про центральні органи виконавчої влади” передбачена відповідна посада керівника апарату. У органах державної служби, де така посада відсутня, функції керівника державної служби здійснюватиме керівник органу державної влади.

Управління державною службою в державному органі здійснюватиметься також через *служби персоналу*, які набувають нових функцій, зокрема щодо проведення спеціальної перевірки відомостей, які подають кандидати на заміщення вакантних посад, планування кар’єри державних службовців, розробку профілів професійних компетентностей посад державної служби тощо, що зміщує акценти з кадрового діловодства, яке наразі домінує у кадрових підрозділах, до управління трудовими ресурсами органів державної влади. Тобто, відповідно до нового законодавства про державну службу відбудеться модернізація кадрових служб в служби персоналу державних органів влади.

Служба персоналу державного органу, органу влади АР Крим або їх апарату – окремий структурний підрозділ чи державний службовець у цьому органі або його апараті, що

забезпечує здійснення керівником державної служби в державному органі, органі влади АР Крим або їх апараті своїх повноважень,

відповідає за документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а також

виконує інші функції, передбачені цим Законом та іншими нормативно-правовими актами (ст. 1 Закону України “Про державну службу” від 17 листопада 2011р. № 4050).

Типове положення про службу персоналу органу державної влади розроблено відповідно до статті 9 нового Закону України “Про державну службу” та затверджено наказом Нацдержслужби України від 05 березня 2012 р. № 45. Згідно з ним служба персоналу є окремим структурним підрозділом – департаментом, управлінням, відділом, сектором, або вводиться посада спеціаліста з цих питань.

У Типовому положенні визначаються основні завдання, функції, та права, а також основні вимоги до працівників служб персоналу та обов’язки керівника служби персоналу. Типове положення також передбачає чисельність служби персоналом. Посада спеціаліста з питань управління персоналом вводиться до штатного розпису органу державної влади з розрахунку до 35 осіб на одного спеціаліста служби персоналу.

У разі наявності територіальних органів, підпорядкованих органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління органу виконавчої влади (далі – підпорядковані організації), чисельність служби персоналу збільшується залежно від кількості персоналу, супроводження

проходження служби якого здійснюється службою персоналу (з розрахунку до 35 осіб на одного спеціаліста служби персоналу).

Служба персоналу підпорядковується безпосередньо керівнику державної служби в органі державної влади (керівнику апарату), а у разі відсутності посади керівника апарату – керівнику органу державної влади.

Новий закон України “Про державну службу” та Типове положення зміщують акценти з кадрового діловодства, яке наразі домінує у кадрових службах до управління персоналом.

Зокрема, відповідно до нових завдань служба персоналу:

- здійснює 1 раз на 2 роки підготовку проекту програми іспиту (тестів) для проведення конкурсу на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V;
- розробляє вимоги до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V;
- розробляє та переглядає профілі професійної компетентності державної служби в органі державної влади;
- здійснює організацію заходів з підвищення рівня професійної компетентності;
- здійснює консультування персоналу з питань професійного розвитку та службової кар’єри тощо

Закон встановлює єдині процедури прийняття на державну службу незалежно від статусу органу та посади, за винятком особливостей призначення на посади державної служби групи I та працівників патронатної служби.

Передбачається якісна зміна підходу до проведення конкурсу шляхом складання іспитів (тестування) та проходження співбесіди, а не складання іспиту на знання Конституції України, Законів України “Про державну службу”, “Про засади запобігання і протидії корупції”.

Типовий порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців розроблено відповідно до частини 5 статті 20 Закону України “Про державну службу” та затверджено наказом Нацдержслужби України від 05березня 2012 р. № 43.

У разі необхідності умови проведення конкурсу в окремому державному органі відповідно до цього Типового порядку визначаються його керівником, який призначає на посади та звільняє з посад державних службовців. Конкурс проводиться поетапно:

- а) публікація оголошення про проведення конкурсу;
- б) прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим вимогам;
- в) проведення іспиту (тестування);
- г) проведення співбесіди та відбір кандидатів (рис.4).

Оголошення про проведення конкурсу розміщується на офіційному веб-сайті відповідного державного органу. В ньому зазначаються: найменування і місцезнаходження державного органу; назва посади державної служби, група, підгрупа, до якої вона належить; умови оплати праці (посадовий оклад); посадові обов’язки; вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму

підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидата на посаду державної служби відповідно до профілю професійної компетентності цієї посади; інформація щодо строковості чи безстроковості призначення на посаду державної служби; перелік документів, необхідних для участі в конкурсі, та строк їх подання; дата і місце проведення конкурсу в державному органі; прізвище, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу. В оголошенні може міститися додаткова інформація, що не суперечить чинному законодавству.

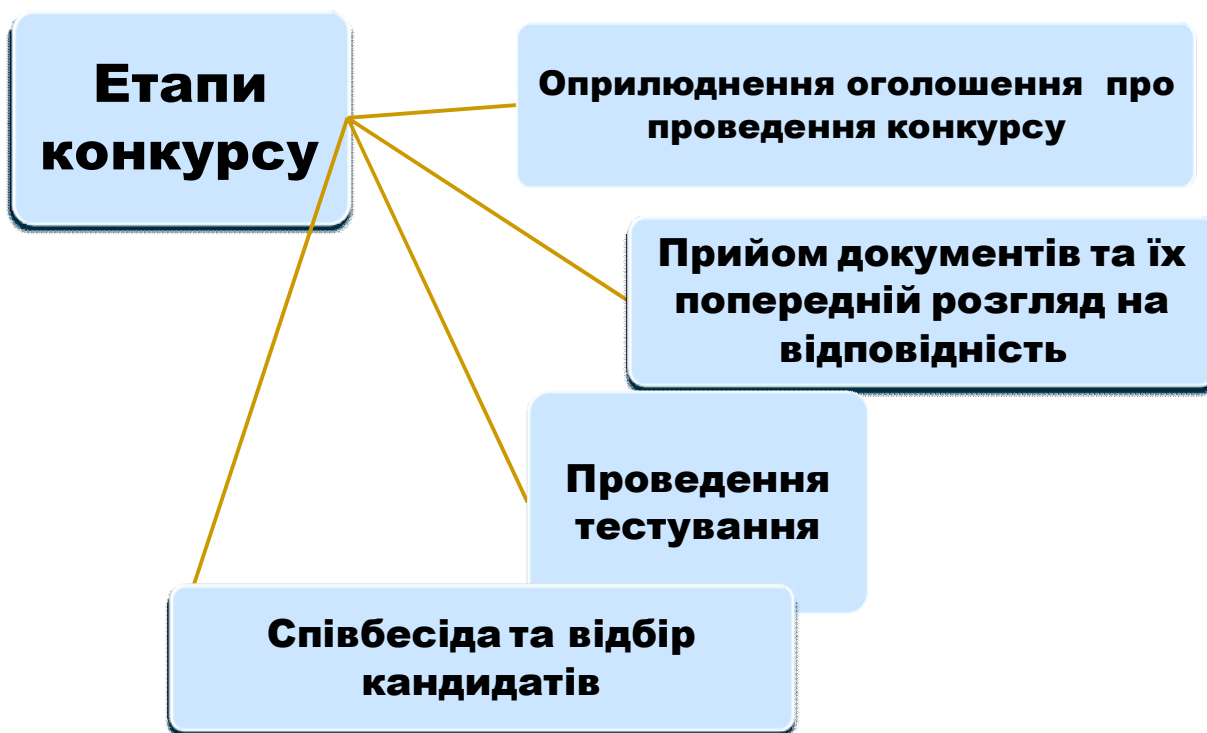


Рис. 4. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби

Строк подання документів для участі в конкурсі не може становити менше 20 та більше 30 календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення конкурсу.

Державний орган, у якому проводиться конкурс, зобов'язаний оприлюднити інформацію про проведення конкурсу на офіційному веб-сайті Нацдержслужби України та поширити його через інші офіційні засоби масової інформації не пізніше ніж за місяць з дня отримання вакансії. У додатку 1 до Порядку наведено зразок оприлюднення інформації, в якому зазначається: найменування органу та посади, а також зазначається, що всі інші вимоги розміщені на офіційному сайті державного органу.

Державний орган, у якому проводиться конкурс, зобов'язаний оприлюднити інформацію про проведення конкурсу на офіційному веб-сайті Нацдержслужби України та поширити його через інші офіційні засоби масової інформації не пізніше ніж за місяць з дня отримання вакансії. У додатку 1

Порядку наведено зразок оприлюднення інформації, в якому зазначається: найменування органу та посади, а також зазначається, що всі інші вимоги розміщені на офіційному сайті державного органу.

Для складання іспитів у державному органі керівником державної служби відповідного органу 1 раз на 2 роки затверджується програма іспиту. Програма іспиту передбачає тестові завдання на знання законодавства про державну службу, засади запобігання та протидії корупції і законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу, інші знання, вміння тощо. Наказом Нацдержслужби України від 3 жовтня 2012 р. № 198 затверджено *орієнтовні тестові завдання на знання Конституції України, законів України “Про державну службу”, “Про засади запобігання і протидії корупції”*.

Іспит проводиться конкурсною комісією державного органу, в якому оголошено конкурс. Після закінчення часу, відведеного на складання іспиту (тестування), проводяться перевірка відповідей та їх оцінювання. Оцінка проводиться членами комісії. Оцінки проставляються на аркуші з відповідями кандидата за тестове завдання в цілому.

Підбиття підсумків при проходженні тестових завдань здійснюється шляхом обрахування відсотка правильних відповідей. Кандидати, які набрали 54 % і більше вважаються такими, що склали іспит (тестування), менше 54 %, – такими, що не склали іспит (тестування). Кандидати, які не склали іспит (тестування), не можуть бути допущені до наступного етапу проходження конкурсу.

Співбесіду проходять кандидати на заміщення вакантних посад, які успішно склали тестові завдання та набрали 54 % і більше правильних відповідей під час складання іспиту.

Для визначення рівня компетенції може використовуватися одне або більше запитань чи практичних завдань. При цьому кількість питань (практичних завдань) кожному кандидату на одну і ту ж посаду має бути однаковою. Крім того, кожному кандидату на одну і ту ж посаду задаються однакові запитання.

Рекомендується перед проведенням співбесіди на кожного кандидата на посаду підготувати форму, у якій зазначити посаду, на яку буде проводитися співбесіда, прізвище, ім'я та по-батькові кандидата на посаду, досвід роботи та освіта. У формі також зазначається перелік знань, умінь і навичок, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді, їх рівень та запитання, які необхідно задати для визначення рівня знань, умінь і навичок у кандидата на посаду.

Зазначена форма роздається кожному членові комісії, в якій він під час проведення співбесіди зазначає короткий зміст відповіді кандидата на посаду по кожному питанню та проставляється оцінка. Після проведення співбесіди секретар конкурсної комісії узагальнює отримані матеріали та подає комісії для прийняття рішення.

Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності держаних службовців розроблено відповідно до статті 29 Закону України “Про

державну службу” та затверджено наказом Нацдержслужби України від 5 березня 2012 № 46. Новий закон передбачає проведення лише оцінювання результатів діяльності і скасовує проведення атестації державних службовців один раз на три роки.

Оцінювання в органах державної влади проводиться відповідно до цього Типового порядку. У разі потреби з урахуванням специфіки структури та діяльності окремих органів державної влади порядок оцінювання визначається керівником органу державної влади відповідно до цього Типового порядку.

На початку року або при призначенні державного службовця на посаду спільно з безпосереднім керівником заповнюється план діяльності державного службовця, який інтегрований у форму бланку.

Оцінюванню підлягають результати службової діяльності державних службовців, які на момент оцінювання пропрацювали на займаній посаді не менше ніж півроку, у тому числі, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж шість місяців, якщо їхні посадові обов’язки не змінилися. Оцінювання складається з кількох етапів:

- Самооцінювання
- Оцінювання безпосереднім керівником
- Ознайомлення державного службовця з результатами оцінювання
- Затвердження результатів оцінювання.

Самооцінювання передбачає внесення державним службовцем до бланка з оцінювання інформації про результати службової діяльності відповідно до плану діяльності державного службовця за звітний період. При цьому державним службовцем коротко зазначається інформація про виконання кожного із завдань.

Крім того, державним службовцем у разі потреби заносяться пропозиції щодо необхідності участі в заходах з удосконалення його службової діяльності.

Під час оцінювання безпосереднім керівником з державним службовцем обговорюються результати його службової діяльності, проблемні питання, що виникали під час виконання завдань та доручень, знання і навички, які необхідні державному службовцю для виконання посадових обов’язків і потребують розвитку.

Безпосереднім керівником оцінюється кожен показник виконання завдань та доручень. Загальна оцінка визначається шляхом обчислення середньої, де відмінна оцінка дорівнює 3 балам, позитивна - 2 балам та негативна - 1 балу.

Результати оцінювання підписує безпосередній керівник державного службовця та передає йому не пізніше п’яти робочих днів для ознайомлення під розписку.

Затвердження результатів оцінювання здійснюється керівником відповідного самостійного структурного підрозділу, який погоджує або наводить власні пропозиції щодо оплати праці та проходження державної служби.

Заповнені бланки з оцінювання передаються для узагальнення до служби персоналу.

У разі необхідності для забезпечення об'єктивності, прозорості, неупередженості під час оцінювання, розгляду письмових заяв (скарг) державних службовців щодо результатів оцінювання, розгляду спірних питань в органі державної влади може утворюватися комісія з оцінювання. Головою комісії є:

у разі наявності посади керівника апарату, який є керівником державної служби, - керівник служби персоналу;

у разі відсутності посади керівника апарату – заступник керівника державної служби. Секретарем комісії є працівник служби персоналу. До складу комісії входять: керівник юридичної служби, керівник служби персоналу, керівники інших структурних підрозділів.

Засідання комісії оформлюється протоколом, який підписується головою комісії та усіма присутніми на засіданні членами комісії.

Державний службовець, який подав письмову скаргу (заяву) щодо результатів оцінювання, має право брати участь у засіданні комісії.

Отримання державним службовцем позитивної оцінки результатів його службової діяльності є підставою для: відзначення відомчими заохочувальними відзнаками; просування по службі; інших заохочень.

Отримання державним службовцем відмінної оцінки результатів його службової діяльності є підставою для: щорічного преміювання; присвоєння достроково чергового рангу; просування по службі; клопотання про заохочення відзнаками інших органів державної влади та державними нагородами; інших заохочень.

У разі отримання державним службовцем негативної оцінки результатів службової діяльності керівник державної служби за пропозицією керівника відповідного самостійного структурного підрозділу визначає заходи з удосконалення його службової діяльності (рис. 5).

Наступне оцінювання проводиться відповідно до цього Типового порядку через шість місяців після затвердження розпорядчого акта щодо попереднього оцінювання. Отримання повторної негативної оцінки є підставою для припинення державної служби.

Порядок ведення особових справ державних службовців розроблено відповідно до статті 20 нового Закону України “Про державну службу” та затверджено наказом Нацдержслужби України від 5 березня 2012 р. № 44. Цей Порядок визначає вимоги щодо ведення, обліку та зберігання особових справ державних службовців, а також перелік документів, що складають особову справу.

В особовій справі відображається інформація прийняття на державну службу, її проходження, звільнення з державної служби, містяться біографічні та інші дані про державного службовця. Формування, ведення, облік та зберігання особових справ здійснюються службою персоналу органу державної влади, де працює державний службовець.

<u>Негативна</u>	<u>Позитивна</u>	<u>Відмінна</u>
повторне оцінювання через 6 місяців		Встановлення щорічної премії
		присвоєння дострокового рангу
	відомчі заохочувальні відзнаки	заохочувальні відзнаки інших органів державної влади
у разі необхідності, переведення на нижчу посаду	просування по службі	просування по службі

Рис. 5. Рекомендації щодо результатів оцінювання діяльності держаних службовців

Початок особової справи складають документи, які були подані особою до служби персоналу під час розгляду питання про її призначення на посаду державної служби. Окрім документів, передбачених діючим Порядком (Постанова Кабінету Міністрів України № 731), особова справа має містити:

1) письмову згоду на проведення спеціальної перевірки. Спеціальна перевірка проводиться відповідно до нового Закону та Указу Президента України від 25 січня 2012 № 33;

2) довідку про результати спеціальної перевірки (затверджена Указом Президента України від 25 січня 2012 р. № 33). Указом передбачено можливість покладання функцій щодо забезпечення організації спеціальної перевірки, крім кадрової служби і на інший підрозділ. Таким чином документи, які подаються кандидатом для проведення спеціальної перевірки, не обов'язково будуть зберігатись в кадровій службі;

3) медичну довідку про стан здоров'я;

4) заяву щодо незгоди державного службовця на продовження проходження державної служби у зв'язку із зміною істотних умов. У разі незгоди державного службовця продовження проходження державної служби через зміну істотних умов служби, він має право подати керівникові державної служби відповідну заяву не пізніш 60 календарних днів з дня ознайомлення про зміну істотних умов (ст. 34 Закону України "Про державну службу");

5) медичний висновок щодо неможливості виконання державним службовцем службових обов'язків за станом здоров'я (п. 2 ст. 42 Закону України "Про державну службу");

б) акт передачі справ і майна. У разі звільнення державного службовця (ст. 44 Закону України “Про державну службу”) факт передачі справ і майна засвідчується актом, який складається у 2 примірниках і підписується уповноваженою особою відповідного державного органу, керівником служби персоналу та державним службовцем (рис. 6).

Один примірник акта видається державному службовцю, інший примірник або його копія долучається до особової справи.

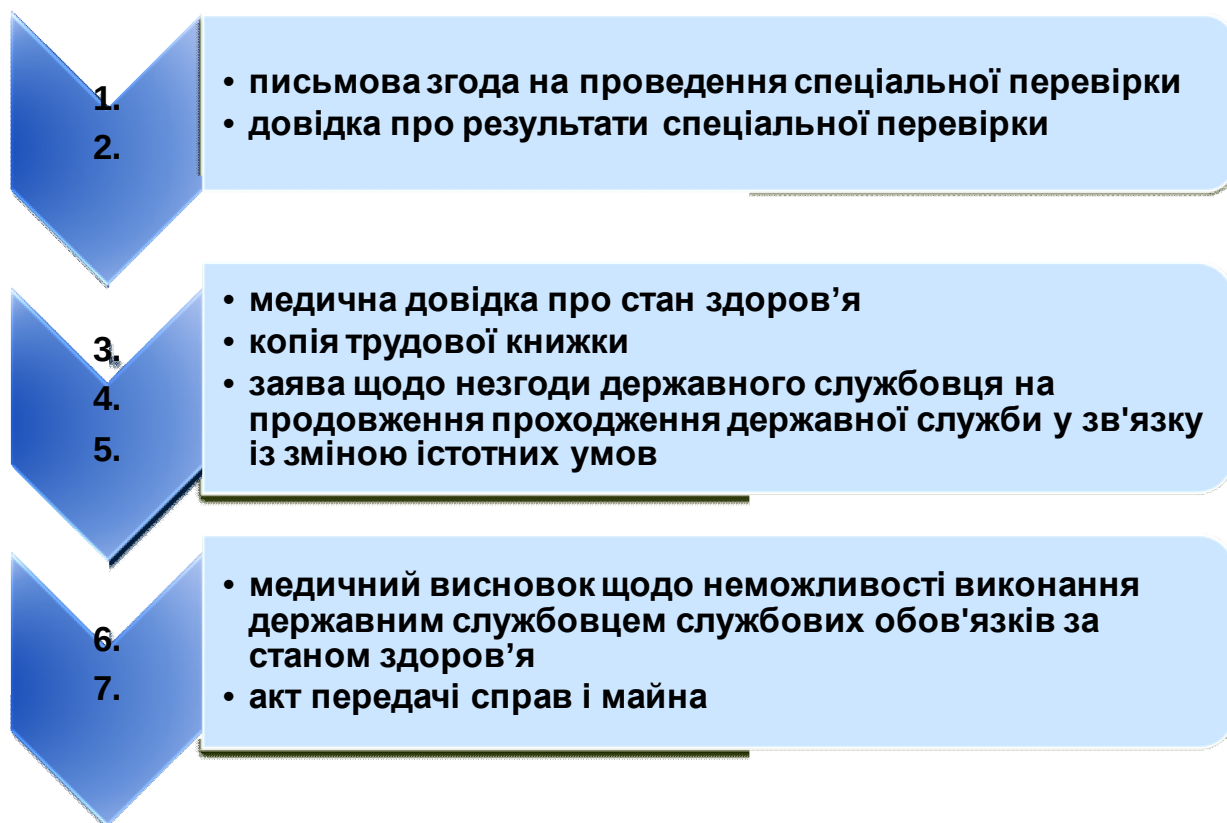


Рис. 6. Перелік документів особової справи державного службовця

Закон встановлює новий підхід до навчання держслужбовців, а саме підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, що проводиться у відповідних вищих навчальних закладах шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за професійними програмами, за програмами спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування або в інших формах у порядку, що визначає Нацдержслужба України. *Порядок підвищення рівня професійної компетентності державних службовців* затверджено наказом Нацдержслужби України від 6 квітня 2012 р. № 65. При цьому визначено, що:

підготовка державних службовців – здобуття освіти освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста або магістра, а також навчання в аспірантурі, докторантурі, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі;

перепідготовка державних службовців – отримання кваліфікації у галузі знань “державне управління” на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та набутого практичного досвіду;

підвищення кваліфікації державних службовців – навчання у навчальних закладах з метою фахового удосконалення, оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов’язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі. Підвищення кваліфікації державних службовців є безперервним процесом.

Необхідність підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою персоналу державного органу за результатами щорічного оцінювання службової діяльності. Нацдержслужба України та державні органи у межах повноважень здійснюють координацію підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а в частині підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації така координація здійснюється разом з Національною академією державного управління при Президентові України, яку визначено головним вищим навчальним закладом у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань “Державне управління”.

Строк та форми підвищення кваліфікації визначаються державними органами, у яких працюють державні службовці, залежно від сфери їх діяльності. При цьому строк підвищення кваліфікації з відривом від служби і збереженням заробітної плати не повинен перевищувати чотирьох тижнів на рік (за погодженням з Кабінетом Міністрів України, як виняток, – двох місяців), без відриву від служби – шести місяців.

Керівник державної служби в державному органі забезпечує підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які вперше призначені на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення, для інших державних службовців - за результатами щорічного оцінювання, але не рідше ніж один раз на три роки.

Підвищення кваліфікації за професійною програмою здійснюється протягом першого року роботи – для вперше прийнятих на державну службу або за результатами щорічного оцінювання, але не рідше одного разу на три роки.

Особи, які підвищили кваліфікацію за професійними програмами, отримують свідоцтво державного зразка.

З метою вивчення актуальних проблем державного управління, нормативно-правових актів, вітчизняного та зарубіжного досвіду провадження управлінської діяльності, розвитку ключових компетентностей державного службовця разом із підвищенням кваліфікації також здійснюватиметься реалізація спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування, інші форми підвищення рівня професійної компетентності, що забезпечують виконання загальнодержавних функцій. Реалізація зазначених заходів здійснюється навчальними закладами в галузі освіти, які забезпечують виконання загальнодержавних функцій, незалежно від форми власності. Спеціальні курси, тематичні семінари, тренінги, інші форми підвищення рівня

професійної компетентності державних службовців, що забезпечують виконання загальнодержавних функцій та не є післядипломною освітою, мають враховувати результати оцінювання рівня професійної компетентності державних службовців, які направляються для проходження таких заходів. Особам, які підвищили кваліфікацію за програмами тематичних постійно діючих семінарів, зокрема тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, інших інноваційних форм, видається сертифікат.

Навчання за професійними програмами, проходження тематичних постійно діючих семінарів, зокрема тренінгів, спеціалізованих навчальних курсів, інших інноваційних форм та отримання свідоцтва чи сертифіката про підвищення рівня професійної компетентності враховуються державним службовцем під час щорічного оцінювання, призначення на вищу посаду.

З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та набуття ним практичного досвіду може проводитися його стажування, яке є однією із форм підвищення рівня професійної компетентності, з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби у тому самому або іншому державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті. *Порядок стажування державних службовців* затверджено наказом Нацдержслужби України від 3 квітня 2012 р. № 61.

Стажування державного службовця здійснюється в разі потреби, але не рідше одного разу на три роки. Необхідність підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату за результатами оцінювання службової діяльності.

У разі якщо за результатами проходження стажування державний службовець отримав відмінну оцінку, він може бути переведений за рішенням керівника державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті на вищу вакантну посаду державної служби тієї самої або попередньої за числовим визначенням групи посад державної служби у тому самому державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті за його письмовою заявою.

Результати стажування враховуються під час оцінювання результатів службової діяльності державного службовця та можуть враховуватися під час проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. Слід зазначити, що документи про проходження стажування та його результати додаються до особової справи.

З метою стимулювання службовців, відповідно до практики провідних економічно розвинутих демократичних країн основну частку (80 – 90 %) заробітної плати державних службовців становитиме посадовий оклад. При цьому принципи системи оплати праці та мінімальний гарантований рівень найменшого посадового окладу у таких країнах встановлюється законом як соціальна гарантія.

Законом встановлено мінімальний розмір найменшого посадового окладу на рівні не менше двох розмір мінімальної заробітної плати (на посаді державної служби підгрупи V-4) та основні параметри формування схеми посадових окладів. Це, порівняно з теперішніми посадовими окладами спеціалістів, зокрема районних державних адміністрацій, більше майже у 4,5 рази.

Такий підхід дозволить вже у перший рік дії нового закону вдвічі підвищити зарплату найменш соціально незахищеної категорії державних службовців – спеціалістів та керівників структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, а протягом кількох років – і державним службовцям інших категорій. При цьому буде вирішено проблеми, які гостро стоять сьогодні – щодо значних міжпосадових і міжвідомчих розбіжностей і порушення фундаментального принципу однакової оплати за однакою працю.

При цьому у новому Законі зберігається також і право на отримання державним службовцем грошової винагороди та матеріальної допомоги на оздоровлення, а також можливість встановлення йому визначених Кабінетом Міністрів України надбавок.

У новому Законі визначено поняття службової дисципліни, службових обов'язків та види дисциплінарних стягнень, які є диференційованими з урахуванням ступеню провини. Також диференціюється і ступінь провини.

Питанням дисциплінарної відповідальності державного службовця присвячено цілий розділ (9 статей). Видами відповідальності є зауваження, догана; сувора догана; попередження про неповну службову відповідність; звільнення з посади державного службовця. У новому Законі чітко визначено який саме вид відповідальності може бути застосований за певне дисциплінарне порушення: дисциплінарне стягнення накладається відповідно до характеру, тяжкості та обставини в яких він вчинений, що сприяє прийняттю об'єктивного рішення керівником органу щодо виду дисциплінарного стягнення.

Законом передбачено надання права державному службовцю оскарження до спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби незаконних дій керівника державного органу, який повинен обов'язково провести службове розслідування у встановленому законодавством порядку з метою встановлення факту порушення прав особи, наданих цим Законом, або відсутності такого факту і вжиття відповідних заходів у межах повноважень

Новий Закон містить норму щодо обов'язкового проведення службового розслідування на вимогу державного службовця з метою спростування безпідставних, на його думку, звинувачень або підозр, службового розслідування. Одним із нововведень є те, що законодавець делегував спеціально уповноваженому центральному органу з питань державної служби повноваження щодо затвердження порядку проведення службового розслідування.

Керівникам органів державної влади та органів влади Автономної Республіки Крим або їх апарату за погодженням з виборним органом первинної

профспілкової організації (у разі її наявності) рекомендовано затвердити правила внутрішнього службового розпорядку на підставі *Типових правил внутрішнього службового розпорядку*, затверджених наказом Нацдержслужби України від 30. березня 2012 р. № 62.

Ці Типові правила визначають загальні положення щодо внутрішнього службового розпорядку державного службовця, режим роботи, засади регулювання службових відносин, умови перебування в органі державної влади та забезпечення раціонального використання робочого часу, а також інші положення.

Зазначено, що службова дисципліна в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті ґрунтується на засадах чесного і сумлінного виконання державним службовцем своїх обов'язків, створення необхідних організаційних та економічних умов для ефективної роботи, застосування методів переконання, заохочення за сумлінну роботу.

Тривалість та режим роботи, час відпочинку державного службовця визначаються законодавством про працю з урахуванням особливостей, передбачених Законом України "Про державну службу". Час початку і закінчення роботи, перерва для відпочинку і харчування встановлюються для державного службовця з урахуванням режиму роботи органу державної влади. В органах державної влади, як правило, встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з тривалістю роботи по дням: понеділок, вівторок, середа, четвер – по 8 годин 15 хвилин, п'ятниця – 7 годин; вихідні дні – субота і неділя. Тривалість перерви для відпочинку і харчування встановлюється, як правило, 45 хвилин. Перерва не включається в робочий час і державний службовець може використовувати її на свій розсуд. На цей час він може відлучатися з місця роботи.

У зв'язку зі службовою необхідністю, зумовленою специфікою та особливостями роботи у відповідному органі державної влади (його структурному підрозділі) може встановлюватися інший режим роботи відповідно до законодавства про працю.

Нормальна тривалість робочого часу державного службовця не може перевищувати 40 годин на тиждень. Напередодні святкових та неробочих днів тривалість робочого дня скорочується на одну годину як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижні. Напередодні вихідних днів тривалість роботи при шестиденному робочому тижні не може перевищувати 5 годин.

Керівнику органу державної влади та/або іншим державним службовцям забороняється в робочий час відволікати державного службовця від його безпосередньої роботи для виконання ним громадських доручень, скликання зборів, засідань та нарад з громадських питань тощо та виконання іншої, не передбаченої службовими обов'язками роботи.

Не дозволяється проведення у робочий час та після його закінчення святкування державним службовцем особистих подій та пам'ятних дат у приміщенні органу державної влади.

У органі державної влади слід вести облік робочого часу, який відображається або у відповідному журналі обліку робочого часу/табелі

робочого часу, або за допомогою ведення та використання відповідної електронної програми, що є складовою автоматизованої системи контролю доступу до приміщень адміністративних будівель органу державної влади, моніторингу переміщень працівників всередині будівлі. Для забезпечення контролю своєчасного виходу на роботу відомості зазначених систем обліку робочого часу подаються відповідальною особою до служби персоналу органу державної влади. У структурних підрозділах органу державної влади може вестися журнал обліку виходу на роботу та реєстрації місцевих відряджень.

Вихід державного службовця за межі адміністративної будівлі органу державної влади у робочий час із службових питань може відбуватися з дозволу його безпосереднього керівника за умови відповідної реєстрації в журналі чи в системі обліку робочого часу. Відсутність державного службовця на робочому місці більше 3 годин підряд протягом робочого дня без поважної причини є підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності, передбаченої Законом України “Про державну службу”.

Отже, сучасний кадровий менеджмент в органах державної влади, унормований новими законодавчими актами України, спрямовано на підвищення ефективності системи державного управління для розвитку українського суспільства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Назвіть основні групи концепцій та теорій науки управління персоналом.
2. Розкрийте сутність поняття “ управління персоналом”.
3. Дайте визначення поняття “кадровий менеджмент”.
4. Назвіть основні кадрові технології в системі державного управління.
5. Чиї інтереси має враховувати кадрове планування?
6. До завдань кадрового планування відносяться?
7. Назвіть основні аспекти кадрового планування.
8. Розкрийте основний зміст оперативного плану роботи з персоналом.
9. У чому полягають стратегічні цілі планування персоналу?
- 10.Що є базовими позиціями в процесі кадрового планування в організації?
- 11.Розкрийте зміст кількісного і якісного планування персоналу.
- 12.Дайте визначення поняття “Визначення потреби у персоналі” і розкрийте його зміст.
- 13.Назвіть види потреб у персоналі та розкрийте їх зміст.
- 14.Відобразіть схематично основні елементи планування персоналу (кадрового планування).
- 15.Визначте різницю між плануванням персоналу та визначенням потреби у персоналі.
- 16.Розкрийте сутність добору та відбору кадрів на державній службі, визначте відмінності цих понять.
- 17.Назвіть переваги добору та відбору працівників з внутрішнього ринку праці.
- 18.Назвіть переваги добору та відбору працівників із зовнішнього ринку праці.
- 19.Обміркуйте основні складові системи добору кадрів на державній службі в Україні.
- 20.Визначте основні особливості прийняття на державну службу.
- 21.Які випадки охоплює призначення на посаду державної служби?
- 22.Назвіть загальні умови вступу на державну службу в Україні, які мають бути враховані при відборі кадрів.
- 23.Які основні види призначення на посаду державної служби України Ви знаєте?
- 24.На які адміністративні посади може здійснюватися призначення без проведення конкурсу?
- 25.Особливості відбору та призначення на посади патронатної служби.
- 26.Стажування як складова відбору працівника на посаду державної служби.
- 27.Значення введення випробувального терміну претендента на посаду державної служби для якісного відбору працівника та його швидкої адаптації на робочому місці.

28.Пролонгований відбір на державній службі: значення атестації та щорічної оцінки діяльності державного службовця.

29.У яких випадках враховуються результати щорічної оцінки діяльності державного службовця?

30.У яких випадках враховуються результати атестації державного службовця?

31.Які обмеження державного службовця враховуються при пролонгованому відборі кадрів?

32.Що включає в себе процес адаптації на посаді?

33.Назвіть основні види адаптації персоналу державної служби.

34.Які головні умови успішної професійної адаптації?

35.У чому полягає специфіка адаптації в системі державної служби?

36.Розкрийте складові адаптації осіб, що вперше поступили на державну службу.

37.Як співвідносяться поняття “професійна адаптація” та “професійна кар’єра” державного службовця?

38.У чому сутність розвитку персоналу, професійного розвитку персоналу органу державної влади?

39.Яка мета процесу управління професійним розвитком персоналу?

40.Розкрийте взаємозв’язок розвитку персоналу державної служби та державної кадрової політики у цій сфері.

41.Що відноситься до механізмів розвитку персоналу?

42.Що є методологічною основою управління професійним розвитком персоналу?

43.Чим визначається успішне управління професійно-кваліфікаційним розвитком ?

44.У чому полягає принцип професіоналізму в системі державної служби?

45.Як проявляється професіоналізм державної служби на рівні органу державної влади.

46.Як часто мають підвищувати свою кваліфікацію державні службовці України?

47.Розкрийте зв’язок професіоналізму та професійно-посадового розвитку персоналу державної служби.

48.Розгляньте управління професійним розвитком службовців на окремих етапах кадрової роботи.

49.Назвіть способи вирішення питання розвитку персоналу з урахуванням об’єктивної оцінки досягнутих результатів.

50.Обміркуйте як зміниться кадровий менеджмент при набутті чинності нового законодавства про державну службу в Україні.

ГЛОСАРІЙ

Адаптація державного службовця при введенні на посаду (лат. adaptation – пристосовувати) – пристосування державного службовця до умов соціального середовища та роботи в ньому. А.д.с. являє собою сукупність процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі. Для державних службовців, що проходять вторинну адаптацію (тобто пов'язану з посадовим просуванням), не менш важливі перепідготовка й підвищення кваліфікації, оскільки необхідним є набуття та вдосконалення умінь працювати з людьми, управляти персоналом, навиків інформаційно-аналітичної роботи, користування сучасною електронною технікою, складання проектів документів тощо. Основними серед умов, що впливають на успішність проходження адаптації слід назвати: об'єктивність оцінки персоналу при відборі; атестація персоналу (персонал-технологія розуміється як безперервний процес); система навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу державної служби. Труднощі при адаптації або її порушення прийнято називати дезадаптацією. До дезадаптації відносять деструктивні конфлікти, байдужість службовця до дорученої роботи. Крім того, може виникнути адаптаційна криза із-за значної невідповідності знань та умінь вимогам посади. Результати адаптації оцінюються за кількісними і якісними показниками праці, по відношенню працівника до організації, яке виявляється в його орієнтації на зміну або збереження місця роботи, професії, посади, підвищення кваліфікації і професійного статусу.

Адаптація працівника професійна – пристосування працівника до професії, активне освоєння операцій, дій, рухів відповідно до технологічного процесу (посадових обов'язків), норм витрат праці, готовність до прийняття рішень і дій у загальних стандартних виробничих ситуаціях. На А.п.п. впливають фактори середовища, до якого здійснюється адаптація (робоче місце, технологічний процес і т. ін.); індивідуально-особистісні фактори, тобто пов'язані з особливостями самого працівника; фактори управління процесом адаптації.

Адаптація працівника психофізіологічна – пристосування працівника до умов праці, режимів праці й відпочинку на робочому місці (ділянці, у цеху, лабораторії й т. ін.). А.п.п. багато в чому залежить від стану здоров'я працівника, захисних реакцій організму на рівень і коливання зовнішніх факторів (температура, освітленість, загазованість, вібрація, шум і т. ін.).

Адаптація працівника соціально-організаційна – пристосування працівника до середовища, що включає адміністративно-правові, соціально-економічні, управлінські та рекреаційно-творчі аспекти.

Адаптація працівника соціально-психологічна – пристосування працівника до певного трудового колективу, у взаємодії з яким здійснюється професійна й суспільна діяльність працівника. А.п.с. – пов'язана із входженням (включенням) нового працівника в трудовий колектив, з оволодінням ним цінностями корпоративної культури.

Адаптивність (лат. adaptation – пристосовувати) – інтегративна властивість, яка характеризує ступінь психологічної адаптації особистості і визначається відповідністю (власне адаптивність), відносною невідповідністю (неадаптивність) або крайнім ступенем невідповідності і відсутністю можливості адаптації (деадаптивність) між цілями, індивіда і досягнутими результатами.

Атестація державних службовців – врегульована нормативно-правовими актами процедура оцінювання професійних (ділових й особистих) якостей, компетентності та діяльності державних службовців на посаді щодо їх відповідності вимогам на займаній посаді за визначений період. А.Д.С. проводиться один раз на три роки з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу згідно з положенням, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1922. При цьому оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків, щодо визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях.

Атестація посадових осіб місцевого самоврядування – врегульована нормативно-правовими актами процедура оцінювання професійних (ділових й особистих) якостей, компетентності та діяльності посадових осіб місцевого самоврядування на посаді за визначений період, один раз на 4 роки. Питання А.П.О.м.с. регулюються положенням про проведення атестації, яке затверджується сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради відповідно до Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, яке затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. № 1440. Підлягають атестації – посадові особи місцевого самоврядування усіх рівнів, у тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх службові обов'язки не змінилися. Не підлягають атестації – сільські, селищні, міські голови, голови районних у містах, районних, обласних рад, секретарі сільських, селищних, міських рад, працівники патронатної служби, особи, які перебувають на займаній посаді менше ніж один рік, молоді спеціалісти, вагітні жінки, чи жінки, які працюють менше ніж один рік після виходу на роботу з відпустки по вагітності і пологах чи догляду за дитиною, особи, прийняті на роботу на визначений термін. Можуть проходити атестацію за власним бажанням – особи, призначені на посаду на визначений термін, та вагітні жінки.

Аудит персоналу (кадровий)-англ. audit – перевірка або ревізія звітності - своєрідний інструмент управління кадровими процесами, певною мірою подібний фінансовому або бухгалтерському аудиту. Сутність А.п. – оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; діагностика причин виникнення проблем з вини персоналу, а також оцінка їхньої важливості й можливості вирішення; формулювання конкретних рекомендацій для керівництва й служби управління персоналом по їхньому усуненню. Предметом А.п. є практично всі складові процеси управління персоналом.

Аутплейсмент (англ. *Outplacement*) – робота зі скороченим персоналом. Аутплейсмент, як вид консалтингових послуг, здійснюють кадрові й рекрутингові агентства. Він включає супровід, орієнтацію на ринку праці, психологічну підтримку й, в остаточному підсумку, працевлаштування скороченого в результаті реструктуризації або яких-небудь інших організаційних змін працівника. Найчастіше консалтингові агентства, що займаються аутплейсментом, пропонують звільненим фахівцям спеціальні навчальні програми, спрямовані на розвиток навичок правильного пошуку роботи. Рідше агентства самі шукають нову роботу для скорочених співробітників своїх клієнтів. Аутплейсмент персоналу, як правило, можуть собі дозволити тільки дуже великі й успішні компанії.

Аутсорсинг (англ. *Outsourcing*) – передача зовнішнім експертам функцій роботи з персоналом. Найпоширеніший приклад outsourcing-послуг – підбір кадрів, здійснюваний кадровими й рекрутинговими агентствами за заявками роботодавців. Сьогодні розвиток інформаційних технологій дає змогу компаніям скористатися аутсорсингом і скинути зайвий вантаж завдань, які трудомісткі, вимагають специфічних знань або більших витрат. У багатьох випадках ефективніше передоручити управління такими адміністративними функціями як розрахунок заробітної плати, ведення системи преміювання, навчання й підвищення кваліфікації співробітників, робота зі скороченим персоналом тощо тим організаціям або незалежним консультантам, які спеціалізуються у відповідній сфері діяльності. Тому в даний момент усе більше компаній починають активно користуватися аутсорсингом, делегуючи функції кадрового менеджменту спеціалізованим консалтинговим агентствам.

Відбір кадрів – комплексна кадрова технологія, що забезпечує відповідність якостей людини вимогам виду діяльності або посади в організації. В.к. полягає у визначенні конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових та /або державно-службових відносин. Відбір – це багатоактне дійство, в якому людина бере участь впродовж практично всього періоду своєї активної професійної діяльності. Потрібно розрізняти відбір під час вступу на державну службу та відбір, який відбувається багаторазово протягом часу

безпосередньо служби, підчас проходження державної служби – пролонгований відбір.

Державна кадрова політика (де суб`єктом виступає держава) – це державна стратегія, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, всіх людських ресурсів держави. В структурно-змістовному плані державна кадрова політика – система офіційно визнаних цілей, задач, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин.

Державна служба – професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг (ст. 1 Закону України “Про державну службу” від 17 листопада 2011р. № 4050).

Державна служба – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті, щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Державний службовець – громадянин України, який займає посаду державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету, крім випадків, визначених законом, та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу або органу влади Автономної Республіки Крим щодо: підготовки пропозицій стосовно формування державної політики у відповідній сфері; розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів; надання адміністративних послуг; здійснення державного нагляду (контролю); управління державним майном або майном, що належить Автономній Республіці Крим, державними корпоративними правами; управління персоналом державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим або їх апарату; реалізації інших повноважень відповідного органу (ст. 1 Закону України “Про державну службу” від 17 листопада 2011р. № 4050).

Державний службовець – особа, яка займає посаду в державних органах та їх апараті з практичного виконання завдань і функцій держави та отримує заробітну плату за рахунок державних коштів.

Державно-службові відносини – це відносини між державою і службовцем щодо належного виконання завдань і функцій держави відповідно до повноважень останнього, що впливають із повноважень за посадою та окреслених його посадовою інструкцією. ДСВ. виникають з прийняттям громадянина України на державну службу, з моменту призначення на посаду з присвоєнням рангу державного службовця та прийняття

Присяги державного службовця. Дотримання цих умов мають збігатися у часі.

Добір кадрів (у широкому розумінні) – це процес пошуку, відбору й прийняття працівників на вакантні або такі, що стануть вакантними, посади. Кінцева мета процесу добору кадрів полягає в тому, щоб з мінімальними витратами найняти певну кількість працівників відповідної якості для задоволення потреб організації (установи) у кадрах.

Кадри державної служби – це основний склад апарату державного управління, до якого входять і керівні працівники, що виконують функції управління. Кадри державної служби можна поділити на керівні кадри та кадри спеціалістів. Поняття “кадри” може розглядатися як у широкому, так і у вузькому розумінні цього слова. У широкому розумінні це поняття визначається як похідне від французького слова *cadre* – “особовий склад”, як основний склад кваліфікованих працівників якої-небудь організації, установи тощо або як соціально-економічна категорія, що визначає постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними й іншими підприємствами, організаціями, установами. Звичайно під кадрами розуміють кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і мають спеціальну освіту, навички і досвід роботи в обраній сфері діяльності. Найважливішою характеристикою кадрів є їх професіоналізм та якісний склад, поліпшення якого визначається підвищенням рівня освіти, загальної культури, досвіду і професійним розвитком працівників. У вузькому розумінні “кадри” – це керівні працівники, кадри апарату, які мають виконувати функції управління. Стосовно державної служби під кадрами розуміються, перш за все, особи, які займають державні посади, причому не лише керівні.

Кадрова робота – це діяльність багатьох суб’єктів з реалізації кадрової політики (сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації; це організація роботи з кадрами).

Кадрове планування у широкому розумінні означає сукупність рішень, що спонукають до визначення майбутніх цілей і дій у межах функціональних сфер управління людськими ресурсами організації та включає визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому аспектах, необхідних для виконання завдань, досягнення цілей організації. Кп. називають ще плануванням людських ресурсів, плануванням персоналу або плануванням зайнятості. Кп. є одним із засобів забезпечення поточних і майбутніх кадрових потреб. На його основі здійснюють добір і звільнення працівників, розвиток кадрового потенціалу відповідно до цілей організації.

Кадровий менеджмент (менеджмент персоналу) – система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

Кадрові технології – це сукупність методів, засобів, способів, операцій, процедур, прийомів тощо, спрямованих на забезпечення якісного наповнення кадрового складу державних службовців.

Кар'єра службова – це суб'єктивно усвідомлені власні судження людини про свій трудовий шлях, досягнення цілей і результатів в основній формі особистісного самовираження, що пов'язано з трудовою діяльністю. Кс. передбачає поступальне просування службовими сходами, зміну навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника. Слід зауважити, що у широкому сенсі кар'єра визначається як загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейній, трудовій (службовій), дозвіллі). При цьому кар'єра представляється динамікою соціально-економічного положення, статусно-ролевих характеристик, форм соціальної активності особи. У вузькому сенсі поняття кар'єри пов'язується з динамікою положення й активності особи в трудовій діяльності – саме Кс., яка є складовою частиною кар'єри у широкому сенсі. Сутнісною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед.

Керівний персонал у сфері державної служби – це сукупність усіх керівних кадрів, що працюють у сфері державної служби, мають визначені якісні характеристики, виконують покладені на них завдання планувати, організовувати, координувати, мотивувати і контролювати роботу підлеглих, наділені повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їх виконання. Класифікацію керівного персоналу у сфері державної служби можна розглядати через такі критерії, як категорія, посада та рівень управління в соціальній, організаційній, функціональній, рольовій і штатній структурі.

Контролінг персоналу – сучасна концепція управління персоналом, що прагне відповідати новій ролі людських ресурсів в організації, що різко зросла останнім часом внаслідок численних змін у технології й суспільстві. Основна ідея К.п. полягає в поширенні його концепції, споконвічно орієнтованої на аналіз виключно кількісних показників, на сферу управління персоналом, і в її інтеграції з орієнтованим на якісний аналіз контролінгом економічного й соціального компонентів ефективності. Найважливішими функціями К.п. є: – *функція управління й контролю*, тобто аналіз залучення персоналу й досягнутих за рахунок цього результатів; формулювання гіпотез про вплив застосованого набору прийомів управління персоналом на економічну й соціальну ефективність, використовуваних у якості орієнтованої на прийняття управлінських рішень інформаційної бази планування; – *координаційна*

функція, тобто координація окремих заходів у сфері економіки персоналу (залучення персоналу, розвиток персоналу й ін.) один з одним і координація планування персоналу з ін. сферами планування (планування збуту, фінансове й інвестиційне планування та ін.); – *функція підготовки інформації*, тобто створення й підтримка цілеорієнтованої інтегрованої бази даних з персоналу.

Методи управління розвитком персоналу – способи реалізації управлінських дій на персонал в цілях підвищення професійної компетентності кадрів.

Персонал органів державної влади та місцевого самоврядування – це весь особовий склад працюючих в апараті, постійних і тимчасових спеціалістів, а також робітників і службовців, які технічно обслуговують їх діяльність. Виокремлюють таку категорію як керівний персонал.

Персонал органу державної влади – це весь особовий склад працюючих у державному апараті, постійних і тимчасових спеціалістів, тобто державних службовців, а також робітників і службовців, які технічно обслуговують їх діяльність.

Персонал органу місцевого самоврядування – це весь особовий склад працюючих у виконавчому апараті, постійних і тимчасових спеціалістів, тобто посадових осіб місцевого самоврядування, а також робітників і службовців, які технічно обслуговують їх діяльність.

Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень

Посада державної служби – визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату з установленими відповідно до законодавства посадовими обов’язками у межах повноважень (ст. 1 Закону України “Про державну службу” від 17 листопада 2011р. № 4050).

Посади в органах місцевого самоврядування поділяють на: виборні посади, на які особи обираються територіальною громадою; виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою; посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України

Посадова особа місцевого самоврядування – особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету;

Посадові обов'язки – перелік функцій і повноважень, закріплених за посадою державної служби, які зобов'язаний виконувати державний службовець та які встановлені його посадовою інструкцією.

Потреба організації в персоналі – це встановлення необхідних кількісних і якісних характеристик персоналу, відповідних вибраній стратегії розвитку організації.

Присяга державного службовця має такий зміст: “Повністю усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю, що буду вірно служити народові України, суворо дотримувати Конституції та законів України, сприяти втіленню їх у життя, зміцнювати їх авторитет, охороняти права, свободи і законні інтереси громадян, з гідністю нести високе звання державного службовця, сумлінно виконувати свої обов'язки”.

Просування по державній службі здійснюється шляхом: зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу.

Професійна компетентність – ступінь відображення професійного досвіду і знань в рамках компетенції на конкретній посаді. Наявність компетентності припускає ґрунтовне знання працівниками основ та технологій його діяльності.

Професійна компетенція – якісна характеристика сфери професійної діяльності, яка відображає діапазон можливостей, що відносяться до повноважень, прав і обов'язків працівників.

Професійний досвід – це сфера суспільної практики, яка поділена людиною на частини, і, перш за все, як один з видів професійної діяльності. Професійний досвід представлено в суб'єктивізованих (професія, спеціальність, спеціалізація) формах праці, що об'єктивувалися (посада, робоче місце). Пр.Д. людини є частиною його життєвого досвіду. Останній завжди виступає найважливішою основою (допомогою) професійних досягнень людини, оскільки є частиною суспільної практики, яка представлена у формі знань, умінь, навиків, формах психологічного досвіду особи.

Професійний розвиток – це процес зміни якостей особи як суб'єкта професійної праці, результат підвищення професіоналізму і спеціальної освіти, професійного вдосконалення і самовизначення працівника.

Професіограма (лат. professio - фах і грец. gramma - риска, літера) – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

Професіоналізація (англ. professionalization – професіоналізація, процес перетворення певної діяльності на професію) – процес опанування необхідних професійних знань, умінь і навичок; адаптація до професійного середовища.

Професіоналізм (англ. professionalism, від лат. profiteer – оголошую свою справою) – здобута в процесі професійного розвитку якість людини, що відповідає вимогам професії або перевищує їх та полягає в досконалому знанні фахівцем своєї справи, сутності роботи, що виконується, способів та засобів досягнення поставленої мети, здатності інноваційно мислити та приймати ініціативні рішення, відкритості до набуття нового досвіду.

Профіль професійної компетентності посади державної служби – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов’язків (ст. 1 Закону України “Про державну службу” від 17 листопада 2011р. № 4050).

Проходження державної служби включає: прийняття на державну службу, просування по ній службовців, стимулювання їх праці, вирішення інших питань, пов’язаних із службою. Ключовим моментом проходження державної служби є просування по службі.

Рівень професійної компетентності особи – характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, вміннями та навичками (ст. 1 Закону України “Про державну службу” від 17 листопада 2011 р. № 4050).

Розвиток персоналу – сукупність заходів органів управління та дій посадових осіб, спрямованих на досягнення якісних і кількісних змін в кадровому складі організації. Процес управління РП. включає розроблення й реалізацію заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації. Методи управління РП. виявляються через способи реалізації управлінських дій на персонал в цілях підвищення професійної компетентності кадрів. РП. супроводжується змінами якостей особи як суб’єкта професійної праці, є результатом підвищення професіоналізму і спеціальної освіти, професійного вдосконалення і самовизначення працівника. Цей процес змін ще визначають як професійний РП. та розрізняють дві змістові сторони РП.: перша – його професійно-кваліфікаційний розвиток шляхом підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та стажування працівників; друга – професійно-посадовий розвиток кадрів, обумовлений їх посадовим просуванням й потребою даної організації в найбільш ефективному використанні достоїнств кожного фахівця. Кожна з охарактеризованих сторін повинна бути підкріплена необхідними умовами і ресурсами, забезпечена досягненням взаємної

зацікавленості як організації, так і працівника в підвищенні рівня його професіоналізму.

Система управління професійним розвитком – це сукупність завдань, функцій, повноважень органів управління персоналом, а також принципів застосування соціальних технологій і механізмів дії на професійне становлення та розвиток кадрів в організації.

Служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом;

Служба персоналу державного органу, органу влади АР Крим або їх апарату – окремий структурний підрозділ чи державний службовець у цьому органі або його апараті, що *забезпечує* здійснення керівником державної служби в державному органі, органі влади АР Крим або їх апараті своїх повноважень, *відповідає* за документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а також *виконує* інші функції, передбачені цим Законом та іншими нормативно-правовими актами (ст. 1 Закону України “Про державну службу” від 17 листопада 2011р. № 4050).

Службова особа – особа, яка постійно чи тимчасово здійснює функції представників влади, а також обіймає постійно чи тимчасово на підприємствах, в установах чи організаціях незалежно від форм власності посади, пов’язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов’язків, або виконують такі повноваження за спеціальним повноваженням;

Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Управління професійним розвитком – процес цілеспрямованого впливу керівників органів управління і кадрових служб на вдосконалення професіоналізму, розширення професійної компетенції і підвищення компетентності кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
2. Державна служба : Підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С.М.Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Одеса : НАДУ, 2012. – Т. 1.– 372 с.
3. Державне управління та державна служба : Словник-довідник / Уклад. О.Ю.Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.
4. *Десслер Г.* Управление персоналом. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
5. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; наук.-ред. колегія: Ю.В.Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С.М.Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 1039 с.
6. *Желюк Т.Л.* Державна служба: Навчальний посібник. – К. : ВД “Професіонал”, 2005. – 576 с.
7. Закон України “Про державну службу” від 16 груд. 1993 р. № 3723 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>.
8. Закон України “Про державну службу” від 17 лист. 2011 р. № 4050-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.
9. Закон України “Про засади запобігання і протидії корупції” від 7 квіт. 2011 р. № 3206 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3206-17>.
10. Закон України “Про правила етичної поведінки” від 17 трав. 2012 р. № 4722 / Голос України від 12.06.2012. – № 106.
11. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” від 7 черв. 2001 р. № 2493 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14&p=1252517860> 118.
12. Конституція України (із змінами і доп.). – К.: Атіка, 2006. – 64 с.
13. *Малиновський В.Я.* Державна служба: теорія і практика. Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2003. – 160 с.
14. *Малиновський В.Я.* Словник термінів і понять з державного управління. – К.: Атіка, 2005. – 240 с.
15. *Оболенський О.Ю.* Державна служба : Підруч. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

16. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Монографія. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
17. Організація роботи голови районної державної адміністрації: практичні поради : навч.-метод. матеріали / авт. кол. : М. М. Білинська, В. М. Вакуленко, Т. Е. Василевська та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. – Вид. 2-ге, допов. – К. : НАДУ, 2010. – 128 с.
18. Положення про ранги службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 1996 р. № 658 // <http://www.rada.gov.ua>.
19. Про деякі питання застосування статей 4, 15 і 27 Закону України “Про державну службу” : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 черв. 1994 р. № 423 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=423-94-%EF>.
20. Про довідник типових професійних характеристик посад державних службовців (випуск 76) : Наказ Голодержслужби України від 1 вер. 1999 р. № 65 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=35812&cat_id=35383.
21. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов’язків і завдань: Наказ Голодержслужби від 31 жовтня 2003 р. № 122 // <http://www.guds.gov.ua>.
22. Про затвердження Змін до Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Наказ Нацдержслужби України від 04.09.2012 № 173.
23. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби групи І у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : Наказ Нацдержслужби України від 12.11.2012 № 213.
24. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : Наказ Нацдержслужби України від 20.07.2012 № 148.
25. Про затвердження орієнтовних тестових завдань на знання Конституції України, законів України “Про державну службу”, “Про засади запобігання і протидії корупції” : Наказ Нацдержслужби України від 03.10.2012 № 198.
26. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. № 804 // <http://www.rada.gov.ua>.
27. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2000 р.

№ 1922 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1922-2000-%EF>.

28. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 лют. 1997 р. № 167 зі змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=167-97-%EF>.
29. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=199-2001-%EF>.
30. Про затвердження Порядку ведення, обліку та зберігання особових справ державних службовців : Наказ Нацдержслужби України від 05.03.2012 № 44.
31. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напрямку підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V : Наказ Нацдержслужби України від 16 трав. 2012 р. № 92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main>.
32. Про затвердження Порядку перебування на державній службі працівників патронатної служби членів Кабінету Міністрів України та голів місцевих державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 травня 1999 р. № 851 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=851-99-%EF>.
33. Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців : Наказ Нацдержслужби України від 6 квіт. 2012 р. № 65 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0713-12>.
34. Про затвердження Порядку призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів, інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 лип. 1999 р. № 1374 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1374-99-%EF>.
35. Про затвердження Порядку проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої-третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лют. 2007 р. № 272 [Електрон-

ний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=272-2007-%EF>.

36. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=169-2002-%EF>.
37. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Нацдержслужби України від 03.04.2012 № 61.
38. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку : Наказ Нацдержслужби України від 30.03.2012 № 62.
39. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2001 р. № 1440 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1440-2001-%EF>.
40. Про затвердження Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Наказ Нацдержслужби України від 5 берез. 2012 р. № 46 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0710-12>.
41. Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Наказ Нацдержслужби України від 5 бер. 2012 р. № 43 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0709-12>.
42. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовт. 2001 р. № 1386 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1386-2001-%EF>.
43. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади : Наказ Нацдержслужби України від 16 трав. 2012 р. № 91 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0872-12>.
44. Про обов'язкову спеціальну перевірку відомостей, що подають кандидати на зайняття посад державних службовців : Указ Президента України від 19 лист. 2001 р. № 1098 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1098%2F2001>.
45. Про положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>.

46. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу “Кращий державний службовець” : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1152 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1152-2007-%EF&key=4/UMfPEGznhh1Ny.ZihW2KMnHI40Es80msh8Ie6>.
47. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
48. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 р. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 червня 2012 р. № 411-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-%D1%80>.
49. Про схвалення Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листоп. 2010 р. № 2113-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2113-2010-%F0>.
50. *Рачинський А. П.* Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : Монографія / А. П. Рачинський. – К. : НАДУ, 2009. – 316 с.
51. Служебная карьера / А.С.Гусева, В.А.Иглин, Б.В.Лытов и др.; под общ. ред. Е.В.Охотского. – М.: Экономика, 1998. - 302 с., с. 50-73.
52. *Сурай І. Г.* Формування та розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : Монографія. – К. : ЦП “КОМПРИНТ”, 2012. – 332 с.
53. Управление персоналом: Учебник. / под общ ред. А.И.Турчинова. – М. : РАГС, 2008. - 608 с.
54. *Хміль Ф.І.* Управління персоналом: Підручн. – Академвидав, 2006. – 488 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

СТРАТЕГІЯ

державної кадрової політики на 2012–2020 роки

СХВАЛЕНО

Указом Президента України

від 1 лютого 2012 року

№ 45/2012

1. Загальні положення

Ця Стратегія визначає мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика.

Правовою основою розроблення та реалізації Стратегії є Конституція та закони України, інші нормативно-правові акти, відповідно до яких держава створює умови для здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

Головними причинами, які зумовили необхідність розроблення Стратегії, є:

- стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі;
- відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;
- відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

2. Мета державної кадрової політики

Метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

3. Основні цілі та завдання державної кадрової політики

Реалізація державної кадрової політики має бути спрямована на досягнення:

в соціальному аспекті – високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;

в економічному аспекті – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення;

в інституційному аспекті – удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;

в організаційному аспекті – розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Основними цілями реалізації державної кадрової політики є:

розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;

відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;

формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;

посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження;

впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;

відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді;

державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу;

підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ.

Відповідно до зазначених основних цілей реалізація державної кадрової політики передбачає виконання таких ***першочергових завдань***:

1) за напрямом підготовки кадрів:

прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;

формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку;

розроблення національної системи оцінювання якості освіти;

проведення оптимізації державних стандартів вищої освіти;

створення сучасної методики розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти;

розроблення державних стандартів з нових робітничих професій, оновлення діючих державних стандартів;

підвищення престижу робітничих професій;

реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення здобуття якісної освіти;

налагодження взаємодії держави та суб'єктів підприємницької діяльності для створення сучасної системи підготовки кваліфікованих робітників, інженерно-технічних працівників і працівників сфери обслуговування;

напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного росту після здобуття післядипломної освіти;

утворення та формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" з метою залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах державного управління;

удосконалення законодавства з метою спрощення умов та процедури ліцензування діяльності з надання освітніх послуг для забезпечення оперативного реагування навчальних закладів на потреби ринку праці;

2) за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:

реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;

переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;

формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців;

запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів;

3) за напрямом державного регулювання професійної діяльності:

детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема при вирішенні питань прийняття на роботу, організації та оплати праці;

перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;

супроводження кар'єрного росту працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання;

створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва;

запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання;

удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі;

удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи;

створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій;

4) за напрямом соціального захисту працівників:

створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;

забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних гарантій оплати праці, недопущення встановлення заробітної плати працівникам нижче прожиткового мінімуму, визначеного законом;

подолання негативних тенденцій щодо виникнення заборгованості із заробітної плати;

реформування системи соціального страхування;

розроблення заходів соціального захисту, зокрема, щодо забезпечення працевлаштування осіб передпенсійного віку;

відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла;

створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності;

гарантування безпечних умов праці у виробничій та невиробничій сферах;

забезпечення гендерної рівності;

створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків;

5) за напрямом забезпечення зайнятості населення:

гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем;

формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки;

ефективне використання трудових ресурсів у регіонах;

впровадження механізмів ефективного перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;

удосконалення існуючої системи державної служби зайнятості населення з урахуванням кращого світового досвіду роботи бірж праці та центрів зайнятості населення;

недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон;

розроблення механізмів соціальної адаптації осіб, що відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, шляхом залучення їх до суспільно корисної праці протягом місяця з дня звільнення;

поширення практики проведення регіональних ярмарків вакансій;

6) за напрямом модернізації кадрових служб:

реорганізація кадрових служб у служби персоналу;

покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту;

розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом;

запровадження технологій електронного урядування;

вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом.

4. Етапи реалізації Стратегії

Стратегію передбачається реалізувати в три етапи.

Перший етап (2012-2013 роки):

розроблення та прийняття державної цільової програми щодо формування та реалізації державної кадрової політики, необхідних нормативно-правових актів для забезпечення реалізації Стратегії;

створення Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

посилення державного контролю за дотриманням стандартів щодо охорони та умов праці;

створення профілів професійної компетентності посад державної служби;

запровадження ефективної системи формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою для задоволення потреб ринку праці;

впровадження системи наставництва;

здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;

розроблення заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення;

удосконалення механізмів детінізації ринку праці.

Другий етап (2014-2016 роки):

розроблення та затвердження регіональних і галузевих програм реалізації державної кадрової політики;

впровадження електронного урядування;

удосконалення системи профорієнтаційної роботи.

Третій етап (2017-2020 роки):

удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів щодо забезпечення реалізації Стратегії;

впровадження системи моніторингу державної кадрової політики;

створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.

5. Нормативно-правове, організаційне та фінансове забезпечення реалізації Стратегії

Нормативно-правове та організаційне забезпечення реалізації Стратегії має здійснюватися шляхом розроблення та прийняття в установленому порядку відповідних нормативно-правових актів, затвердження державної цільової програми щодо формування та реалізації державної кадрової політики, щорічних планів заходів, спрямованих на реалізацію положень цієї Стратегії, моніторингу стану їх виконання.

Фінансування реалізації Стратегії має здійснюватися за рахунок коштів Державного бюджету України та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законом.

КОНЦЕПЦІЯ
Державної цільової програми розвитку державної служби
на період до 2016 року

СХВАЛЕНО
розпорядженням Кабінету
Міністрів України
від 27 червня 2012 р. № 411-р

Визначення проблеми, на розв'язання якої спрямована Програма

Для створення професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби поряд із законодавчим забезпеченням необхідно розвивати інституційну базу та забезпечувати послідовність у впровадженні нових засад діяльності, кардинальну перебудову кадрової політики.

Головною проблемою системи державної служби сьогодні є те, що недостатньою мірою застосовуються сучасні технології управління людськими ресурсами, відсутні єдині управлінські стандарти державної служби в усіх органах виконавчої влади центрального та місцевого рівня.

Впровадження ефективної системи управління персоналом на державній службі створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування.

Аналіз причин виникнення проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання програмним методом

Причинами недостатньої ефективності управління людськими ресурсами на державній службі є:

відсутність дієвого механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі, а саме:

- невідповідність стандартів та процедур управління персоналом на державній службі європейським практикам;

- відсутність взаємозв'язку системи класифікації посад державної служби та вимог, що висуваються до професійної компетентності для зайняття таких посад, а також системи оплати праці державних службовців, що займають відповідні посади;

- недостатнє унормування питань змісту, технології та практичних інструментів для виконання завдань служб персоналу державних органів, проведення моніторингу якості робочої сили у сфері державно-службових відносин;

низька інституціональна спроможність у системі державної служби, а саме:

- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень для управління людськими ресурсами на державній службі;

- недостатня інституціональна спроможність служб персоналу, пов'язана з неможливістю виконання ними провідної ролі у питаннях управління персоналом, відсутність ефективних інструментів щодо раціонального управління часом державного службовця та планування його кар'єри;

– недостатня відкритість і прозорість системи державної служби, слабкий контроль інститутів громадянського суспільства за виконанням державних функцій та завдань державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим.

У рамках виконання завдань та заходів Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746 (Офіційний вісник України, 2004 р., № 23, ст. 1554), досягнуто позитивних результатів щодо удосконалення системи управління персоналом на державній службі, зокрема створено консультативно-дорадчий орган при Кабінеті Міністрів України – Раду керівників кадрових служб центральних органів виконавчої влади, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності кадрових служб органів виконавчої влади шляхом запровадження у їх роботу сучасних методів управління персоналом. Здобутками виконання зазначеної Програми є також удосконалення порядку регулювання окремих питань проходження державної служби та приведення законодавства про державну службу у відповідність із загальними вимогами трудового законодавства, впровадження інструментів інституційної розбудови Європейської Комісії Twinning, TAIEX і SIGMA в Україні, завдяки яким на основі вирішення практичних питань вибудовується партнерство між державними органами України та Європейського Союзу. Вагомим здобутком стало впровадження загальнонаціональних проектів: комплексне підвищення кваліфікації державних службовців у рамках Всеукраїнського конкурсу “Кращий державний службовець”, удосконалення роботи органів виконавчої влади з налагодження взаємодії з громадськістю та надання адміністративних послуг у рамках Всеукраїнського конкурсу “Приязна адміністрація”.

На сьогодні існує ризик невиконання окремих комплексних завдань та заходів, що розпочаті у рамках Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки і мають довготривалий характер.

З урахуванням ризику роз’єднаності дій органів державної влади під час формування кадрової політики, відсутності єдиної системи організаційних заходів у сфері управління людськими ресурсами створення ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі не може бути забезпечено лише в рамках основної діяльності органів державної влади.

Застосування програмно-цільового методу гарантуватиме узгодженість та збалансованість дій державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим у впровадженні нових стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі.

Мета Програми

Метою Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року (далі - Програма) є створення ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Визначення оптимального варіанта розв’язання проблеми на основі порівняльного аналізу можливих варіантів

Можливі два варіанти розв’язання проблеми.

Перший варіант передбачає розроблення і виконання заінтересованими державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим, науковими установами та навчальними закладами, що здійснюють підготовку фахівців у галузі знань “Державне управління”, окремих заходів з питань реформування державної служби.

У разі впровадження першого варіанта існує ризик невинновданого збільшення загальних витрат державних коштів та часових перевитрат через неврахування помилок і недоліків реформування державної служби окремими державними органами, різновекторність виконання завдань щодо впровадження нових засад управління персоналом на державній службі.

Такий варіант призведе до гальмування реформи державної служби, оскільки не дасть змогу сконцентрувати матеріально-технічні та фінансові ресурси на виконанні завдань реформування, а також має значний ризик не забезпечити необхідну послідовність у розв'язанні проблем управління людськими ресурсами в системі державної служби.

Другий варіант передбачає розроблення і прийняття Програми із залученням до її виконання учасників процесу розвитку державної служби.

Зазначений варіант є оптимальним, оскільки у результаті його вибору буде забезпечено виконання комплексних завдань та заходів, що окреслені цією Концепцією.

Така концентрація зусиль збереже необхідну послідовність у реформуванні державної служби та запровадженні нових підходів до управління персоналом, збільшить фінансові та технічні можливості для досягнення поставлених завдань, забезпечить належну координацію дій виконавців заходів і завдань Програми, зокрема центральних та місцевих органів виконавчої влади, Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів, вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців у галузі знань “Державне управління”, мережі центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, міжнародних організацій, які підтримують проведення системних перетворень в Україні.

Для впровадження рекомендується другий варіант, що забезпечить досягнення бажаного результату в реформуванні державної служби у визначені строки, посилить довіру до реформи як громадськості, так і державних службовців.

Шляхи і способи розв'язання проблеми, строк виконання Програми

Удосконалення системи управління людськими ресурсами на державній службі можливо здійснити шляхом:

впровадження нового механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі, зокрема:

- впровадження профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час відбору на державну службу, оцінювання службової діяльності та просування по службі державних службовців;

- забезпечення зв'язку між результатами оцінювання службової діяльності державних службовців та подальшим проходженням державної служби;

- оновлення змісту діяльності служб персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, посилення їх стратегічної ролі;

- посилення інституціональної спроможності у системі державної служби, зокрема:

- наукового забезпечення розвитку системи державної служби, визначення методів і механізму модернізації державної служби відповідно до стандартів і процедур роботи Європейського Союзу;

- посилення інституціональної спроможності служб персоналу центральних і місцевих органів виконавчої влади;
- надання правової, консультативної, методичної, організаційної та іншої допомоги органам виконавчої влади з питань модернізації державної служби та нових засад управління персоналом з урахуванням міжнародного досвіду.

Виконання Програми здійснюється трьома етапами.

На першому, підготовчому етапі (2012 рік) передбачається:

нормативно-правове та організаційно-методичне забезпечення впровадження нових засад управління персоналом на державній службі, у тому числі щодо:

- порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби II-V груп;

- типового положення про службу персоналу;

- типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим та мінімальних вимог до претендентів на цю посаду;

- типового порядку проведення конкурсу на зайняття вакантних посад;

- врегулювання питання присвоєння рангів державним службовцям;

- удосконалення порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців;

посилення міжнародної співпраці у процесі реформи державної служби України, зокрема:

- впровадження заходів, передбачених Планом дій щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у разі її підписання;

- забезпечення координації використання інструментів інституційної розбудови Європейської комісії Twinning, TAIEX і SIGMA.

На другому етапі (2013-2014 роки) передбачається:

забезпечення відкритості у роботі органів виконавчої влади, посилення роз'яснювальної роботи серед громадськості, у тому числі систематичне інформування про хід реформи державної служби, що сприятиме суспільній підтримці її впровадження та оперативному реагуванню на непорозуміння та виклики, що виникають у суспільстві;

розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом на державній службі, зокрема удосконалення методології застосування профілів професійної компетентності посад державної служби, які повинні орієнтуватися на цілі державного органу і враховувати складність, рівень відповідальності та обсяг зусиль, необхідних для виконання роботи на посаді;

проведення моніторингу оцінки ефективності процесу модернізації державної служби.

На третьому етапі (2015-2016 роки) передбачається:

забезпечення розроблення нових та внесення змін до чинних законодавчих та інших нормативно-правових актів з питань реформування державної служби, зокрема щодо впровадження нових підходів до управління персоналом на державній службі, залучення кращих європейських та світових практик під час розроблення нормативно-правових актів та їх подальшої імплементації;

поширення ефективних методів і форм роботи органів виконавчої влади у частині налагодження ефективних взаємовідносин з громадськістю, ведення органами виконавчої влади діалогу з інститутами громадянського суспільства, забезпечення

системного залучення їх представників до участі у формуванні державної політики, ефективного зворотного зв'язку, проведення моніторингу та публічної оцінки роботи системи державної служби;

створення форм і методів обміну інформацією між Україною та іноземними державами щодо вивчення досвіду у сфері нормативно-правового регулювання державної служби, застосування інноваційних технологій під час здійснення кадрової політики, науково-методичного та інформаційно-аналітичного функціонування державної служби;

посилення механізму впровадження в Україні інструментів інституційної розбудови Європейської Комісії Twinning, TAIEX і SIGMA, що є практичною допомогою у розв'язанні конкретних проблем розвитку та євроінтеграції.

Очікувані результати виконання Програми, визначення її ефективності

Виконання Програми дасть змогу забезпечити:

реалізацію державної кадрової політики у сфері державної служби, запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на основі компетентнісно-орієнтованого підходу, гарантування єдиних управлінських стандартів державної служби;

наукове супроводження реформи державної служби, посилення її спроможності до формування та реалізації державної політики з використанням кращих міжнародних практик;

проведення моніторингу результативності та ефективності реформування державної служби, оперативне реагування на ускладнення, що можуть виникати, створення професійної та політично неупередженої державної служби.

Критеріями досягнення результату є:

зменшення плинності кадрів на державній службі на 5 відсотків до кінця 2016 року;

підвищення конкурентоспроможності, що відображається у покращенні рейтингу України, зокрема індикаторів державного управління (Worldwide Governance Indicators) Світового банку, та глобальної конкурентоспроможності за показником якості державних інституцій не менш як на п'ять позицій.

Оцінка фінансових ресурсів, необхідних для виконання Програми.

Фінансування Програми здійснюватиметься за рахунок коштів державного бюджету в рамках програм Нацдержслужби, інших джерел, не заборонених законодавством.

Орієнтовний обсяг фінансових ресурсів за рахунок коштів державного бюджету становить 25 млн гривень, з них у 2012 році – 5 млн, у 2013 році – 5 млн, у 2014 році – 5 млн, у 2015 році – 5 млн, у 2016 році – 5 млн гривень.

Орієнтовний обсяг фінансових ресурсів за рахунок проектів міжнародної технічної допомоги становить 13 млн. гривень.

Навчальне видання

Гошовська Валентина Андріївна
Сурай Інна Геннадіївна
Баскакова Юлія Віталіївна
Завалевська Валентина Олександрівна

**СУЧАСНИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
І КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНАХ ВЛАДИ**

Навчально-методичні матеріали

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 05.11.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 6,15. Ум.-друк. арк. 5,81.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентіві України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потье, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.