

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

В. А. Гошовська, М. С. Орлів, Б. О. Костенко

**СУЧАСНІ МОДЕЛІ РЕКРУТУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ
ПОЛІТИЧНОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЕЛІТИ.
ПРЕЗИДЕНТСЬКИЙ КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ
“НОВА ЕЛІТА НАЦІЇ”**

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2013**

УДК 35.08:323.39-047.44] (076)

Г57

*Схвалено Вченою радою Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 1 від 28 лютого 2013 р.)
та Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентіві України (протокол № 36 від 16 квітня 2013 р.)*

Автори :

В. А. Гошовська, доктор політичних наук, професор, директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ, заслужений працівник народної освіти України;

М. С. Орлів, кандидат економічних наук, заступник директора – начальник відділу програмного забезпечення та інноваційних технологій Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ;

Б. О. Костенко, заступник директора – начальник відділу координації підвищення кваліфікації та комунікативного забезпечення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ.

Рецензенти :

Ю. В. Ковбасюк, доктор наук з державного управління, професор, президент НАДУ, заслужений економіст України;

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

Гошовська В. А.

Г57 Сучасні моделі рекрутування і оцінювання політичної та адміністративної еліти. Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, М. С. Орлів, Б. О. Костенко. – К. : НАДУ, 2013. – 64 с.

Навчально-методичні матеріали підготовлені в межах Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, які здійснюють навчання в Національній академії державного управління при Президентіві України.

Висвітлено основи сучасної моделі рекрутування й оцінювання політичної та адміністративної еліти і особливості добору до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”.

Призначені для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 35.08:323.39-047.44](076)

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

1. СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ РЕКРУТУВАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЕЛІТИ

Історичний досвід та сучасна практика свідчать, що побудувати потужну демократичну державу можна за умови наявності провідної верстви, яка зацікавлена в існуванні такої держави. Адже реалізуватися може лише соціально розвинене суспільство, що має власну духовну та інтелектуальну еліту.

Перспективи розвитку держави залежать від еліти, яка певним чином впливає на рішення, що приймаються на загальнодержавному та регіональному рівнях. Це представники влади та опозиції, бізнесу, громадських організацій тощо.

В суспільних науках терміном “еліта” позначається вищий, привілейований, відносно замкнутий за чисельністю прошарок суспільства, який контролює його основні ресурси (економічні, політичні, культурні тощо).

Вчені, науковці, політологи досить часто, розглядаючи еліту в політичному контексті, оперують двома близькими, але не тотожними поняттями: “володарююча еліта” і “політична еліта”, однак ці терміни не є тотожними, оскільки поняття “володарююча еліта” є ширшим і охоплює всі групи, які мають владні ресурси, зокрема, економічну, військову, ідеологічну, адміністративну та власне політичну еліту [45, с.13-15].

Економічна еліта – група людей, яка контролює головні економічні ресурси суспільства: великі власники, можновладці і провідні менеджери фінансово-промислових корпорацій тощо. Вони виступають найбільш відчутною групою тиску на владу, використовуючи для цього як безпосередні контакти з політиками, так і підконтрольні собі ЗМІ і кошти, направлені на фінансування партій і виборчих компаній.

Військова еліта – генералітет і вище офіцерство. Вплив на владу визначається концентрацією в її руках значної кількості засобів знищення і людей, готових за першим наказом їх використати, а також мірою мілітаризму самого суспільства.

Ідеологічна еліта – видатні діячі культури, науки, представники мас-медіа, що формують ідеологію суспільства і свідомість мас.

Адміністративна еліта – керівні кадри сфери державного управління, роль і вплив яких обумовлюється участю у процесі підготовки і реалізації важливих державно-управлінських рішень.

Політична еліта – включає в себе керівників держави, членів уряду, депутатів законодавчого органу, тобто тих, хто безпосередньо приймає політичні рішення на державному та регіональному рівнях.

Термін “еліта” походить від латинського “electus” (обраний) і французького “elite” (відбірене, краще), тому обов’язковою умовою існування військової, адміністративної та політичної еліти є наявність ефективних механізмів її відбору (рекрутування).

В Україні нині досить гостро стоїть питання щодо формування власної національно зорієнтованої еліти та становлення нової системи соціально-економічних та суспільно-політичних відносин. Вирішення цих питань дасть можливість створити максимально сприятливі умови для розвитку України як демо-

кратичної держави та конкурентоспроможного гравця на міжнародній арені. Генератором та рушійною силою становлення потужної Української держави повинна бути політична та адміністративна еліта, оскільки саме вона концентрує у своїх руках державну владу і державне управління та відповідає за вироблення і реалізацію загальнонаціональної стратегії розвитку.

Отже, запорукою прогресивного розвитку України як демократичної європейської держави є формування якісно нової еліти та забезпечення її консенсусної взаємодії на загальнонаціональному і місцевому рівні. Тому питання підготовки якісно нової політичної та адміністративної еліти розглядається як одне з першочергових завдань.

Соціальна результативність еліти значною мірою залежить від її якісного складу, професійної компетентності. Якість еліти багато в чому визначається системою її відбору (рекрутуванням). Важливою сутнісною характеристикою рекрутування є те, що цей процес забезпечує спадкоємність еліти, а також подальший відбір і призначення на специфічні елітні позиції.

У сучасному суспільстві основними каналами рекрутування еліти є:

- система освіти;
- державний апарат;
- органи місцевого самоврядування;
- політичні партії;
- бізнес [25, с. 103].

Прийнято розрізняти два типи рекрутування еліт – відкритий та закритий. Перший тип передбачає відбір, при якому вирішальними критеріями є особистісні якості людини та її досягнення, при другому – особиста відданість лідеру чи певній соціальній (або політичній) групі.

Відкрита еліта характеризується досить динамічною циркуляцією, їй властива відкритість, що виражається у рівних можливостях доступу членів неелітних груп до неї, тобто наявності високого рівня горизонтальної і вертикальної мобільності (здатності поповнюватися за рахунок вихідців як із різних елітних груп, так і соціальних низів). Існує відносно невелика кількість формальних обмежень доступу в еліту. Відбір в еліту здійснюється на основі гострої конкурентної боротьби, в якій велике значення мають особисті якості: енергійність, професіоналізм, наявність високих моральних якостей, уміння знайти і організувати собі підтримку, здатність мобілізувати наявні ресурси. Для еліти цього типу притаманні такі риси, як відкритість, тактовність, критичність і раціоналізм. Її позитивними рисами є чутливість до соціальних настроїв і потреб, гнучкість і широкі можливості швидкої адаптації до соціальних умов, що міняються, і реакції на громадські зміни. До недоліків відкритої еліти необхідно віднести схильність до популістських і непродуманих рішень та середню або низьку міру спадкоємності у виробленні політики.

Закрита еліта характеризується уповільненою циркуляцією, поповнення рядів відбувається повільно, доступ до них заформалізований і ускладнений, що виражається в нерівних можливостях доступу представників неелітних груп до неї. В першу чергу на відбір в еліту впливають формальні показники: вік,

стаж роботи, партійність, приналежність до певної корпорації. Найважливішою умовою, що впливає на відбір в еліту, є особиста відданість керівництву і готовність беззаперечно виконувати накази. Така еліта врешті прагне до самовідтворення, що, у свою чергу, прирікає її на виродження і деградацію. Її позитивними рисами є: висока міра спадкоємності у виробленні політики, урівноваженість рішень, невисока вірогідність внутрішніх конфліктів. До недоліків цього типу еліти слід віднести відсталість та слабку здатність реагувати на соціальні зміни, що відбуваються, тенденцію до кастовості.

У демократичних суспільствах політична еліта на противагу адміністративній є відкритою системою, оскільки поповнюється за рахунок осіб різного освітнього, професійного та майнового статусу.

Основними системами рекрутування політичної та адміністративної еліти є система гільдій і антрепренерська система. У чистому вигляді вони зустрічаються досить рідко, проте можна виділити характерні риси цих систем.

Система гільдій відрізняється, передусім, закритістю. Відбір кандидатів на вищі пости здійснюється з нижчих шарів самої еліти дуже вузьким колом керівних працівників. Для цієї системи характерним є повільне просування кандидата на вищі посади, що зумовлено наявністю безлічі формальних вимог до претендента. Це призводить до відтворення існуючого типу еліти.

Одним з варіантів системи гільдій є номенклатурна система рекрутування (поширена в соціалістичних країнах). Її головна особливість полягає в тому, що призначення керівників практично будь-якого рівня здійснювалося тільки з відома відповідних партійних органів.

До сильних сторін системи гільдій належать урівноваженість рішень, менша міра ризику при їх прийнятті і менша вірогідність внутрішніх конфліктів, велика передбачуваність політики. Головні цінності цієї системи – консенсус, гармонія і спадкоємність. В той же час система гільдій схильна до бюрократизації, організаційної рутини, консерватизму і підміні формальних критеріїв відбору неформальними. Вона породжує масовий конформізм, ускладнює виправлення помилок і усунення недоліків за ініціативою знизу. Без доповнення конкурентними механізмами ця система веде до поступової дегенерації еліти, її відриву від суспільства і перетворення на привілейовану касту. У відповідності з системою гільдій рекрутується переважно адміністративна еліта [25, с.107].

Антрепренерська система відрізняється, передусім, відкритістю. Теоретично вона дає можливість представникам будь-яких громадських груп претендувати на місця у політичних структурах, оскільки орієнтована на особові якості кандидата. В цьому відношенні антрепренерська система надає широкі можливості молодим лідерам і нововведенням. Обмежене число формальних вимог до претендентів, широке коло електорату забезпечують високу міру конкурентності відбору в еліту. В той же час певними недоліками її використання є відносно велика вірогідність ризику і непрофесіоналізму в політиці, порівняно слабка передбачуваність політики, схильність лідерів до надмірного захоплення зовнішнім ефектом. В цілому ж, як показує практика, антрепренерська система рекрутування еліт добре пристосована до динаміки сучасного життя.

На думку політологів та науковців, в Україні ще не сформовано власної еліти шляхом якісного відбору. Проблеми політичного впливу на формування кадрів управлінської еліти країни, низька ефективність існуючої системи кадрового забезпечення та ряд інших невирішених питань зумовили підписання Президентом України Указу “Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” [6] (далі – Указ). В Указі наголошується на необхідності створення такого механізму добору, який би забезпечив залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ та їх подальшу підготовку до роботи у сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей економічних реформ. Для виконання завдань, визначених в Указі, необхідно визначити підходи, розробити інструментарій та методiku формування Президентського кадрового резерву, як різновиду адміністративної еліти, що функціонує в антрепренерській системі з певними обмеженнями.

Оскільки механізми підготовки високопрофесійних керівних кадрів, створення потужного і дієздатного кадрового резерву на керівні посади державного управління, здатного ефективно запроваджувати інституційні зміни, розробляти та забезпечувати реалізацію державної політики в умовах інтенсивних глобалізаційних процесів, поглиблювати засади демократичного врядування на сьогодні залишаються недосконалими, такий підхід повинен забезпечувати не тільки створення нового механізму рекрутування адміністративної еліти, а також забезпечення дієвості кадрового резерву як інструменту державного кадрового менеджменту.

2. КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кадровий резерв – це потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації (установи) [30]. Крім того, резерв можна розглядати як потенційні можливості фахівця, який вже працює на державній службі, зайняти посаду державної служби, яка за ієрархічністю вища, ніж та, яку він обіймає. Тут і далі говоримо саме про державну службу, хоча і маємо на увазі, що понятійний апарат може мати загальну сферу використання з огляду на дещо різну природу цивільно-правових відносин у цій сфері в Україні і де інде.

Тобто у якості кадрового резерву можна розглядати як претендентів, які ще не працюють на державній службі, але мають відповідні досвід, навички, вміння, так і фахівців, які вже працюють на державній службі, та мають високий кадровий потенціал, що дозволяє їм претендувати на вищі посади державної служби [29].

Традиційно кадровий резерв є інструментом кадрового менеджменту, що полягає у спеціальному відборі частини персоналу для подальшого просування по службі (здебільше вертикального, рідше – горизонтального), а також зовнішньому доборі кандидатів за спеціальними критеріями, які можуть претендувати на заміщення вакантних посад в організації (установі) або посад, що додатково створюються для реалізації нових завдань (векторне просування/заміщення).

Світова та національна практика кадрового резерву дозволяє відрізнити певні типології резерву (за видами діяльності, за порядком/терміном заміщення посад, за рівнем підготовленості та інше), що вибираються у залежності від цілей та завдань кадрового менеджменту.

Так, за видами діяльності можна виділити:

резерв розвитку – коли група фахівців та керівників формується для роботи в нових умовах (за новими напрямками діяльності) у межах модернізації виробничих/управлінських процесів, реформування виробничих/управлінських структур, розробки/формування організаційних/оргштатних пропозицій, тощо, коли власне розвиток може передбачати як професійну (фахову) так і керівну кар'єру;

резерв функціонування – коли групу фахівців та керівників готують з метою забезпечення ефективності подальшого функціонування існуючих структур (організацій, установ, тощо) з орієнтацією здебільшого на кар'єру в межах керівної ланки.

За порядком або термінами заміщення посад можна виділити:

оперативний резерв – коли підбираються кандидатури для заміщення конкретних вакантних/новостворених посад;

перспективний резерв – коли можливий термін призначення охоплює середньострокову (1-3 роки) або й довгострокову (5 років) перспективу, передбачається заміщення всіх існуючих посад, а також враховуються можливості розвитку структури/системи.

Формування кадрового резерву – це загальна кадрова технологія, що спрямована на формування групи перспективних фахівців, які мають відповідні якості кадрового потенціалу для зайняття певної посади [29].

Існує кілька моделей формування кадрового резерву. З урахуванням наведених вище типологій, можна виділити дві найбільш поширені моделі, коли формування кадрового резерву або передбачає виділення ключових посад і добір кандидатів для їх заміщення в незалежності від конкретних планів заміни керівників, або здійснюється виходячи з потреб у заміщенні вакантних посад у певний період часу.

Вибір моделі доцільно здійснювати з урахуванням пріоритетних завдань, а також фінансових та часових ресурсів. Другий варіант, наприклад, є менш затратним і оперативним. Однак, перший – більш надійним та таким, що підтримує наступність, а також має ресурс на усі випадки, оскільки його формування може передбачати окремим етапом прогноз можливих змін у потребах кадрового забезпечення.

Незалежно від обраної моделі формування кадрового резерву, у процесі її реалізації обов'язковим є дотримання певних базових принципів:

актуальності, коли потреба у такому резерві є реальною, тобто він має формуватися або для конкретних посад, або для конкретних категорій існуючих посад, поєднаних спільними вимогами компетенції та/або фахової компетентності тощо;

відповідності кандидатів посаді та типології резерву (моделі формування), що передбачає наявність конкретних вимог до рівня професійної компетентності для роботи на певній посаді або категорії посад;

перспективності резерву з огляду на потреби орієнтації на фаховий/кар'єрний ріст, що має враховувати певні обмеження, як то: фахова освіта, віковий ценз, досвід роботи (стаж у певних посадах), стан здоров'я, загальна мотивація, тощо.

З приводу останнього із згаданих принципів слід наголосити на певній умовності використання таких обмежень. Наприклад, кандидат передпенсійного віку може бути у резерві, але тільки у тому випадку, коли це є свідомим кроком для планування кар'єри іншого кандидата на цю ж посаду, який за браком досвіду отримує відповідний час на його здобуття і його призначення відповідно відтермінується.

В межах добору кандидатів до кадрового резерву на конкретні посади слід враховувати, окрім загальних та професійних (фахових) компетентностей, вимоги до особистих якостей, що відповідатимуть ситуаційним умовам в колективі, організаційній культурі та традиціям організації тощо.

З огляду на найбільш поширені світові практики формування кадрового резерву принцип *змагальності* теж можна віднести за значимістю до рівня базових. Вважається, що формування кадрового резерву на конкурсних засадах, особливо за рахунок сторонніх ресурсів, автоматично забезпечує дотримання принципів *відповідності* та *перспективності*, але тільки за умови об'єктивності критеріїв/процедури оцінювання/добору учасників конкурсу.

Окремо заслуговує на увагу принцип *наступності*, віднесення якого до базових останнім часом дискутується у зв'язку з актуалізацією проблем реформування державної служби у країнах пострадянського простору. Маємо на увазі дискусію з приводу доцільності наслідування традицій та організаційної культури радянської (пострадянської) бюрократії [41]. Проте, використання цього принципу у якості базового є доволі поширеним у розвинених демократичних суспільствах за потреби підтримки усталених традицій та корпоративної культури, що проявляється у певних фахових осередках або навіть галузях державного управління.

Цілком зрозумілим є те, що формування кадрового резерву має передбачати різноманітні джерела (ресурси) у залежності від обраної типології та моделі формування. До переліку традиційних джерел формування кадрового резерву відносяться:

- усі штатні співробітники, фахівці/спеціалісти організації (установи), як джерело першого рівня для планування фахового розвитку (фахова кар'єра);
- усі штатні провідні/головні фахівці, а також сторонні кандидати відповідної фахової підготовки – джерело першого рівня для планування розвитку керівника (керівна кар'єра);
- штатні провідні/головні фахівці, які мають відповідну підготовку, досвід, авторитет, мотивацію, фахівці інших підрозділів організації (установи), а також сторонні кандидати відповідного рівня фахової підготовки – джерело другого рівня для планування фахової кар'єри (до заступників керівників нижньої ланки за фаховим напрямом);
- штатні керівники нижньої (фахової) ланки, споріднених за фаховим напрямом підрозділів організації (установи), а також сторонні кандидати відповідного досвіду (кваліфікації) – джерело другого рівня керівної кар'єри;

- керівні штатні працівники (заступники) організації (установи), сторонні кандидати з відповідними навичками керівної роботи – основне джерело формування резерву керівної ланки;

- штатні працівники організації (установи) та сторонні кандидати, які успішно пройшли стажування на керівних посадах, незалежно від статусу, – додаткове джерело для резерву керівної ланки;

- штатні працівники організації (установи), відібрані за спеціальною процедурою, – основне джерело формування резерву розвитку для роботи в нових умовах (за новими напрямками) роботи;

- сторонні кандидати з відповідною освітою (підготовкою) та морально-діловими якостями, відібрані за спеціальною процедурою, – додаткове джерело формування резерву розвитку.

Перелік можна доповнити ще певними різновидами, але для цілей цього параграфу він є вичерпним, особливо з урахуванням важливих внутрішніх цілей кадрового менеджменту:

- оперативне забезпечення організації (установи) переважно із власних джерел (провідні позиції швидко комплектуються успішними, добре інформованими у стані справ носіями традицій та управлінської культури);

- мотивація штатних працівників (відповідно підготовлені фахівці та керівники усвідомлюють потребу, а головне зацікавлені, розвивати свої перспективи у фаховому та кар'єрному зростанні).

До того ж, не слід забувати про необхідність визначення місця кадрового резерву в системі трудового права та законодавства про державну службу. З одного боку, правовідносини, що виникають під час перебування громадян у кадровому резерві, зазвичай передують виникненню відповідних трудових правовідносин з державними службовцями. Але ж з іншого, – характерною особливістю кадрового резерву у правовому аспекті є те, що він спрямований на виникнення та забезпечення існування стабільних трудових правовідносин з державними службовцями, на потребу ефективного використання людських ресурсів шляхом всебічного розвитку особи, ефективної реалізації її здібностей та особистих інтересів у трудовій діяльності.

Наведена класифікація джерел доволі умовна і подана з метою зручності майбутніх посилань.

У світовій та національній практиці кадрової роботи не існує прикладів жорсткого дотримання визначених типологій кадрового резерву та процедур роботи з ним відповідно до конкретних моделей та принципів формування. У реальному житті зазвичай використовуються комбінації окремих із згаданих вище підходів у зв'язку із необхідністю його створення для конкретних потреб у реальних умовах. Розмаїття можливих алгоритмів, процедур та технологій, що характеризують ці процеси, спонукають до виділення найбільш характерних етапів роботи з кадровим резервом, які мають бути реалізовані незалежно від цілей і варіантів його створення [26, 29, 31]. До них слід відносити:

- планування кадрового резерву (визначення потреб, формування вимог до кандидатів, обрання процедур формування тощо);

- добір кандидатів (вивчення претендентів, відбір відповідних вимогам за формальною процедурою або на змагальних засадах);
- формалізація результатів добору (складання списку резерву кадрів, узгодження його з вищестоящим керівником за потреби, унормування розпорядчим актом тощо);
- визначення та застосування заходів з наближення рівня професійної компетентності осіб, які зараховані до кадрового резерву, до бажаного (навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування, тимчасове виконання обов'язків відсутнього працівника, залучення до проведення перевірок, службових розслідувань тощо, а також визначення готовності до призначення);
- призначення на посади (може супроводжуватися процедурами випробування та оцінки ефективності власне резерву).

Знову ж таки, наголошуючи на важливості виваженого підходу до визначення потреб у резерві та дотримання процедур його формування, вибору заходів з підвищення рівня професійної компетентності осіб з кадрового резерву, слід зауважити, що програми роботи з кадровим резервом тісно пов'язані з традиціями та технологіями такої роботи з кадрами у конкретній організації (установі), а тому повинні з ними щонайменше узгоджуватися.

При цьому доречним було б створення умов, за яких особа на час перебування у кадровому резерві, стала або принаймні відчувала себе, носієм інновацій в роботі, провідником позитивних змін у діяльності цього органу. Саме ці характеристики працівників, на наш погляд, мають у першу чергу враховуватися під час оцінювання результатів проходження підготовки у кадровому резерві.

З огляду на особливість правового статусу, у межах реалізації останніх двох із вище визначених етапів роботи з кадровим резервом, обов'язковим є врахування того, що трудове законодавство і законодавство про державну службу та практика їх застосування свідчать про необхідність розглядати резерв державної служби не тільки як умови виникнення трудових правовідносин з державними службовцями, а й як окремі правовідносини: як гарантію забезпечення органів державної служби висококваліфікованими кадрами за рахунок реалізації громадянами права на працю, як юридичну процедуру (де є свої специфічні етапи, стадії, принципи) та як дієвий механізм добору кандидатів на управлінські посади державної служби [44].

У Законі України “Про державну службу” [2] система кадрового резерву визначена як послідовна робота, що спрямована на розвиток кадрового потенціалу, реалізацію можливостей кожного співробітника, що дає змогу здійснити підбір, розвиток, оцінку та просування кадрів відповідно до цього Закону. Тобто за типологією діючий кадровий резерв принаймні декларується як резерв функціонування і передбачає як вертикальне, так і горизонтальне заміщення вакантних посад.

Згідно із вимогами діючого Закону України “Про державну службу” в державних органах створюється кадровий резерв для зайняття посад державних службовців, а також для просування по службі. Кадровий резерв формується із:

– спеціалістів місцевого та регіонального самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю;

– державних службовців, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування та рекомендовані для просування на більш високі посади.

Таким чином, можливо констатувати комплексне використання джерел формування першого та другого рівнів як фахової, так і керівної кар'єри.

Відповідно до Положення про формування кадрового резерву для державної служби [10], затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 року № 199, формування кадрового резерву повинне забезпечити добір працівників, які мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень.

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи, успіхи у навчанні. На кожну посаду державного службовця-керівника формується кадровий резерв у кількості двох осіб, за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби. Якщо посада, на яку до кадрового резерву зараховано працівника, стає вакантною, він має переважне право на її заміщення при проведенні конкурсу, а державного службовця – поза конкурсним відбором.

Крім того, при прийнятті на державну службу може встановлюватись додаткова угода – випробування терміном до шести місяців. Це рішення керівник може прийняти за наслідками конкурсу, стажування, просування по службі державного службовця, який зарахований до кадрового резерву. Випробування застосовується з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Передбачається механізм щорічного затвердження списків кадрового резерву з можливістю внесення поточних змін за потреби.

З наведеного можна зробити висновок щодо уточнення саме згаданим Положенням [10] типології резерву як перспективного, оскільки від передбачає заміщення всіх посад на середньострокову перспективу, та такого, що формується із застосуванням принципів актуальності, відповідності та наступності.

Кадровий резерв на посади державних службовців першої-третьої категорії, призначення на які здійснюються Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджуються з Кабінетом Міністрів України, формується на конкурсних засадах згідно з відповідним Порядком [12], затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2007 року № 272.

Конкурс проводиться щороку у грудні. Рішення про дату проведення конкурсу приймається керівником державного органу. Для проведення конкурсу наказом (розпорядженням) керівника державного органу утворюється комісія у складі голови, секретаря і членів комісії. Головою конкурсної комісії є заступник керівника державного органу. До складу комісії входять керівники кадрової та юридичної служб, а також окремих структурних підрозділів апарату

державного органу, представники Національного агентства України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба) або його територіальних органів.

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 або мають стаж роботи не менш як п'ять років на посадах керівників державних підприємств, установ та організацій, їх заступників.

З урахуванням норм цього порядку, кадровий резерв на вищі керівні посади державної служби, окрім вище згаданих, передбачає використання основного та додаткового джерел формування керівної кар'єри, а також застосування принципу змагальності, що декларує рівність прав громадян у доступі до державної служби та доводить практику одночасної реалізації принципів відповідності та перспективності формування кадрового резерву.

Відповідно до Положення про формування кадрового резерву [10] для державної служби з працівниками, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота згідно із затвердженими керівниками державних органів чи їхніх структурних підрозділів особистими річними планами, де передбачається:

- вивчення і аналіз виконання законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України;
- систематичне навчання шляхом самоосвіти;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі зарубіжних);
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів;
- стажування терміном до двох місяців у державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника;
- виконання обов'язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника до кадрового резерву;
- залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань;
- участь у підготовці проектів актів законодавства, інших нормативних документів.

Контроль за виконанням особистих річних планів осіб, зарахованих до кадрового резерву на посади керівників державних органів, покладається на керівників органів вищого рівня, на інші посади – на керівників структурних підрозділів. Методичне керівництво роботою з кадровим резервом, аналіз якісного складу кадрового резерву та моніторинг його використання здійснює Нацдержслужба.

Кадрові служби державних органів відповідно до вимог Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах виконавчої влади [14] та

Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади [13] формують кадровий резерв, систематично аналізують та узагальнюють практику його формування, вносять пропозиції керівництву щодо вдосконалення цієї роботи.

Головною квінтесенцією практичної реалізації діючої системи кадрового резерву в Україні є наявність законодавчих підстав для цієї роботи. Підсумовуючи приведений вище опис доцільно акцентувати, що положеннями статей 4, 15, 27 та 28 Закону України “Про державну службу” [2] та процедурами, визначеними Кабінетом Міністрів України [10 – 15], фактично забезпечується гарантія того, що працівник має переважне право при проведенні конкурсу на заміщення посади, до кадрового резерву на яку його зараховано. Просування по службі державного службовця, зарахованого до кадрового резерву, може здійснюватися за рішенням керівника відповідного державного органу і поза конкурсом.

З урахуванням вище описаних підходів до формування кадрового резерву та роботи з ним, визначення ефективності цих процесів має здійснюватися на підставі зважених оцінок якості і повноти використання джерел формування резерву, об’єктивності критеріїв та вимог добору кандидатів, результативності роботи з підвищення рівня професійної компетентності осіб, що перебувають у резерві, а також рівня їх готовності до призначення на посади. Але доцільність такого визначення ефективності може бути виправдана лише за умови усталеної практики використання “резервного” ресурсу.

Реалії сьогодення, на жаль, не на користь потреби проведення глибоких досліджень у цьому напрямі. Так, аналіз поданої державними органами інформації щодо кадрового резерву свідчить про недостатність ефективності кадрового резерву у 2011 році. За інформацією Нацдержслужби [31] із 125 осіб, призначених на посади у центральних органах виконавчої влади, лише 1 особа призначена з кадрового резерву.

У 2012 році кадровий резерв у центральних та місцевих органах виконавчої влади було сформовано відповідно до абзаців 1 та 3 пункту 15 Порядку [12] на конкурсній основі або за рішенням керівника державного органу.

До кадрового резерву на 2012 рік у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади включено 347 осіб, в тому числі: 39 осіб (11,2% від загальної кількості резервістів) – у міністерствах; 127 осіб (36,6%) – у державних службах, 68 осіб (19,6%) – у державних агентствах та 113 осіб (32,6%) – у державних інспекціях, інших органах зі спеціальним статусом.

Аналіз вікового складу та розподілу рівня освіти кадрового резерву міністерств, інших центральних органів виконавчої влади на 2012 рік представлено на рис. 1 та 2.

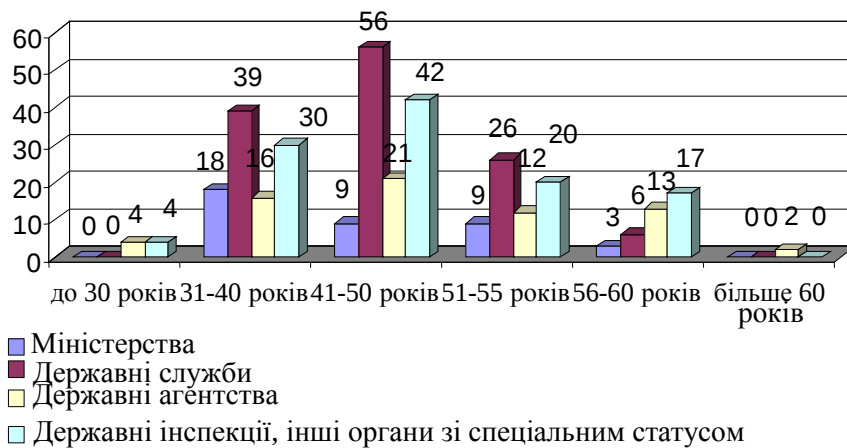


Рис. 1. Віковий склад кадрового резерву міністерств, інших центральних органів виконавчої влади на 2012 рік

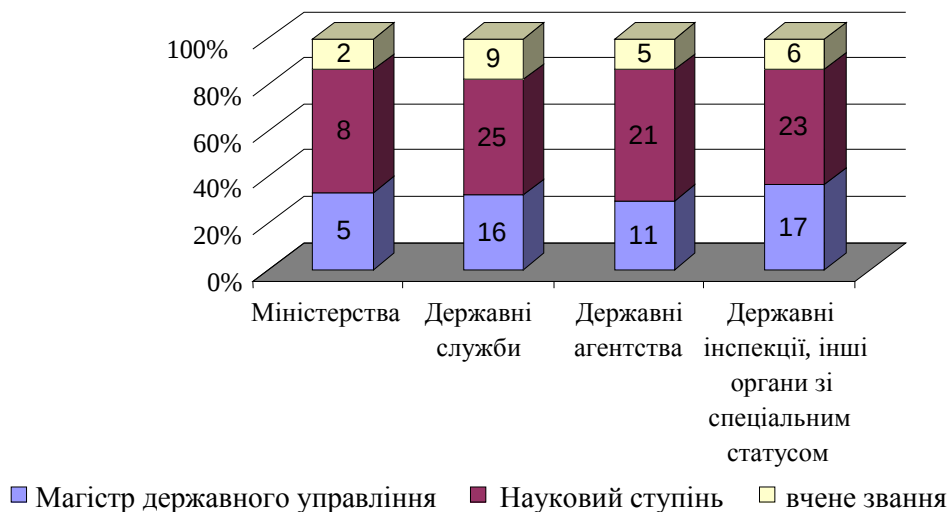


Рис. 2. Кількість осіб у резерві за рівнем освіти магістра державного управління та тих, які мають науковий ступінь, вчене звання

Безумовно, позитивом кадрового резерву, сформованого на 2012 рік, є особи, які мають освітній рівень магістра державного управління. Разом з цим, відверто дивує віковий розподіл у комплексі з розподілом за стажом роботи, наведеним на рис. 3.

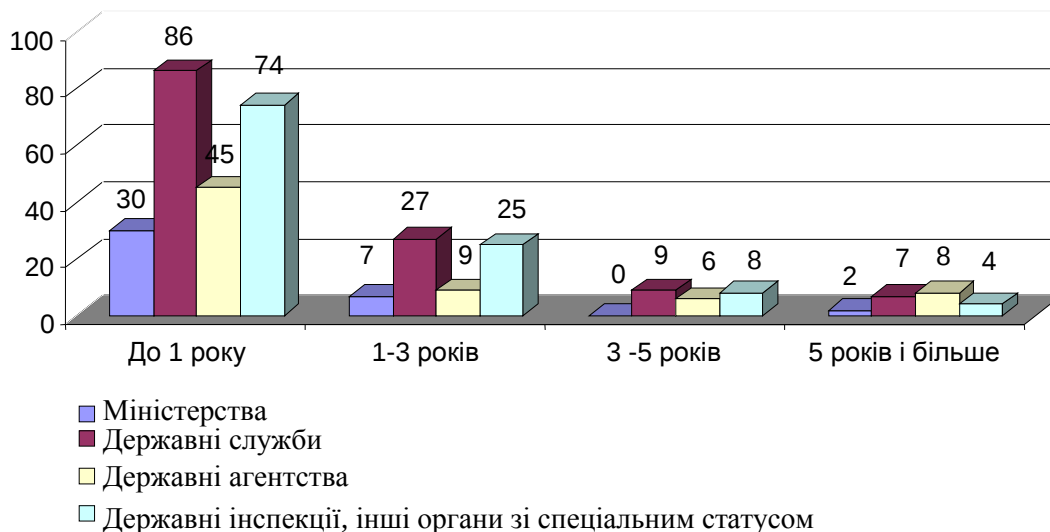


Рис. 3. Якісний склад резерву за стажем роботи на займаних посадах

До кадрового резерву на 2012 рік зараховано 296 осіб (85,3 % від загальної кількості резервістів), які мають статус державного службовця. При цьому, 267 осіб (76,9%) працюють у державному органі, де перебувають у резерві, та 28 осіб (8,1%) – в інших державних органах. 3 осіб, які працюють у відповідному державному органі, 39 осіб (11,2%) обіймають посади перших заступників, 44 особи (12,7%) – заступників та 184 особи (53,0%) – інші посади. Крім того, до кадрового резерву зараховано 46 осіб, які не є державними службовцями (13,3% від загальної кількості). З них 33 особи (9,5%) є першими керівниками та 8 осіб (2,3%) – працівники інших категорій посад. До кадрового резерву зараховано 5 осіб (1,4%), які мають статус тимчасово не працюючих.

Нацдержслужбою на виконання вимог абзацу другого п. 6 Положення про формування кадрового резерву для державної служби [10], проведено роботу щодо зарахування до кадрового резерву народних депутатів України минулих скликань, яким після закінчення строку повноважень або дострокового їх припинення не надано попередню роботу (посаду) та які не можуть самостійно працевлаштуватись за пропозиціями Апарату Верховної Ради України.

Так, до кадрового резерву 2012 року на керівні посади міністерств, інших центральних органів державної влади зараховано 5 народних депутатів України, що становить 1,4% від загальної кількості.

До кадрового резерву на 2012 рік на відповідні посади в місцевих органах виконавчої влади включено 1414 осіб, у тому числі на посади голів обласних адміністрацій включено 63 особи (4,5% від загальної кількості), заступників голів обласних адміністрацій – 301 особу (21,3%), голів районних державних адміністрацій – 1050 осіб (74,2%).

Віковий склад, розподіл рівня освіти та стажу роботи кадрового резерву місцевих органів виконавчої влади наведено на рисунках 4, 5 та 6 відповідно.

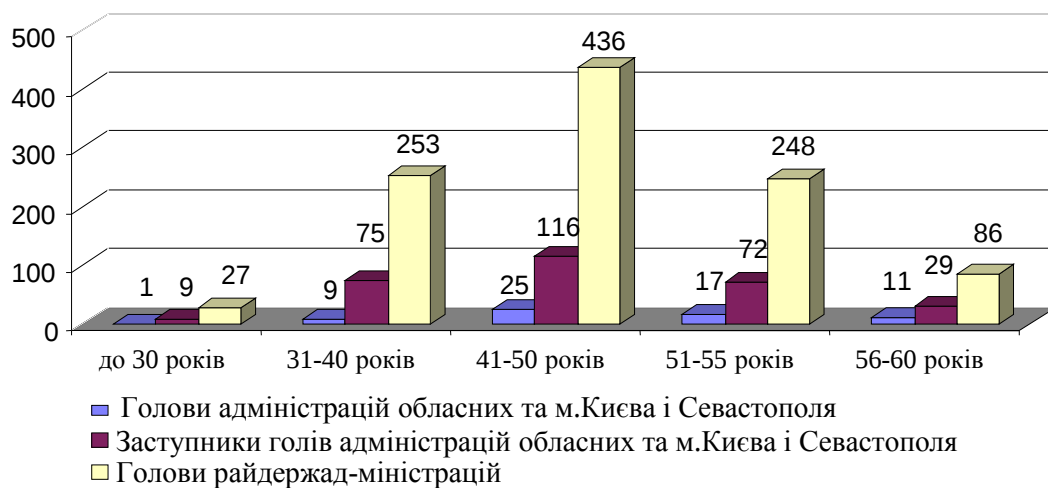


Рис. 4. Віковий склад резерву місцевих державних адміністрацій

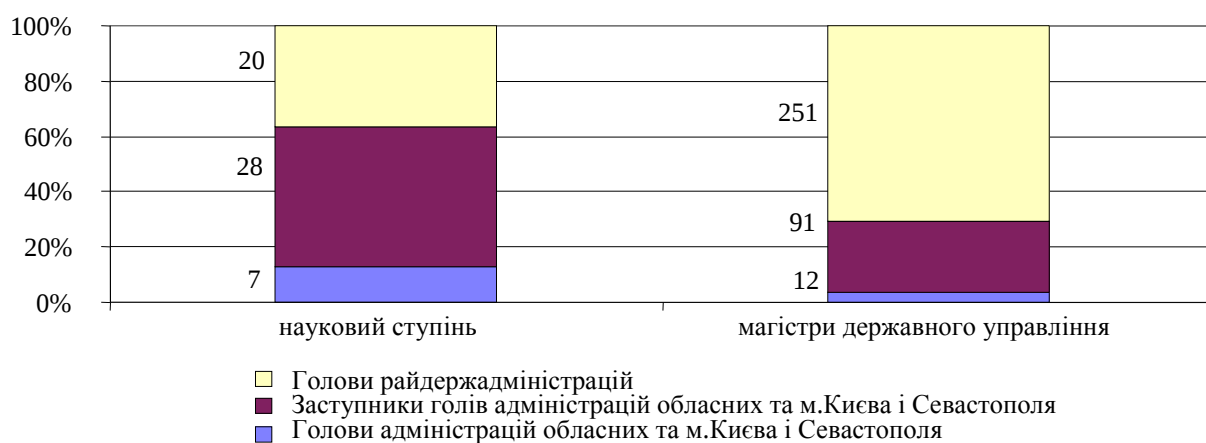


Рис. 5. Розподіл за рівнем освіти та з науковим ступенем

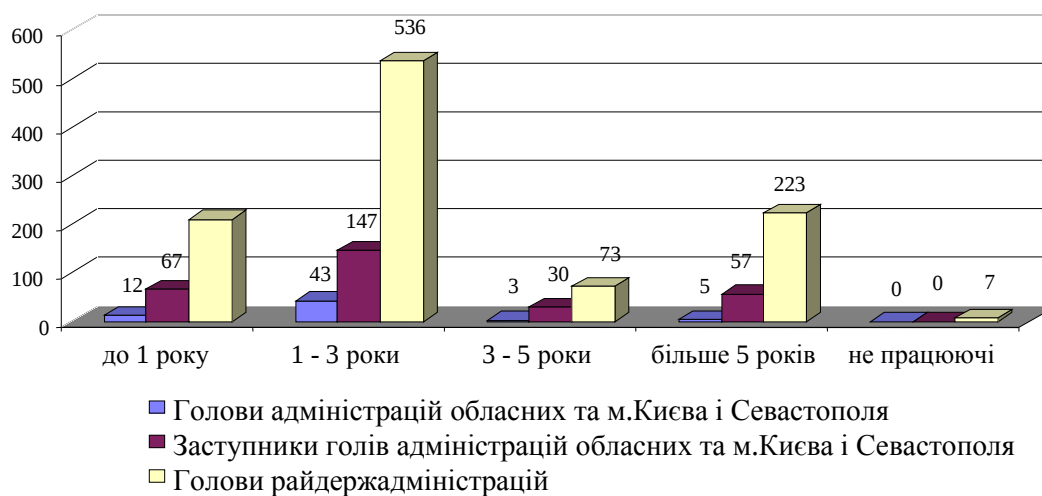


Рис. 6. Розподіл за стажем роботи на займаних посадах

Заслужують уваги результати аналізу складу кадрового резерву місцевих державних адміністрацій за стажом роботи на займаних посадах. Значно більшою є кількість осіб, у порівнянні з центральними органами, зі стажом роботи на посаді від 1 до 3 років, яка складає 726 осіб або 51,3% від загальної кількості. Значимим є те, що збільшення відбулося і у порівнянні з резервом 2011 року.

Що стосується осіб зі стажом роботи на займаній посаді від 3 до 5 років, то відбулось їх суттєве зменшення, а саме на 46,7% порівняно з 2011 роком (106 осіб). Зменшилась також кількість працюючих на займаній посаді до одного року: із 868 осіб (56,3% від загальної кількості) у 2011 році до 290 осіб (20,5%) у 2012 році.

До кадрового резерву на 2012 рік зараховано 435 керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування (30,8% від загальної кількості резервістів), 740 осіб (52,3%) – заступників керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, 90 осіб (6,4%) – інших державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також 109 осіб (7,7%) – керівників підприємств (установ) та їх заступники. До кадрового резерву також зараховано 9 осіб (0,6%), які мають статус тимчасово не працюючих.

Аналіз поданої місцевими державними адміністраціями інформації щодо кадрового резерву теж свідчить про його невисоку дієвість, але ж значно вищу у порівнянні з показниками центральних органів виконавчої влади. Так, із 169 осіб, призначених на керівні посади місцевих державних адміністрацій, з кадрового резерву в 2011 році було призначено 49 осіб (29 % від загальної кількості призначених).

Аналіз засвідчує як вади формування кадрового резерву, так і формальний характер роботи з ним як інструментом кадрового менеджменту. При чому, можна зробити припущення, що проблеми на центральному і місцевому рівні одного гатунку, незважаючи на більший показник реалізації “резервних” пропозицій на місцевому рівні. Показник вищий не завдяки їх реалізації, а за рахунок більшої вірогідності випадкового збігу призначених з резерву внаслідок обмеженості кола можливих кандидатів певним колом посад на місцевому рівні. Посади заступників голів облдержадміністрацій, начальників самостійних структурних підрозділів облдержадміністрацій та обласних (територіальних) управлінь центральних органів виконавчої влади, голів райрад та райдержадміністрацій, голів міст обласного значення складають основну ресурсну базу для горизонтальних та вертикальних ротацій відповідно до термінів каденцій призначення або обрання. Але такі ротації здійснюються не у відповідності до “резервних” пропозицій.

Саме цим пояснюється також різниця розподілу осіб з кадрового резерву за стажом роботи на центральному і місцевому рівнях. Обсяги ротацій, пов’язаних з результатами місцевих виборів 2011 року, мали значно менші масштаби ніж перепризначення у 2010 році місцевих керівників на каденцію Президента України. Тому у 2012 році кількість працюючих на посаді більше року відповідно збільшилася.

Головною проблемою низької дієвості кадрового резерву є небажання та/або неспроможність керівників відповідних рівнів планово, системно працювати з цим інструментом кадрового менеджменту, а натомість превалює прагнення призначень на керівні посади державної служби за принципами особистої відданості, корпоративної лояльності, політичного квотування і таке інше, а іноді і з відвертими корупційними інтересами. Аналіз використання “резервного” ресурсу вказує на його функціональне, тобто за призначенням, використання лише як підстави первинного заміщення посад поза конкурсом. Непоодинокі випадки, коли зарахування до резерву реалізується одночасно з призначенням попередніми датами. Решта процедур виконується формально або навіть не виконується, а лише оформляється документально.

Склалася парадоксальна ситуація, коли нормативно-правова база доволі вичерпно регламентує весь життєвий цикл кадрового резерву “де-юре”, а реалізація “резервних” кадрових пропозицій як правило ігнорується “де-факто”. Звісно, що за таких умов повністю втрачає сенс робота з підвищення рівня професійної компетентності осіб під час їх перебування у резерві, а як наслідок – і процедури формування кадрового резерву перетворюються виключно у формальність. “Гра за правилами” суттєво обмежує бажаний рівень свободи кадрових призначень, а повне нехтування правилами загрожує можливою відповідальністю та позбавляє інструменту позаконкурсного “проштовхування” на посади “своїх” або “потрібних”.

Звісно, що така ситуація не могла залишитися поза увагою вищого керівництва Держави і було визначено певні напрями реформування системи кадрового резерву.

3. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ВИЩІ КЕРІВНІ ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

Впродовж останніх років проблеми забезпечення розвитку людського потенціалу на державній службі та лідерства в державному управлінні неодноразово обговорювались на Раді регіонів, інших заходах високого рівня, а також у межах науково-практичних конференцій та семінарів-нарад, організованих Нацдержслужбою. На жаль, питання щодо формування та функціонування кадрового резерву для керівних посад державного управління не були актуалізовані. Можливо, через те, що у положеннях нового Закону України “Про державну службу” [1] взагалі не згадується категорія “кадровий резерв”, хоча світова практика його використання свідчить про ефективність такого інструменту кадрової роботи. Формування і робота з кадровим резервом є прямою реалізацією принципів прозорості та відкритості діяльності державної служби [28].

Саме з метою залучення найбільш обдарованих громадян до впровадження реформ у сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку, Президентом України Віктором Януковичем ініційовано створення Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”.

Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” – програма з пошуку та залучення талановитих, прогресивно мислячих і цілеспрямованих людей до роботи в пріоритетних проектах державного сектору України, яка реалізується шляхом їх відбору, підготовки (підвищення рівня професійної компетентності, перепідготовки) та працевлаштування.

Презентуючи програму, Перший заступник Глави Адміністрації Президента України Ірина Акімова мимоволі сформулювала парадигму: “Займатися такими серйозними речами, як реформи та антикризова боротьба, не просто, і для цього потрібні гарні, мотивовані і, головне, дуже добре підготовлені люди. Програма Президентського кадрового резерву спрямована на те, щоб з одного боку, залучати до лав державних службовців на центральному і, підкреслюю, на регіональному рівні нових, молодих, зацікавлених, мотивованих людей; з іншого – надавати основи базової підтримки цим людям, які будуть потім нарощувати свій професійний потенціал” [43].

Добір кандидатів до Президентського кадрового резерву здійснюється за пріоритетними сферами державного управління: фінансово-економічна сфера; соціально-гуманітарна сфера; сфера інвестицій та інновацій; сфера паливно-енергетичного комплексу; сфера сільського господарства; сфера житлово-комунального господарства.

Цілями участі у конкурсному доборі до Президентського кадрового резерву для претендентів є:

- мотивація для роботи над власним рівнем компетентності шляхом визначення наявного рівня та його відмінності від еталону;
- визначення індивідуальних особливостей (складання індивідуального портрету керівника-лідера) з визначенням як його переваг, так і недоліків;
- визначення напрямів роботи над собою та шляхів досягнення власних цілей.

Порядок формування та функціонування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” визначено відповідним Положенням [6], затвердженим Указом Президента України від 5 квітня 2012 року № 246/2012 (додаток 1).

В Указі визначено лише загальний порядок формування Президентського кадрового резерву та вимоги до осіб, що подають документи на участь у конкурсі. Зокрема, участь у відборі можуть брати громадяни України, які на день подання документів не досягли 40 років, вільно володіють державною мовою та однією з мов Європейського Союзу, мають повну вищу освіту та стаж роботи більше десяти років (у тому числі не менше п’яти років стажу державної служби та/або служби в органах місцевого самоврядування, із них не менш як три роки на керівних посадах, чи не менше п’яти років стажу на керівних посадах у відповідних сферах соціально-економічного розвитку). Такі вимоги надто узагальнені та не дають можливості оцінити претендентів за формальними показниками у повній мірі, також не визначено кількість претендентів, які будуть допущені до участі у конкурсі після формального відбору. Це може спричинити певну суб’єктивність під час проведення інтерв’ю індивідуально з кожним учасником конкурсу у різних регіонах України.

Звертаючись до досвіду країн з розвиненою демократією, варто відмітити, що відбір претендентів на зарахування до кадрового резерву на керівні посади державної служби також передбачає оцінювання за формальними критеріями (вік, освіта, досвід роботи тощо). Проте, національні особливості такого відбору дають можливість допускати до участі у конкурсі невелику кількість осіб, які відповідають високим вимогам.

Зокрема, одним зі світових лідерів у підготовці кадрів для вищих органів влади, Національною школою адміністрації при прем'єр-міністрові Франції (ENA), відбір кандидатів до кадрового резерву відбувається у трьох напрямках: зовнішній конкурс – для осіб, які закінчили вищий навчальний заклад і отримали диплом рівня “бакалавр”, мають досвід роботи 3 роки та не старші 28 років; внутрішній конкурс – для державних службовців, які мають професійний досвід 10-12 років, та не старші 40 років; третій конкурс – для осіб, які обіймають виборні посади чи посади в профспілках та працівників приватного сектору, що мають 8 років досвіду на виборній посаді чи професійного стажу і не старші 40 років. Такий механізм відбору забезпечує умови щодо врахування вікових та професійних можливостей розвитку кадрового потенціалу претендентів та можливість формувати резерв за відповідними напрямками [27].

У Польщі, відповідно до закону “Про державний кадровий резерв і вищі керівні кадри” від 24 серпня 2006 року, формальний відбір здійснюється за такими критеріями: наявність диплому “магістра”, незаплямованість репутації, приналежність до резерву військовослужбовців, відсутність судимості, наявність стажу роботи не менше як 3 роки, польське громадянство, володіння принаймні однією іноземною мовою з переліку робочих мов Європейського Союзу. Після формального відбору особи, які допущені до екзаменів, здійснюють оплату у розмірі 50% від розміру мінімальної заробітної плати. Ці кошти спрямовується в дохід Крайової Школи Публічної Адміністрації, що частково покриває витрати на організацію конкурсу. В Україні ж видатки на забезпечення формування та функціонування Президентського кадрового резерву щороку повинні бути передбачені у державному бюджеті.

Враховуючи схожість побудови систем кадрового забезпечення та професіоналізації державної служби, цікавим для України є досвід країн пострадянського простору, зокрема, Казахстану.

Зарахування претендентів до Молодіжного кадрового резерву Казахстану передбачає формальний відбір, під час якого здійснюється оцінка анкетних даних претендентів за такими критеріями: вік (до 29 років); освіта; досвід роботи; професійні досягнення; наукова діяльність. Особливістю такого відбору є те, що за його результатами складаються рейтингові списки і до наступного етапу конкурсу допускаються лише 300 учасників конкурсу.

Особливістю конкурсного відбору до Президентського кадрового резерву в Україні є те, що разом з пакетом документів претенденти на участь у конкурсі подають тези публічного виступу з презентації власного досвіду реалізації проекту чи ідеї проекту. Такий підхід дає змогу вже на стадії формального відбору визначити здатність претендентів до аналітичної діяльності та оцінити інноваційність підходів до вирішення проблем.

Щодо оцінювання знань, умінь, навичок та особистісних якостей претендентів, то у більшості європейських країн це – тестування, написання есе або розробка проекту та проходження співбесіди.

Варто відзначити, що оцінювання кандидатів в ЕНА відбувається за такими обов'язковими напрямками: державне право, економіка, державні фінанси, соціальні питання. Загалом, екзамени поділяються на письмові та усні. Конкурсанти, які успішно склали письмовий екзамен допускаються до усного. Перелік питань, що виносяться на екзамени, засекречений та визначається на національному рівні.

У Польщі перевірка знань кандидатів проводиться у письмовій формі і складається з перевірки знань, здібностей та лідерських якостей. Тематичний обсяг перевірки знань охоплює такі дисципліни: право, публічна адміністрація, публічні фінанси, міжнародна політика та міжнародні організації, організації та управління, а також суспільні та економічні основи. Тематичний обсяг перевірки здібностей охоплює оцінювання здатності до: вирішення проблем, навчання, організації та планування, аналізу і використання інформації, прийняття рішень, а також інтерперсональних здібностей. Тематичний обсяг перевірки лідерських якостей охоплює перевірку наступних якостей: мотивація, протидія стресу, особисті якості, лідерство.

У Казахстані здійснюється оцінка конкурсантив в чотирьох напрямках. По-перше, проводиться тест на оцінку рівня інтелекту (розв'язання кейсів і логічних задач), емоційного інтелекту (загальний рівень культури) під час якого перевіряються вміння: якісні та кількісні. По-друге, – тест на оцінку конкурентоспроможності особистості, мотивації до успіху, схильності до домінування, дані про лідерські якості. На цій стадії перевіряються здатності щодо міжособистісних та командних комунікацій. Третім етапом є написання есе за одним із напрямів: державне управління, управління бізнес-сферою, громадсько-політична діяльність. Четвертим етапом є тестування на знання мов (державної – обов'язково та іноземної – за вибором). За результатами тестування для проходження подальшої співбесіди за рейтинговими показниками відбирається лише 150 конкурсантив [27].

Враховуючи зарубіжний досвід, оцінювання претендентів до Президентського кадрового резерву здійснюється за методичними рекомендаціями, розробленими Національною академією державного управління при Президенті України, в чотири етапи:

- тестування з метою визначення рівня знань, умінь, навичок, ділових і особистісних якостей, які складають основу професійної компетентності (з питань конституційного права, державного управління та місцевого самоврядування, реалізації програми економічних реформ Президента України, нового законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства, менеджменту в органах державної влади), а також лідерських якостей;

- анкетування з визначення морально-психологічних і ділових якостей, під час якого оцінюються окремі психологічні характеристики (якості, особливості, здібності) учасника конкурсу, зокрема: комунікативні здібності, здатність до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестан-

дартних ситуаціях, застосування інноваційних підходів у роботі, поведінкові прояви ділових і управлінських якостей;

- тестування з іноземної мови;
- інтерв'ю з метою оцінювання тез публічного виступу, вміння презентувати себе, розуміння концепції лідерства та етичних стандартів, рівня мотивації учасника конкурсу щодо зарахування його до Президентського кадрового резерву, а також інших особистих якостей, цілей власної кар'єри кандидата та її зв'язку з перебуванням у Президентському кадровому резерві, інших особистих досягнень.

Така модель оцінювання претендентів до Президентського кадрового резерву заснована на ідеї про те, що проводиться добір лідерів, здатних до ефективного впровадження реформ у сферах державного управління.

Необхідно зауважити, що організація роботи з формування та забезпечення функціонування Президентського кадрового резерву повинна будуватися на принципово нових засадах з урахуванням ряду факторів, що впливають на його ефективність, починаючи з вивчення якісних і кількісних потреб органів влади, розробки нормативного забезпечення діяльності програми “Нова еліта нації”, впровадженням інноваційних технологій щодо розвитку професійної компетентності членів Президентського кадрового резерву, забезпечення соціальних гарантій та подальшого працевлаштування.

Обмежений час існування Президентського кадрового резерву, суттєва різниця заходів з його впровадження у 2011 та 2012 роках, а також відтермінування набрання чинності окремими положеннями Указу Президента України від 05 квітня 2012 року № 246 до початку 2013 року вказують на існування можливостей коригування процедур формування “Нової еліти нації”. Практика реалізації цієї амбітної ініціативи повинна певним чином відшліфувати передбачені процедури, але загальна парадигма може бути класифікована в системі наведених раніше показників.

За типологією Президентський кадровий резерв є перспективним резервом розвитку, що формується на конкурсних (змагальних) засадах з класичним поєднанням принципів відповідності та перспективності і використанням додаткового джерела формування резерву розвитку для роботи в нових умовах (на нових напрямках) роботи.

Нормативна база формування та життєдіяльності “Нової еліти нації” сформована доволі вичерпно і має гарантовано забезпечити належний рівень якості кадрового ресурсу за умови дотримання відповідних вимог, але мірилом ефективності за будь-яких обставин залишиться практика застосування цих норм. Відсутність у нормативній базі положень щодо гарантій працевлаштування з кадрового резерву може негативно позначитися саме в практичній площині.

Безумовно корисним є формування перспективного резерву розвитку з використанням високих вимог до рівня компетентності та морально-ділових якостей, але вибір ресурсної бази, обмежений лише додатковим джерелом формування, а також спрямування на позаконкурсне заміщення посад у сфері одного суб'єкта призначення суттєво знижують цінність впровадження.

У той же час, створення “соціального ліфту” на державну службу для обдарованої молоді та появу потенційної загрози позапланових ротацій, як додаткової мотивації професійного корпусу державних службовців до підвищення рівня компетентності, важко недооцінити. Відсутність гарантій використання цього “резервного ресурсу” на законодавчому рівні також може бути певним чином компенсована високою амбітністю ініціативи з точки зору особистої мотивації претендентів.

Але, плановий розвиток і удосконалення системи державного управління в цілому є неможливим без застосування інструментів резерву функціонування. Чинна нормативна база формування існуючого резерву функціонування ґрунтується на положеннях діючого Закону України “Про державну службу”, а конкурсне заміщення посад на державній службі у новій його редакції не передбачає будь-яких преференцій особам, що перебувають у резерві. На додаток до цього, залишається відкритим питання доцільності формування та порядку функціонування резерву для позаконкурсного призначення у сферах інших (окрім Президента України) суб’єктів призначення.

Ситуація, що склалася, не є драматичною, оскільки вона спричинена перехідним періодом впровадження нового законодавства з питань державної служби. Завершити формування системи роботи з кадровим резервом, як повноцінним інструментом кадрового менеджменту, було б можливо у межах виконання завдань з реалізації кадрової політики, визначених щорічними Національними планами дій щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” [8]. Зокрема, у межах виконання заходів 199.1.2.4 та 199.1.2.9 Національного плану дій на 2012 рік достатньо було б визначити певні переваги участі у конкурсі на зайняття вакантних посад державної служби для осіб, які перебувають у кадровому резерві, а також передбачити роботу з підвищення рівня їх професійної компетентності у кадровому резерві. Потрібне також закріплення цих положень у відповідних процедурах, які мали бути визначені в межах виконання заходів 199.1.1.1, 199.1.2.1 та 199.1.2.6, щодо порядку присвоєння рангів, порядку оцінювання державних службовців та щодо типового положення про службу персоналу. У межах виконання завдань 229.3 та 230.1 Національного плану дій вже на 2013 рік теж доцільно передбачити процедури роботи з кадровим резервом. З урахуванням відтермінування набуття чинності новим законодавством про державну службу до початку 2014 року всі ці завдання залишаються актуальними.

Налагодження системної роботи з кадровим резервом функціонування можливе як шляхом удосконалення існуючих процедур [10, 12 – 14], так і за рахунок впровадження нових нормативів. Більш прийнятним є приведення у відповідність до вимог нового закону “Про державну службу” існуючих норм, з огляду на етапність впровадження нового законодавства та існування загроз перенесення термінів набрання чинності окремими його положеннями ще на певний час.

Унормування роботи з кадровими резервами розвитку для всіх суб’єктів кадрових призначень, за аналогією з Президентським кадровим резервом,

можливе актами Кабінету Міністрів України на центральному рівні, а також відомчими наказами для галузевого та місцевого рівнів кадрового менеджменту.

Існує можливість законодавчого врегулювання роботи з кадровим резервом окремим законом, як це зроблено, наприклад, у Польщі. Там, на фоні змагальності заміщення вакантних посад державний службовець відповідно до положень закону “Про Державний кадровий резерв та високі державні посади” [46], перебуваючи на державній службі, може скласти додатковий екзамen щоб стати професійним чиновником державної служби і бути зарахованим до Державного кадрового резерву [47]. За польською моделлю формується універсальний кадровий резерв розвитку і функціонування з дотриманням принципів як перспективності, так і наступності, та з використанням здебільшого основних джерел формування як для професійної, так і для керівної кар’єри. Подібні системи роботи з кадровим резервом функціонують у Греції, Словаччині, Франції, де характерним є застосування кадрового резерву як у якості джерела кадрового забезпечення державної служби, так і у якості гарантій державним службовцям щодо просування по службі відповідно до набутого досвіду роботи, морально-ділових якостей та рівня компетентності.

Реальний рівень формалізації існуючої системи кадрового резерву, неможливість подальшого зволікання з протидією стагнації кадрового менеджменту державної служби, а також виняткова мотивація появою амбітної альтернативи у вигляді “Нової еліти нації” має спонукати спільноту державних службовців, професійних “чиновників”, у кращому сенсі цього визначення, до ініціювання нормативного закріплення кращих практик кадрового резерву в національному законодавстві.

4. ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРСНОГО ДОБОРУ ДО ПРЕЗИДЕНТСЬКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ “НОВА ЕЛІТА НАЦІЇ”

Конкурс з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” організовується на двох рівнях: центральному та регіональному.

Суб’єктами організації конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву на центральному рівні є:

- Комісія з питань Президентського кадрового резерву (далі – Комісія), яка є дорадчим органом, утвореним Президентом України з метою координування заходів з формування Президентського кадрового резерву та здійснення добору кандидатів до нього;

- Національне агентство України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба), яке визначає порядок оцінювання учасників конкурсу¹, опрацьовує їх документи, формує та передає Комісії зведений список осіб, рекомендованих для зарахування до Президентського кадрового резерву;

¹За погодженням із Національною академією державного управління при Президентові України.

– Національна академія державного управління при Президентові України (далі – Національна академія), яка здійснює методичне забезпечення оцінювання учасників конкурсу.

Суб'єктами організації конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву на регіональному рівні є:

- Рада Міністрів Автономної Республіки Крим;
- обласні державні адміністрації;
- Київська та Севастопольська міські державні адміністрації;
- територіальні органи Нацдержслужби України;
- регіональні інститути Національної академії;
- центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій.

Оголошення про проведення конкурсу оприлюднюється на веб-сайті Офіційного Інтернет-представництва Президента України. В оголошенні наводиться інформація про:

- основні вимоги до учасників конкурсу;
- кількість місць, на які здійснюється добір кандидатів, із зазначенням пріоритетних сфер державного управління;
- строки, графік та місцями прийому документів, інформацію для особистого контакту.

Прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, здійснюють територіальні органи Нацдержслужби України.

Для участі у конкурсі особа, яка відповідає установленим вимогам, особисто подає в друкованому вигляді до територіального органу Нацдержслужби України за місцем проживання документи, перелік яких визначено п.12 Указу [6]:

1) заяви про:

- участь у конкурсі із зазначенням пріоритетної сфери державного управління;
- згоду на проведення перевірки поданих нею відомостей;
- згоду на зберігання, використання та оприлюднення персональної інформації, яку у разі зарахування особи до Президентського кадрового резерву буде внесено до відповідної бази даних;

2) копію паспорта громадянина України, засвідчену в установленому порядку (нотаріально, відділом кадрів або за підписом власника);

3) дві фотокартки розміром 4х6 см;

4) копії документів про повну вищу освіту, засвідчені в установленому порядку (нотаріально, відділом кадрів або за підписом власника);

5) копію трудової книжки, засвідчену в установленому порядку (нотаріально, відділом кадрів або за підписом власника);

6) медичну довідку про стан здоров'я за формою, затвердженою Міністерством охорони здоров'я України № 302 від 27 грудня 1999 року (№ 086/о);

7) заповнену анкету за встановленою формою;

8) повідомлення про відсутність обставин, що унеможливляють її зарахування до Президентського кадрового резерву і перебування в ньому за встановленою формою;

9) тези публічного виступу з презентації власного досвіду реалізації проекту чи ідеї проекту у відповідній пріоритетній сфері державного управління, викладені державною мовою та однією з мов Європейського Союзу;

10) рекомендаційні листи фахівців у відповідних сферах державного управління (за наявності);

11) копію першої сторінки закордонного паспорта (за наявності).

Особа може надавати також додаткову інформацію про освіту (зокрема, засвідчені в установленому порядку копії документів про вчені звання, наукові ступені, підвищення кваліфікації), досвід роботи і ділову репутацію, громадську діяльність тощо.

Оцінювання учасників конкурсу здійснюється інтерв'ю-центрами, функції яких виконують:

у Дніпропетровській, Львівській, Одеській та Харківській областях – структурні підрозділи регіональних інститутів державного управління Національної академії, які здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій;

в інших областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополі – центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій.

Для проведення оцінювання в інтерв'ю-центрах створюються експертні комісії у складі:

- керівника закладу, що виконує функції інтерв'ю-центра;
- представника територіального органу Нацдержслужби;
- представника обласної (міської Київської/Севастопольської) державної адміністрації, Ради Міністрів Автономної Республіки Крим;
- представника вищого навчального закладу, що здійснює підготовку фахівців за пріоритетними напрямками державного управління;
- представника закладу, що виконує функції інтерв'ю-центра, відповідального за проведення тестування (виконавчий секретар комісії).

Оцінювання здійснюється відповідно до Порядку оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву [42]. При цьому інтерв'ю-центри керуються Методичними рекомендаціями з оцінювання учасників конкурсу інтерв'ю-центрами [34]. Для забезпечення об'єктивності та прозорості формування Президентського кадрового резерву, ці документи розроблено провідними вітчизняними науковцями та експертами з використанням досвіду роботи Національної академії у спільних міжнародних проектах з Інститутом міжнародних освітніх проектів (IPE) Цюрихського педагогічного університету, Німецьким товариством міжнародної співпраці

(GIZ), Національною школою управління Франції (ENA), Національною школою публічного адміністрування Польщі (KSAP) та ін.

Для оцінювання учасників конкурсу застосовується 100-бальна шкала, яка визначає їх рейтинг з урахуванням отриманих оцінок на кожному з чотирьох етапів: результатів тестування на предмет володіння загальними та спеціальними знаннями, вміннями та навичками (40 %); результатів анкетування (10 %); результатів тестування з іноземної мови (10 %) та інтерв'ю (40%).

Тестування проводиться в інтерв'ю-центрі шляхом виконання учасниками конкурсу тесту з визначення рівня знань, умінь, навичок, ділових і особистісних якостей, які складають основу професійної компетентності та лідерських якостей. Тестування учасників конкурсу спрямовано на оцінювання рівнів когнітивної й операційно-технологічної складових професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, яке здійснюється на основі вітчизняних і зарубіжних досягнень:

- методик зовнішнього незалежного оцінювання знань випускників загальноосвітніх навчальних закладів та незалежного оцінювання навчальних досягнень студентів медичних університетів (тести “Крок 1”, “Крок 2”, Крок 3”), які ґрунтуються на формуванні пізнавальної (когнітивний домен), емоційної і психомоторної сфер;

- вимог до комп'ютерного адаптивного тестування (CAT), визнаного у провідних країнах світу, який являє собою тестування за допомогою комп'ютера, під час якого надання тестових завдань залежить від попередніх результатів оцінювання респондента, тобто який застосовується диференційовано;

- вимог до стандартизованих тестів SAT, ORE, GMAT (іспит GMAT являє собою комплекс тестів на логіко-математичне мислення), LSAT, MCAT, TOEFL тощо, спрямованих на оцінювання навчальних досягнень з конкретної галузі знань, зокрема з MBA (Master of Business Administration);

- вимог наукових основ тестології, в якій тест застосовується як метод вимірювання знань, розуміння і застосувань з пріоритетних напрямів розвитку державного управління і являє собою сукупність тестових завдань, які відповідають матриці тесту (табл.1).

Таблиця 1

Фрагмент матриці тесту

Змістовний модуль, теми	Кількість тестових завдань на:			Всього кількість тестових завдань	
	знання	розуміння	застосування	у цифрах	у відсотках
Модуль 1					
Тема 1	x				
Тема 2		x			
Тема 3			x		
Модуль 2					
Тема 4	x				
Тема 5		x			
Тема 6			x		
І т.д.					
Всього:	13	13	14	40	100

Тестові завдання на перевірку знань забезпечують оцінювання здатності особистості пам'ятати факти, принципи, процеси з різних сфер державного управління; тестові завдання на перевірку розуміння – здатності розуміти управлінську діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; тестові завдання на застосування – здатності використовувати наукові основи державного управління у стандартних і нових виробничих ситуаціях.

При розробці тестових завдань враховуються результати вітчизняних і зарубіжних досліджень з проблем оцінювання когнітивної та функціональної складових професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (додаток 2):

когнітивний компонент професійної компетентності має включати систему набутих ними професійних знань та загально-інтелектуальних умінь у галузі політичних, юридичних, економічних, соціологічних, психолого-педагогічних, управлінських та інших наук;

діяльнісно-процесуальний (функціональний) компонент – вміння та навички ефективно оперувати здобутими знаннями та застосувати їх на практиці, самостійно здобувати нові знання, обмінюватись здобутим досвідом управлінської діяльності; вміння щодо якісного вмотивованого здійснення організаційно-управлінської, адміністративно-технологічної, консультаційної (соціально-терапевтичної та консультаційно-педагогічної), інформаційно-аналітичної та інформаційно-комунікаційної, проектної діяльності та розвиток відповідних якостей і здібностей [37].

Для складання тестових завдань відповідного рівня пізнавальних процесів експертами використовується таблиця 2.

Таблиця 2

Класифікація рівнів пізнавальних процесів (за Блумом)

Пізнавальний рівень (категорія)	Пізнавальний процес (інтелектуальне вміння)	Ключові слова для використання в основі тестових завдань
Знання	Упізнавання фактів, термінів, умов, понять, визначень, принципів	Визначте, перерахуйте, ідентифікуйте, назвіть. Хто? Коли? Де? Який?
Розуміння	Пояснення, Інтерпретація вивченого навчального матеріалу	Поясніть, передбачте, інтерпретуйте, виведіть, додайте, перетворіть, переведіть, наведіть приклад, обчисліть, перекажіть
Застосування	Використання понять або принципів, щоб розв'язати проблему (задачу) в типових і конкретних ситуаціях	Застосуйте, розв'яжіть, покажіть, використайте, змініть, продемонструйте, обчисліть
Аналіз	Деструктування системи на складові для виявлення відношень та ієрархії, організація зв'язків між частинами	Диференціюйте, порівняйте, відрізнити від, поєднайте з, чому працює?
Синтез	Створення нового й оригінального зі складових (елементів)	Спроектуйте, сконструйте, розробіть, сформулюйте, уявіть, створіть, змініть так, щоб..., напишіть есе (твір-мініатюру)
Оцінювання	Формування судження, яке ґрунтується на заздалегідь визначених критеріях	Спроектуйте, сконструйте, розробіть, сформулюйте, уявіть, створіть, змініть так, щоб.... Що було б ліпше...?

Останні три рівні пізнавальної сфери, або когнітивного домену застосовуються під час інших етапів оцінювання учасників конкурсу – оцінювання тез публічних виступів, оцінювання якості проведеної співбесіди однією з іноземних мов, оцінювання результатів анкетування за психологічними тестами.

Різні типи тестових завдань можуть бути представлені у тесті у різних форматах, а саме тестове завдання на:

- вибір однієї правильної відповіді з декількох;
- вибір відповіді у вигляді слова;
- вибір відповіді у вигляді числа;
- вибір відповіді на встановлення відповідності;
- вибір відповіді на визначення правильної послідовності.

Для якісної обробки тестового завдання електронними засобами тестові завдання подаються в однаковому форматі – вибір однієї правильної відповіді з декількох (4-5 відповідей).

Зміст бази тестових завдань для перевірки знань, розумінь і застосувань пріоритетних напрямів державного управління учасниками конкурсу відповідають Типовому профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади в органі державної влади, органі влади Автономної Республіки Крим [21], в якому визначено, що вони:

а) повинні знати:

- законодавство про державну службу, Закон України “Про засади запобігання і протидії корупції”, Конституцію України;
- процес проходження державної служби;
- структуру адміністрації; роль та обов’язки керівників державного органу (розуміння їх ролі у контексті організації, як вони взаємодіють з іншими оперативними підрозділами, як вони взаємодіють один з одним);
- службовий розпорядок центрального апарату державного органу;
- основи управління персоналом;
- методичні підходи до управління ризиками (розуміння контексту, у якому ризик повинен бути керованим, включно інформацію, вимоги до структур і систем для ефективної системи керування ризиками, яка має як превентивні (запобіжні), так і спрямовуючі елементи);
- шляхи налагодження зв’язків з громадськістю та забезпечення ефективної взаємодії (розуміння ключової ролі і техніки зв’язку з громадськістю у сучасному державному органі для створення відповідної культури, демонстрування прозорості, інформування уряду та суспільства);
- принципи етики, відповідного управління і якісного обслуговування (розуміння, практикування та повідомлення про принципи, які підтримуються, створення етичного середовища);
- норми ділового спілкування;
- основи управління та організації праці і діловодства;
- порядок роботи із службовою і секретною інформацією;

- засоби технічного забезпечення та інформаційних технологій відповідно до специфіки посадових обов'язків;
- правила охорони праці і протипожежної безпеки;
- б) повинні володіти вміннями та навичками:
 - збору та адаптації інформації з різних джерел;
 - об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел;
 - генерувати нові ідеї та різні шляхи розв'язання проблем, демонструвати логіко-математичне мислення через уміння встановлювати зв'язки і залежності, відокремлювати головне і порівнювати, структурувати умову та розв'язок задачі, проводити аналітико-синтетичну діяльність, уміння відтворювати відомий алгоритм і спосіб його відтворення (механічно чи цілком розуміючи ситуацію), уміння переносити знання в нову ситуацію, прагнення знайти найбільш раціональний розв'язок, уміння застосовувати знання на практиці, критична оцінка діяльності та уміння довести свою позицію, обсяг і міцність засвоєних знань;
 - асимілювати та критично аналізувати складну інформацію, формувати чітке бачення вимог та передавати у чіткій і зрозумілій (для всіх рівнів) манері (встановлення та представлення нового стратегічного спрямування, здатність переконувати у необхідності змін);
 - використовувати інформацію, оцінку ризиків, вимог балансування з бізнесом, встановлення напрямку та чітких цілей для тих, хто краще відповідає вимогам бізнесу (забезпечення стратегічного спрямування, вирішення складних питань, впізнання рішень щодо проблем управління, які представляють можливості для бізнесу, заохочення інших щодо прийняття рішень);
 - працювати одному чи з іншими для того, щоб розпізнати всі аспекти, які необхідні для розгляду питання та розробки рішення, яке більше всього підходить для того, щоб відповідати вимогам бізнесу (вирішення конфліктів, заохочення креативності);
 - спостерігати та аналізувати продуктивність персоналу, формувати лідерські якості і здібності;
 - ефективно обмінюватись інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі;
 - чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації;
 - прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок;
 - ведення переговорів;
 - планування;
 - керування змінами;
 - керування проектом/програмою;
 - управління людськими ресурсами;
 - роботи на комп'ютері;

– вивчення методів розшифрування/структурування – інформованість щодо методів аналізу (знати потреби аналізу, аналізувати, підводити підсумки та приймати рішення);

– підготовки управлінських документів (службові листи, правові акти);

– роботи з оргтехнікою;

в) повинні відповідати таким особистим якостям:

– лідерство – можливість надати чітке направлення роботи на всіх рівнях, здатність надавати повноваження у достатніх межах, спостерігати та настроювати (передбачає розвиток нової стратегії, введення програми реформи та модернізації, вплив на оперативні аспекти нової політики уряду, організація команди);

– рольова модель, тобто демонстрація поведінки, яка відображає культуру та бажану продуктивність організації (ставлення до особового складу з повагою, заохочення і визнання хорошої продуктивності, боротьба з поганою продуктивністю, висока наочність);

– етика – поводитися таким чином, щоб демонструвати велике значення доброчесності та гарного управління (захищати політику нульової толерантності до корупції та мати здатність втілювати її серед керівництва, присутність на всіх основних подіях, які пов'язані з доброчесністю, проведення регулярних зовнішніх анкетувань щодо етики, активна боротьба з корупцією);

– неупередженість та об'єктивність – демонстрування і розуміння ситуації серед особового складу усередині організації без компрометування особистих й суспільних величин; не повинно бути неналежного фаворитизму: тільки неупереджений розгляд питань, гарна інформованість та виражене прийняття рішень (відкритість і добра поінформованість при зустрічах з особовим складом, пояснення питання чітко та правдиво, визнання й ефективного розмежування протилежних сторін);

– довіра – спілкування на всіх рівнях у манері, яка демонструє віру в організацію та у її здатність, відповідність всім урядовим і суспільним вимогам (прозорість у справі з питаннями управління та політики, швидко й ефективно усувати чутки);

– орієнтованість на споживача – зосередженість на суспільній орієнтації (розуміння потреб споживача і його ділового оточення, розвиток та втілення стандартів обслуговування споживача, впевненість у відповідності з найкращим міжнародним досвідом);

– орієнтація на результат – це спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана із очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню;

– здатність до мотивації – спроможність діяти та спілкуватися таким чином, щоб заохочувати учасників та тих, що знаходяться поруч, у діях, які

необхідно виконати (заохочення особового складу щодо використання нових технологій, визнання продуктивності чи необхідного відношення, спроможність представлення ряду перспектив для пояснення концепції);

- вплив – спроможність заохочувати інших для перевірки їх стабільності у інтересах як їх самих, так і для розвитку організації (керівництво, в тому числі на особистих прикладах, забезпечення підтримки нових ініціатив від старшого керівного та/або оперативного складів, прозорість надання послуг та особового складу);

- творчість – бути здатним пізнати таланти, не зупинятись у досягненні меж знань, встановити рівень толерантності, впізнання меж та параметрів креативності [38].

Кожний учасник конкурсу отримує індивідуальний тест (сформований автоматично з бази тестових завдань, розміщених на серверах Національної академії), який включає 40 тестових завдань відповідно до визначених розділів і тем.

Зовнішній доступ до бази тестових завдань здійснюється з відповідних технологічних ресурсів інтерв'ю-центрів через Міжрегіональну інформаційно-освітню мережу.

Доступ інтерв'ю-центрів до бази тестових завдань надається управлінням інноваційних освітніх технологій або відповідними структурними підрозділами регіональних інститутів державного управління Національної академії за півгодини до початку тестування та припиняється через півгодини після його завершення.

Для тестування застосовується комп'ютерна програма, що використовується під час вступних іспитів, яка дозволяє у віддаленому режимі здійснити тестування конкурсанта під умовним ім'ям без передачі мережею особистих даних учасника конкурсу. Номери профілів (логіни) надаються до інтерв'ю-центрів відповідно до графіка (із зазначенням дати та часу) проведення тестування (наприклад, інтерв'ю-центр -1 - stud 1....stud 12; інтерв'ю-центр -2- stud 13..... stud 24 тощо), який перед затвердженням експертною комісією, погоджується з Національною академією для дотримання вимоги щодо одночасного тестування не більше 100 користувачів мережі.

Паролі доступу передаються до інтерв'ю-центрів електронною поштою в день проведення тестування. Відповідно до графіка тестування учасники конкурсу з приміщень інтерв'ю-центрів підключаються через мережу Інтернет та Міжрегіональну інформаційно-освітню мережу до серверних ресурсів з тестування Національної академії за допомогою отриманих у день тестування логінів та паролів.

На наступному етапі оцінювання шляхом анкетування експертними комісіями інтерв'ю-центрів визначаються окремі психологічні характеристики (якості, особливості, здібності) учасника конкурсу, зокрема: комунікативні здібності, здатність до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, застосування інноваційних підходів у роботі, поведінкові прояви ділових і управлінських якостей. Анкетування учасників конкурсу здійснюється за психодіагностичними методиками, визнаними у зарубіжній та вітчизняній психології і педагогіці, які є стандартизованими і валідними. Методичний інструментарій оцінювання включає такі психодіагностичні методики:

– багатофакторну особистісну методику Р.Кеттелла, основи якої розроблені ще у 1949 році, а на сьогоднішній день є поглибленими та активно застосовуваними у роботі з різними категоріями опитуваних у різних країнах світу – для визначення всіх особистісних, ділових, окремих креативних та пізнавальних якостей і здібностей претендентів;

– методику “Управлінська ситуація і спрямованість керівника” – для визначення більшості організаторських здібностей;

– методику дослідження комунікативних та організаторських схильностей (КОС);

– методику О.Ю.Коржової “Суб’єкт-об’єктні орієнтації особистості в життєвих ситуаціях – для діагностики особливостей поведінки опитуваних в ситуаціях змін оточуючого середовища, в тому числі ініційованих самими опитуваними.

Відбір даних методик відповідає вимогам до претендентів до Президентського кадрового резерву, визначених Указом, в якому відмічено, що вони мають демонструвати, перш за все, свою компетентність у процесах управління, у тому числі, в умовах змін і реформування об’єкта управління; мають бути здатними самі ініціювати такі зміни в об’єкті управління; мають володіти такими особистісними, діловими й управлінськими якостями, які б забезпечили їх функціонування як суб’єктів реформ у різних сферах державного управління.

Структура і зміст моделі оцінювання включає 3 блоки:

Блок 1. Особистісні характеристики: співробітництво, лідерство, емоційна стабільність (стресостійкість, емоційне лідерство), самостійність, незалежність, тактична майстерність, незалежність позиції, цілеспрямованість, сила волі.

Блок 2 . Ділові характеристики: відповідальність, ділова спрямованість, моральність.

Блок 3. Управлінські характеристики:

А) організаторські:

– комунікабельність, організованість;

– спрямованість на результат, спрямованість на відносини;

Б) креативні:

– сміливість, неординарність рішень, самостійність;

– трансситуативна рухливість;

В) пізнавальні: аналітичне мислення, вільнодумство, орієнтація на зміни.

Оцінювання рівня володіння іноземною мовою (англійською, французькою або німецькою – на вибір учасника конкурсу) здійснюється шляхом комп’ютерного тестування. Для відповіді на тест з іноземної мови кожному конкурсанту відводиться 30 хв., вага кожного з 20 запитань тесту – 0,5 балів.

Володіння іншими мовами Європейського Союзу оцінюється експертною комісією на етапі інтерв’ю. Під час співбесіди члени експертної комісії оцінюють вміння вести діалог на задану тему іноземною мовою в рамках визначеного лексичного матеріалу, загального, суспільно-політичного характеру та з питань державного управління.

Під час проведення інтерв’ю членами експертної комісії оцінюються:

- тези публічного виступу учасника конкурсу, з урахуванням вимог, викладених у Методичних рекомендаціях до підготовки тез публічного виступу [35];
- вміння презентувати себе, розуміння концепції лідерства та етичних стандартів, рівня мотивації учасника конкурсу щодо зарахування його до Президентського кадрового резерву, а також інші особисті якості, цілі власної кар'єри кандидата та її зв'язку з перебуванням у Президентському кадровому резерві;
- рекомендаційні листи, державні нагороди, вчені звання, наукові ступені;
- знання декількох мов Європейського Союзу та інші особисті досягнення учасника конкурсу.

Тези публічного виступу учасника конкурсу оцінюються відповідно до таких параметрів і критеріїв:

- актуальність (відповідає: сучасним вимогам науки державного управління, чинному законодавству в галузі державного управління, сучасній практиці державного управління на різних рівнях);
- інноваційність (застосовується: вперше, вперше у конкретних умовах, вперше у конкретній організації/установі);
- спрямованість (на реалізацію: наукових основ державного управління, сучасних реформ у сферах державного управління, чинного законодавства);
- результативність (спрямована на підвищення рівня якості державного управління у конкретних організаціях/установах, регіонах, галузях господарства);
- реальність виконання (в т.ч. з точки зору врахування адміністративних і політичних ризиків реалізації проекту);
- ефективність (отриманий результат перевищує використані ресурси – інтелектуальні, матеріальні, фінансові).

Під час оцінювання учасників конкурсу на етапі інтерв'ю експерти враховують:

- політичну культуру фахівця, що характеризується ґрунтовною світоглядною підготовкою; сформованістю національних і державних ідеалів; готовністю і здатністю активно і творчо здійснювати завдання, поставлені суспільством; державницьким підходом до вирішення принципових питань; здатністю до свідомої орієнтації і розуміння змісту внутрішньої і зовнішньої політики держави; знанням закономірностей і особливостей соціально-економічних процесів в українському суспільстві та за кордоном; політичною ерудицією і орієнтацією у концептуальних підходах різних суспільних рухів та партій;
- патріотизм у поєднанні з повагою до інших народів, націй, що характеризується: відданістю ідеалам демократичної України; повагою до історичних та народних традицій суспільства в цілому та різних регіонів України; розумінням особливостей прогресивних рухів, знанням і глибоким розумінням ідей, традицій, реалій життя інших народів;
- особисті якості, такі як: повага до особистості людини; такт; здатність дотримуватись етики службових відносин; вміння з повагою відноситись до протилежних думок, неординарних позитивних вчинків; готовність практично проводити в життя новації; володіння фундаментальними знаннями не тільки в сфері посадово-фахової діяльності, а і в сфері філософії, загальної та національної

історії, літератури, мистецтва, економіки, екології, науки і техніки, суспільних проблем; цілеспрямованість і оперативність у вирішенні виробничих питань; особиста дисциплінованість; працелюбність, здатність до самоконтролю;

– високі моральні якості, такі як: моральна стійкість; наявність соціально-значущих позитивних ідеалів; впевненість, вірність демократичним і гуманістичним ідеалам, історичним традиціям українського суспільства; здатність активно відстоювати свої переконання; правдивість, повага до людей; наявність морального досвіду поведінки; активна життєва позиція; боротьба з антигуманістичною мораллю і її проникненням в органи влади; непримиренність і протидія до всіх порушень суспільної моралі; колективізм, готовність і здатність до колегіальної і колективної діяльності;

– суспільну активність, що характеризується: творчою активною участю в роботі громадських організацій, а також в районі, місті, області, регіоні тощо; особистою участю у суспільних заходах; чітким визначенням мети і мотивів суспільно-корисної діяльності; повагою до громадської думки і організація своєї діяльності з її врахуванням; відповідальністю за свої дії перед суспільством і оточуючим середовищем; творчим ставленням до справ; високим професіоналізмом; безперервним підвищенням професійної компетентності; потребою у систематичному отриманні нових знань; прагненням до поновлення практичних вмінь; пошуком нових шляхів вирішення стратегічних і поточних посадових завдань; непримиренністю до волюнтаризму, бюрократії, формалізму, шаблонів; здатністю до розробки і підтримання висунутих іншими корисних ініціатив; вмінням організувати колектив на вирішення завдань, викладених у державних та регіональних документах.

Рейтингова оцінка кожного з конкурсантив визначається як сума окремих оцінок за етапами. Ця оцінка вноситься у підсумковий протокол оцінювання, який заповнюється у порядку зменшення рейтингу учасників конкурсу (від найвищого до найнижчого результату) та підписується всіма членами експертної комісії.

Разом з матеріалами оцінювання всіх чотирьох етапів підсумковий протокол оцінювання передається до територіального органу Нацдержслужби.

Нацдержслужба попередньо опрацьовує документи осіб, які можуть бути рекомендовані для зарахування до Президентського кадрового резерву, у тому числі організовує перевірку відомостей, що містяться у поданих документах. Така перевірка здійснюється у порядку, визначеному для проведення спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування.

У разі встановлення за результатами перевірки факту подання особою, яка може бути рекомендована для зарахування до Президентського кадрового резерву, неправдивих відомостей, виявлення обставин, що унеможливають зарахування особи до Президентського кадрового резерву, такі особи до дальшої участі в конкурсі не допускаються, про що їм повідомляється Нацдержслужбою.

За результатами попереднього опрацювання документів Нацдержслужба формує зведений список осіб, рекомендованих для зарахування до Президентського кадрового резерву, за кожною пріоритетною сферою державного управління у кількості, що вдвічі перевищує відповідну квоту, оприлюднює

зведені списки за всіма пріоритетними сферами державного управління на офіційному веб-сайті Нацдержслужби і передає їх на розгляд Комісії.

Завершальною стадією процедури формування Президентського кадрового резерву згідно з п.19 Положення про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” є співбесіда з особами, рекомендованими до зарахування в резерв (200 осіб), яка проводиться Комісією з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”. За результатами цієї співбесіди до резерву зараховується 100 осіб.

Рішення Комісії разом із проектом розпорядження Президента України про затвердження списку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, подається на розгляд Президентові України.

Особа вважається зарахованою до Президентського кадрового резерву з дати набрання чинності розпорядженням Президента України про затвердження списку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву.

Отже, нормативна база та методичні рекомендації Національної академії щодо формування “Нової еліти нації” сформовані доволі вичерпно і мають гарантовано забезпечити належний рівень якості кадрового ресурсу за умови дотримання відповідних вимог. Проте, щоб забезпечити максимальну ефективність використання інструменту “кадровий резерв” для зарахування на вищі керівні посади сфери державного управління, необхідно унормувати питання щодо працевлаштування “Нової еліти нації” та встановлення залежності перебування у резерві від результатів підвищення рівня професійної компетентності учасників Президентського кадрового резерву.

5. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ОСІБ, ЗАРАХОВАНИХ ДО ПРЕЗИДЕНТСЬКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

Результати оцінювання під час конкурсного добору до Президентського кадрового резерву у липні 2012 року та результати тестування під час першої навчальної сесії в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів осіб, зарахованих до нього (середня успішність – 84%, що суттєво перевищує показники державних службовців I-IV категорій посад), свідчать про високий рівень фахової підготовки “резервістів”. Тому метою організації подальшого професійного розвитку “Нової еліти нації” є, з одного боку, підготовка до роботи у пріоритетних сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, керівників, лідерів-новаторів, з іншого, – реалізація очікування осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, щодо фахового та особистісного розвитку, їх самореалізації на керівних посадах в органах державної влади. Для провідного начального закладу системи підвищення кваліфікації – це можливість реалізувати результати наукових досліджень, досвід роботи у міжнародних проектах та власні напрацювання щодо забезпечення ефективності та безперервності професійного розвитку керівних кадрів сфери державного управління.

Відповідно до п. 22 Положення [6], особи, зараховані до Президентського кадрового резерву, зобов’язані брати участь у запланованих заходах із

професійного розвитку та подавати звіт про участь у них до відповідних територіальних органів Нацдержслужби.

Перелік заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, складається за пропозиціями Національної академії та заінтересованих міністерств і затверджується Нацдержслужбою.

Заходи з професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, – це заходи спрямовані на підвищення рівня знань, умінь, навичок, ділових і особистісних якостей, які складають основу професійної компетентності керівних кадрів сфери державного управління, а також розвиток їх лідерських якостей.

Професійний розвиток осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, здійснюється шляхом:

- підвищення рівня професійної компетентності, зокрема, у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, що організовуються Національною академією;

- підвищення кваліфікації у провідних вищих навчальних закладах України та за кордоном;

- стажування в державних органах, а також на державних підприємствах, в установах та організаціях;

- участі в конференціях, нарадах, семінарах, круглих столах, тренінгах, робочих групах з підготовки проектів програм, нормативно-правових актів тощо.

Суб'єктами організації професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, є:

- Комісія з питань Президентського кадрового резерву (далі – Комісія), яка: аналізує стан виконання особами, зарахованими до Президентського кадрового резерву, запланованих заходів із професійного розвитку та подає відповідну інформацію Президентові України;

- вносить Президентові України пропозиції щодо дострокового припинення перебування осіб у Президентському кадровому резерві;

- готує пропозиції щодо визначення вищих навчальних закладів України для підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву;

- Національне агентство України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба), яке:

- затверджує перелік заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву;

- погоджує професійну програму підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву;

- аналізує звіти осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, про їх участь у запланованих заходах із професійного розвитку та подає відповідні висновки і пропозиції щодо дальшого перебування таких осіб у Президентському кадровому резерві на розгляд Комісії;

- Національна академія державного управління при Президентові України (далі – Національна академія), яка:

вносить Нацдержслужбі пропозиції щодо переліку заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву;

розробляє навчальне та навчально-методичне забезпечення професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву;

організовує навчання осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, відповідно до переліку заходів, затверджених Нацдержслужбою;

здійснює моніторинг професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, за навчальними програмами, які реалізуються у Національній академії.

Професійний розвиток осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, у 2013 році включає такі обов'язкові заходи:

- навчання за програмами професійного розвитку у Національній академії:

- дві навчальні сесії в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії;

- самостійна робота;

- навчання у літній тренінговій школі з лідерства в Одеському регіональному інституті державного управління Національної академії;

- навчання у дистанційному режимі з використанням системи “Прометей” Національної академії;

- стажування:

- стажування за кордоном;

- стажування в органах влади;

- участь у комунікативних заходах (додаток 3).

Навчання за програмами професійного розвитку у Національній академії організовуються за Комплексною програмою професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (далі – Комплексна програма), складові якої затверджуються відповідно до п. 9, 10 Постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування” [9].

Комплексна програма розробляється з урахуванням положень:

- Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [5];

- Програми економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” [8];

- нового законодавства про державну службу² [1, 20-23];

- інших нормативно-правових актів.

Мета навчання за Комплексною програмою – засвоєння знань про особливості модернізації державного управління та шляхи реалізації системних реформ в Україні, а також вироблення умінь та навичок, які складають основу професійної компетентності керівників-лідерів та є необхідними для

²В т.ч. наказу Нацдержслужби “Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади” від 31 травня 2012 року № 91.

забезпечення реалізації єдиної державної політики в державному органі або його апараті.

При формуванні змісту Комплексної програми основними пріоритетами визначено такі тематичні напрями:

1. Модернізація державного управління та місцевого самоврядування: стратегічні орієнтири.

2. Реалізація реформ у пріоритетних сферах державного управління.

3. Лідерство в управлінській діяльності.

4. Глобалізація та нові моделі стратегічного партнерства України.

5. Менеджмент у державному управлінні.

Результатом засвоєння навчального матеріалу Комплексної програми є:

- володіння інформацією про пріоритети зовнішньої та внутрішньої політики України, особливості її політико-правового розвитку у загальноєвропейському просторі;

- засвоєння знань про шляхи реалізації стратегічних підходів у розвитку державного і регіонального управління для забезпечення реалізації системних реформ в Україні;

- засвоєння знань про шляхи реалізації державної політики у пріоритетних сферах державного управління в умовах системної модернізації країни;

- вміння аналізувати структуру системи державного управління в Україні, повноваження і компетенцію гілок державної влади, пояснювати сутність державної політики та її вплив на економічну та соціально-політичну ситуацію в суспільстві;

- розуміння шляхів забезпечення конституційно-правової модернізації держави;

- здатність аналізувати актуальні проблеми розвитку законодавчої влади й адаптувати досвід країн розвиненої демократії щодо їх вирішення;

- розуміння шляхів реалізації Стратегії державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки та особливостей реформування інституту державної служби;

- володіння інформацією про шляхи реалізації антикорупційної політики в Україні, оволодіння знаннями і вміннями, які забезпечують здатність запобігати виникненню корупційних діянь і протидіяти корупції в органах державної влади;

- оволодіння системою знань і умінь щодо здійснення ефективного управління державним органом із використанням сучасних технологій менеджменту;

- розвиток складових функціональної компетентності з питань стратегічного управління і проектного менеджменту та оволодіння вміннями формування проектних пропозицій;

- оволодіння системою знань і умінь, які складають основу професійної компетентності керівників-лідерів та забезпечують здатність до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, організації ефективної командної роботи та застосування інноваційних підходів у роботі, здійснювати самоменеджмент та розвиток лідерського потенціалу.

Відповідно до Плану професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, у 2013 році Комплексна програма включає:

- Професійну програму підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

- Програму дистанційного навчання осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

- Програму проведення літньої тренінгової школи “Лідерство в управлінській діяльності” для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

- Програму самоосвіти для самостійної роботи осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

- Методичні рекомендації щодо організації заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

- Методичні рекомендації з організації дистанційного навчання осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

- Методичні рекомендації щодо стажування в органах влади осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

- Методичні рекомендації з організації моніторингу професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”.

Зміст навчального матеріалу Професійної програми формується на підставі Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади [21], та змісті основних компонентів професійної компетентності вищих керівних кадрів сфери державного управління [37].

Термін навчання за Комплексною програмою та її складовими визначається з урахуванням вимог:

- п. 8 Постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування” [9], відповідно до якого він становить не більше чотирьох тижнів (216 годин) з відривом від служби та не більше шести місяців без відриву від служби;

- п. 30 Наказу Нацдержслужби України “Про затвердження вимог до змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” [24], відповідно до якого обсяг часу професійної програми не може бути меншим 108 годин з урахуванням аудиторних занять і самостійної роботи.

Професійний розвиток здійснюється за денною та заочною формами навчання. Денне навчання включає аудиторну та позааудиторну роботу. Заочне навчання включає самостійну роботу та дистанційне навчання.

При організації професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, добір форм організації навчання здійснюється з урахуванням:

- кількісних і якісних потреб у навчанні (зокрема, чисельності груп та цілей заняття);

- загальнодидактичних та андрагогічних принципів навчання, зокрема, науковості, системності, активності, професійної спрямованості, наступності, зв'язку теорії з практикою, проблемності, врахування вікових особливостей слухачів, їх життєвої та професійної перспективи тощо;

- психологічних закономірностей навчальної діяльності слухачів та логічної послідовності навчального процесу;

- можливостей оптимізації навчальної діяльності слухачів завдяки максимальному наближенню її змісту та характеру до професійної діяльності;

- доцільності активізації професійного та життєвого досвіду слухачів, особливої значимості для них взаємного навчання;

- необхідності поєднання елементів різних типів навчання, зокрема, тенденції до зростання ролі проблемно-пошукового типу навчання;

- посилення фасилітативної ролі науково-педагогічних працівників;

- забезпечення індивідуальної форми організації навчання та максимальне використання у навчальному процесі інформаційно-комп'ютерних технологій та Інтернет-ресурсів.

Крім обов'язкових заходів, особи, зараховані до Президентського кадрового резерву, можуть планувати інші додаткові заходи із професійного розвитку (зокрема, участь у спеціальних курсах, короткострокових тематичних семінарах, тренінгах, робочих групах з підготовки нормативно-правових актів, комунікативних заходах, а також написання статей, навчальних посібників та ін.). З цією метою кожним “резервістом” формується Індивідуальний план професійного розвитку, який складається з розділів:

I. Календарний план заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, у 2013 році.

II. План виконання обов'язкових заходів із професійного розвитку.

III. Виконання додаткових заходів із професійного розвитку.

IV. Індивідуальний план стажування за кордоном.

V. Індивідуальний план стажування в органі влади.

Індивідуальний план є робочим документом, до нього можуть вноситись зміни впродовж року.

Заповнений Індивідуальний план з відмітками про виконання запланованих заходів із професійного розвитку є підставою для складання звіту, який у визначений Указом [6] термін передається до територіальних органів Нацдержслужби разом із висновками керівників стажування, ксерокопіями свідоцтв про підвищення кваліфікації, опублікованих тез доповідей на конференції та іншими підтверджувальними документами про участь у заходах із професійного розвитку.

Особи, які виконали заплановані заходи із професійного розвитку відповідно до затвердженого Нацдержслужбою плану впродовж першого року їх перебування у Президентському кадровому резерві, подальший професійний розвиток у складі “Нової еліти нації” планують здійснювати шляхом:

- підвищення рівня професійної компетентності у формі короткострокових тематичних семінарів (тренінгів) в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії;

- стажування в державних органах, а також на державних підприємствах, в установах, організаціях;

– участі у конференціях, нарадах, семінарах, робочих групах з підготовки програм, нормативно-правових актів тощо.

З метою забезпечення ефективності та безперервності професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, здійснюється його моніторинг, результати якого аналізуються:

– Національною академією у процесі формування варіативних модулів навчальних програм та пропозицій Нацдержслужбі щодо переліку заходів із професійного розвитку на наступний рік;

– Нацдержслужбою з метою формування пропозицій щодо дальшого перебування осіб у Президентському кадровому резерві та у процесі складання календарного плану заходів їх професійного розвитку на наступний рік.

Відповідно до вимог Положення [6] 11-15 березня 2013 року в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії відбулась перша навчальна сесія осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, за професійною програмою, погодженою Нацдержслужбою. У рамках навчальної сесії проведено тематичні зустрічі, круглі столи, практичні заняття у малих групах за пріоритетними сферами державного управління, виїзне заняття в Адміністрації Президента України, інструктивне заняття з питань організації дистанційного навчання за участю високих посадових осіб держави, фахівців провідних наукових установ. Більшість занять проходила у форматі діалогу, дискусій і обміну думками викладачів зі слухачами з актуальних проблем державного управління і державної служби.

Оцінюючи ефективність реформ та аналізуючи чинники, що перешкоджають їх реалізації, разом із констатацією концептуальних вад окремих напрямів реформ, основними проблемами загальнонаціонального рівня слухачі визнали недостатність механізмів реалізації та брак інформаційної підтримки соціально-економічних реформ.

Інститут як основний навчальний заклад системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, реалізуючи політику підтримки та інформаційного забезпечення виконання Національного плану дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”, оперативно відреагував на такі навчальні потреби посиленням цієї тематичної складової усіх професійних програм підвищення кваліфікації керівних кадрів, за якими він проводить навчання, а також внесенням змін до тестових і аналітичних завдань для “Нової еліти нації”, використавши евристичний елемент коучингу.

Результати тестування та анкетування осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, дають підстави стверджувати про правильність визначеної у Комплексній програмі тематики самостійної роботи (модулі “Управлінське лідерство в сучасній парадигмі державного управління” і “Політична та адміністративно-управлінська еліта в контексті сучасної модернізації Української держави”) та дистанційного навчання (курси “Стратегічне управління” та “Управління проектами”, результатом вивчення яких є формування кожним слухачем проектних пропозицій).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI (вступає в дію з 01 січня 2014 р.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
3. Про вищу освіту: Закон України від 17 січня 2002 р. № 2984-III. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Про освіту: Закон України від 23 травня 1991 р. № 1060-XII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.
6. Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”: Указ Президента України від 05 квітня 2012 р. № 246/2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.
7. Про затвердження списку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” у 2012 році: Розпорядження Президента України від 29 грудня 2012 року № 245/2012-рп. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.
8. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.
9. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.
10. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
11. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю “Державна служба” галузі знань “Державне управління” та працевлаштування випускників: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
12. 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 Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджується з Кабінетом Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2007 р. № 272. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
13. Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 02 серпня 1996 р. № 912. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

14. Про затвердження Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 вересня 1995 р. № 747. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

15. Про деякі питання застосування статей 4, 15 і 27 Закону України “Про державну службу”: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 1994 р. № 423. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

16. Про схвалення концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. №1198-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.

17. Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів: Наказ Міністерства освіти України від 07 серпня 2002 р. № 450. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua>.

18. Про затвердження Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах: Наказ Міністерства освіти України від 2 червня 1993 р. № 161. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua>.

19. Про затвердження Переліку заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” у 2013 році: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 14 січня 2013 р. № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/publish>.

20. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму 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 Національного агентства України з питань державної служби від 16 травня 2012 року № 92. – Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 травня 2012 р. за № 873/21185. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/publish>.

21. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 16 травня 2012 року № 91. – Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 травня 2012 р. за № 872/21184. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/publish>.

22. Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 06 квітня 2012 р. № 65. – Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 04 травня 2012 р. за № 713/21026. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/publish>.

23. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3 квітня 2012 р. № 61. – Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 18 квітня 2012 р. за № 580/20893. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/publish>.

24. Про затвердження вимог до змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 листопада 2011 р. № 51. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/publish>.

25. Ашин Г.К. Мировое элитное образование. М., Анкил, 2008.

26. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

27. Гошовська В.А., Задоя К.Ф. Формування кадрового резерву на вищі керівні посади державної служби: зарубіжний досвід та вітчизняна практика.// Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2012. – Вип. 1. – С. 45–55.

28. Гошовська В.А., Костенко Б.О. Проблеми формування порядку оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву / В.А.Гошовська, Б.О.Костенко // Аналітика та влада. – 2012. – №5.

29. Енциклопедія державного управління у 8 т. / 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. – 524 с.

30. Енциклопедичний словник з державного управління: довідк. вид. / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко [та ін.]; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 819 с.

31. Матеріали прес-служби Національного агентства України з питань державної служби. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua>.

32. Методичні рекомендації з організації дистанційного навчання осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / [Ю.В. Ковбасюк, В.А. Гошовська, Л.І. Даниленко та ін.] / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.А. Гошовської /– К. : НАДУ, 2013. – 32 с.

33. Методичні рекомендації з організації моніторингу професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / [К.О. Ващенко, О.Д.Брайченко, Т.А. Саченко та ін.] / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.А. Гошовської /– К. : НАДУ, 2013. – 34 с.

34. Методичні рекомендації з оцінювання учасників конкурсу інтерв'ю-центрами / за ред. Гошовської В.А. – К.: НАДУ, 2012. – 9 с.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.academy.gov.ua>.

35. Методичні рекомендації до підготовки тез публічного виступу учасників конкурсу / за ред. Гошовської В.А. – К.: НАДУ, 2012. – 5 с.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.academy.gov.ua>.

36. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В.А.Гошовська, Л.І.Даниленко, Н.Б.Ларіна, М.С.Орлів. – К.: НАДУ, 2012. – 48 с.

37. Методичні рекомендації з розробки професійних програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад / [В.А.Гошовська, Н.Б.Ларіна, М.С.Орлів, Г.В.Сєрова та ін.]. – К.: НАДУ, 2012. – 24 с.

38. Методичні рекомендації щодо науково-методичного забезпечення оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву та моніторингу їх професійного розвитку / за ред. Гошовської В.А. – К.: НАДУ, 2012. – 29 с.

39. Методичні рекомендації щодо організації заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” /В.А. Гошовська, М.С.Орлів, Б.О.Костенко, К.Ф.Задоя / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.А. Гошовської /– К. : НАДУ, 2013. – 45 с.

40. Методичні рекомендації щодо стажування в органах влади осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / Б.О.Костенко, В.М.Сороко, І.Г.Сурай / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.А. Гошовської /– К. : НАДУ, 2013. – 86 с.

41. Письменна І.І. Наступність у державній службі: понятійний аналіз / І.І. Письменна // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – Вип. 2(4). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02>.

42. Порядок оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / за заг. ред. Гошовської В.А., Ковбасюка Ю.В., Толкованова В.В.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.academy.gov.ua>

43. Рудюк-Хопкінс Л.В. Президентський кадровий резерв покликаний сприяти вдосконаленню державної політики в Україні / Л.В. Рудюк-Хопкінс // Вісник державної служби України. – 2012. – №2. – С.4-6.

44.Серьогін С. Переосмислення традицій та інновацій в контексті модернізації державної служби України / С. Серьогін, О. Антонова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – Вип. 3 (6). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_3.

45.Українська еліта: місце та роль у державотворенні навч. посіб. / В. А. Гошовська, М. І. Пірен, К. Ф. Задоя, Г. А. Кернес ; за заг.ред. д.політ.н., проф. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2010. - 136 с.

46.Про Державний кадровий резерв та високі державні посади: USTAWA z dnia 24 sierpnia 2006 r. o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych. – Gazeta Samorządu i Administracji. – Access mode: www.samorzad.infor.pl.

47.Servis Państwowego Zasobu Kadrowego: (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów). - Access mode: www.pzk.kprm.gov.pl.

ДОДАТКИ

Додаток 1

УКАЗ

ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ № 246/2012

Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”

З метою створення механізму добору до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” найбільш обдарованих громадян України, залучення їх до впровадження реформ у сферах державного управління **постановляю:**

1. Започаткувати Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”.

2. Затвердити:

Положення про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” (додається);

Положення про Комісію з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (додається).

3. Утворити Комісію з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (далі – Комісія).

Призначити ЛЬОВОЧКІНА Сергія Володимировича – Главу Адміністрації Президента України – головою Комісії з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”.

Голові Комісії з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” подати у тижневий строк пропозиції щодо персонального складу Комісії.

4. Установити, що у 2012 році формування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (далі – Президентський кадровий резерв) здійснюється відповідно до Положення про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”, затвердженого цим Указом, у такі строки:

квоти за відповідними пріоритетними сферами державного управління затверджуються до 1 травня;

оголошення про проведення конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву оприлюднюється до 7 травня;

прийом документів від осіб, які бажають узяти участь у конкурсі з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву, здійснюється з 10 травня до 25 червня;

списки осіб, допущених до конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву, оприлюднюються до 27 червня;

оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву проводиться з 5 по 25 липня;

результати оцінювання передаються територіальним органам Національного агентства України з питань державної служби до 1 серпня;

списки осіб, які отримали найкращі результати оцінювання і можуть бути рекомендовані для зарахування до Президентського кадрового резерву, складаються і оприлюднюються до 5 серпня;

пакети документів осіб, які можуть бути рекомендовані для зарахування до Президентського кадрового резерву, у тому числі матеріали щодо їх

оцінювання, передаються Національному агентству України з питань державної служби до 8 серпня;

попереднє опрацювання документів осіб, які можуть бути рекомендовані для зарахування до Президентського кадрового резерву, формування та оприлюднення зведених списків осіб, рекомендованих для зарахування до Президентського кадрового резерву, здійснюється до 1 вересня;

внесення Президентіві України пропозицій щодо кандидатів до Президентського кадрового резерву здійснюється до 15 листопада.

Особи, зараховані до Президентського кадрового резерву у 2012 році, подають перший звіт про участь у запланованих заходах з професійного розвитку до 1 грудня 2013 року.

5. Національному агентству України з питань державної служби розробити за участю Національної академії державного управління при Президентіві України та затвердити до 1 травня 2012 року порядок оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву.

6. Кабінету Міністрів України:

забезпечувати при здійсненні добору кандидатів на посади, призначення на які здійснюється Президентом України або Кабінетом Міністрів України, урахування підготовки у Президентському кадровому резерві;

передбачати щороку під час розроблення проекту закону про Державний бюджет України видатки на забезпечення функціонування Президентського кадрового резерву.

7. Цей Указ набирає чинності з дня його опублікування, крім пунктів 6, 9, 13, 14, 15 – 17 Положення про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”, затвердженого цим Указом, у частині визначення строків формування Президентського кадрового резерву, які набирають чинності з 1 січня 2013 року.

Президент України Віктор ЯНУКОВИЧ
5 квітня 2012 року

ПОЛОЖЕННЯ

про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”

1. Це Положення визначає порядок формування та функціонування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (далі – Президентський кадровий резерв).

2. Президентський кадровий резерв формується з метою добору та підготовки до роботи у сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку (далі – пріоритетні сфери державного управління), найбільш обдарованих громадян України.

3. Президентський кадровий резерв формується на принципах загальнодоступності, об’єктивності, прозорості.

4. Добір кандидатів до Президентського кадрового резерву та внесення Президентові України відповідних пропозицій здійснюється Комісією з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (далі – Комісія) на підставі рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби (Нацдержслужба України).

5. Гранична чисельність Президентського кадрового резерву становить 500 осіб.

Формування Президентського кадрового резерву здійснюється поетапно, шляхом зарахування протягом п’яти років до 100 осіб щороку. У разі виникнення у Президентському кадровому резерві вакансій кількість осіб для зарахування відповідно збільшується.

Список осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, затверджується Президентом України.

Строк перебування особи у Президентському кадровому резерві становить п’ять років, крім випадків дострокового припинення перебування особи у Президентському кадровому резерві.

Особа може перебувати у Президентському кадровому резерві лише один строк.

6. Президентський кадровий резерв формується з урахуванням квот за відповідними пріоритетними сферами державного управління, які визначаються, виходячи з потреб цих сфер у кадрах, і затверджуються Комітетом з економічних реформ до 1 березня.

7. Добір кандидатів до Президентського кадрового резерву здійснюється на конкурсній основі.

8. Конкурс з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву (далі – конкурс) складається з таких етапів:

- 1) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;
- 2) прийом документів від осіб, які бажають узяти участь у конкурсі;
- 3) проведення оцінювання учасників конкурсу;
- 4) добір кандидатів.

9. Оголошення про проведення конкурсу оприлюднюється Комісією на веб-сайті Офіційного інтернет-представництва Президента України до 20 березня.

В оголошенні про проведення конкурсу зазначаються:

основні вимоги до учасників конкурсу;

кількість місць, на які здійснюється добір кандидатів, із зазначенням пріоритетних сфер державного управління, за якими формується Президентський кадровий резерв;

строк, графік та місце прийому документів, контактна інформація.

10. До участі в конкурсі допускаються громадяни України, які на день подання документів не досягли сорока років, відповідають установленим законом вимогам для вступу на державну службу, а також:

вільно володіють державною мовою та однією з мов Європейського Союзу;

мають повну вищу освіту відповідно до пріоритетних сфер державного управління;

мають стаж роботи не менше десяти років (у тому числі не менше п'яти років стажу державної служби та/або служби в органах місцевого самоврядування, із них не менш як три роки на керівних посадах, чи не менше п'яти років стажу на керівних посадах у відповідних сферах соціально-економічного розвитку).

11. Не може бути зарахована до Президентського кадрового резерву чи перебувати в ньому особа, яка:

не відповідає вимогам, зазначеним у пункті 10 цього Положення;

визнана судом обмежено дієздатною або недієздатною;

позбавлена в установленому порядку права займати відповідні посади на визначений строк;

має судимість за вчинення умисного злочину, якщо ця судимість не погашена і не знята в установленому законом порядку;

звільнена з посади у зв'язку з притягненням до відповідальності за корупційне правопорушення та якій рішенням суду заборонено займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, місцевого самоврядування або такою, що прирівнюється до цієї діяльності.

Не може бути зарахована до Президентського кадрового резерву особа, перебування якої у Президентському кадровому резерві було достроково припинено на підставі підпунктів 1–5 пункту 28 цього Положення.

12. Для участі у конкурсі особа, яка відповідає установленим цим Положенням вимогам, особисто подає до територіального органу Нацдержслужби України за місцем проживання такі документи:

1) заяви про:

участь у конкурсі із зазначенням пріоритетної сфери державного управління;

згоду на проведення перевірки поданих нею відомостей;

згоду на зберігання, використання та оприлюднення персональної інформації, яку у разі зарахування особи до Президентського кадрового резерву буде внесено до відповідної бази даних;

2) копії першої та другої сторінок паспорта громадянина України, засвідчені в установленому порядку;

3) дві фотокартки розміром 4x6 см;

4) копії документів про повну вищу освіту, засвідчені в установленому порядку;

5) копію трудової книжки, засвідчену в установленому порядку;

6) медичну довідку про стан здоров'я за формою, затвердженою Міністерством охорони здоров'я України;

7) заповнену анкету за формою, затвердженою Комісією;

8) повідомлення про відсутність обставин, що унеможливають її зарахування до Президентського кадрового резерву і перебування в ньому, за формою, затвердженою Комісією;

9) тези публічного виступу з презентації власного досвіду реалізації проекту чи ідеї проекту у відповідній пріоритетній сфері державного управління, викладені державною мовою та однією з мов Європейського Союзу;

10) рекомендаційні листи фахівців у відповідних сферах державного управління (за наявності).

Особа може надавати також додаткову інформацію про освіту (зокрема, засвідчені в установленому порядку копії документів про вчені звання, наукові ступені, підвищення кваліфікації), досвід роботи і ділову репутацію, громадську діяльність тощо.

13. Прийом документів, зазначених у пункті 12 цього Положення, здійснюється відповідними територіальними органами Нацдержслужби України з 25 березня до 1 травня.

Подання документів у неповному обсязі або невідповідність їх вимогам, установленим пунктами 10–12 цього Положення, є підставою для відмови в прийнятті документів.

14. Особи, документи яких прийнято, вважаються допущеними до конкурсу.

Списки осіб, допущених до конкурсу, оприлюднюються територіальними органами Нацдержслужби України на їх веб-сайтах та офіційному веб-сайті Нацдержслужби України до 15 травня.

15. Оцінювання учасників конкурсу проводиться з 1 по 30 червня інтерв'ю-центрами, функції яких здійснюють:

в областях, де утворені регіональні інститути державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, – структурні підрозділи цих інститутів, якими здійснюється перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій;

в інших областях, Автономній Республіці Крим, містах Києві та Севастополі – центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій.

Порядок оцінювання учасників конкурсу визначається Нацдержслужбою України за погодженням із Національною академією державного управління при Президентові України.

Методичне забезпечення діяльності інтерв'ю-центрів здійснюється Національною академією державного управління при Президентові України.

16. Результати оцінювання учасників конкурсу у вигляді рейтингових списків відповідно до суми отриманих балів передаються інтерв'ю-центрами відповідним територіальним органам Нацдержслужби України до 1 липня.

17. Територіальні органи Нацдержслужби України складають за рейтинговим принципом списки осіб, які отримали найкращі результати і можуть бути рекомендовані для зарахування до Президентського кадрового резерву у межах квот за кожною пріоритетною сферою державного управління. Такі списки оприлюднюються на веб-сайтах територіальних органів Нацдержслужби України та офіційному веб-сайті Нацдержслужби України до 5 липня.

Пакети документів осіб, які можуть бути рекомендовані для зарахування до Президентського кадрового резерву, у тому числі матеріали їх оцінювання, територіальні органи Нацдержслужби України передають Нацдержслужбі України до 8 липня.

18. Нацдержслужба України попередньо опрацьовує документи осіб, які можуть бути рекомендовані для зарахування до Президентського кадрового резерву, у тому числі організовує перевірку відомостей, що містяться у поданих документах. Така перевірка здійснюється у порядку, визначеному для проведення спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування.

У разі встановлення за результатами перевірки факту подання особою, яка може бути рекомендована для зарахування до Президентського кадрового резерву, неправдивих відомостей, виявлення обставин, що унеможливають зарахування особи до Президентського кадрового резерву, такі особи до дальшої участі в конкурсі не допускаються, про що їм повідомляється Нацдержслужбою України.

За результатами попереднього опрацювання документів Нацдержслужба України формує зведений список осіб, рекомендованих для зарахування до Президентського кадрового резерву, за кожною пріоритетною сферою державного управління у кількості, що вдвічі перевищує відповідну квоту, оприлюднює зведені списки за всіма пріоритетними сферами державного управління на офіційному веб-сайті Нацдержслужби України і передає їх на розгляд Комісії до 1 вересня.

Нацдержслужба України забезпечує запрошення осіб, рекомендованих для зарахування до Президентського кадрового резерву, на засідання Комісії.

19. Комісія розглядає передані Нацдержслужбою України документи, проводить співбесіди з особами, рекомендованими для зарахування до Президентського кадрового резерву, заслуховує їх публічні виступи з презентації власного досвіду реалізації проекту чи ідеї проекту у відповідній пріоритетній сфері державного управління (тривалістю до 5 хвилин) та приймає рішення щодо кандидатів до Президентського кадрового резерву за квотою по кожній пріоритетній сфері державного управління.

Рішення Комісії разом із проектом розпорядження Президента України про затвердження списку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, подається Комісією на розгляд Президентові України до 15 листопада.

20. Особа вважається зарахованою до Президентського кадрового резерву з дати набрання чинності розпорядженням Президента України про затвердження списку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву.

21. Для організаційного забезпечення формування та супроводження Президентського кадрового резерву Нацдержслужбою України ведеться облік осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, та вакансій у Президентському кадровому резерві.

22. Особи, зараховані до Президентського кадрового резерву, зобов'язані: брати участь у запланованих заходах із професійного розвитку;

подавати щороку до 1 грудня до відповідних територіальних органів Нацдержслужби України звіт про участь у запланованих заходах із професійного розвитку;

повідомляти відповідні територіальні органи Нацдержслужби України про виникнення обставин, які унеможливають їх перебування у Президентському кадровому резерві.

23. Територіальні органи Нацдержслужби України проводять з особами, зарахованими до Президентського кадрового резерву, координаційну роботу щодо їх професійного розвитку.

Перелік заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, складений за пропозиціями Національної академії державного управління при Президенті України та заінтересованих міністерств, затверджується Нацдержслужбою України щороку до 1 листопада.

24. Професійний розвиток осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, здійснюється шляхом:

підвищення рівня професійної компетентності, зокрема, у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, що організовуються Національною академією державного управління при Президенті України;

підвищення кваліфікації у провідних вищих навчальних закладах України та за кордоном;

стажування в державних органах, а також на державних підприємствах, в установах та організаціях;

участі в конференціях, нарадах, семінарах, круглих столах, тренінгах, робочих групах з підготовки проєктів програм, нормативно-правових актів тощо.

25. Територіальні органи Нацдержслужби України аналізують звіти осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, про їх участь у запланованих заходах із професійного розвитку та подають Нацдержслужбі України відповідні висновки та пропозиції щодо дальшого перебування таких осіб у Президентському кадровому резерві щороку до 20 грудня.

Нацдержслужба України узагальнює висновки та пропозиції і передає їх на розгляд Комісії до 30 грудня.

26. Список осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, переглядається Комісією щороку у січні.

Позачерговий перегляд списку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, здійснюється за дорученням Президента України.

27. Комісія щороку до 1 лютого інформує Президента України про стан виконання особами, зарахованими до Президентського кадрового резерву, запланованих заходів із професійного розвитку і подає пропозиції щодо дострокового припинення перебування осіб у Президентському кадровому резерві.

28. Перебування особи у Президентському кадровому резерві припиняється достроково у випадку:

1) подання особою, яка зарахована до Президентського кадрового резерву, особистої заяви про припинення її перебування у Президентському кадровому резерві;

2) виявлення обставин, які унеможливають перебування особи у Президентському кадровому резерві, або виникнення обставин, які унеможливають її призначення на державну службу;

3) притягнення особи до кримінальної відповідальності або відповідальності за корупційні правопорушення;

4) незадовільного виконання особою запланованих заходів із професійного розвитку, неучасті в таких заходах;

5) призначення особи на посаду у відповідній пріоритетній сфері державного управління;

6) смерті особи або оголошення її померлою чи визнання безвісно відсутньою.

Рішення про дострокове припинення перебування осіб у Президентському кадровому резерві приймається Президентом України за поданням Комісії.

29. Інформація про Президентський кадровий резерв, зарахованих до нього осіб, вакансії у Президентському кадровому резерві розміщується на веб-сайті Офіційного інтернет-представництва Президента України.

30. Фінансування заходів із формування Президентського кадрового резерву та організації роботи з ним здійснюється за рахунок та в межах видатків, передбачених у Державному бюджеті України на відповідний рік.

Глава Адміністрації

Президента України С.ЛЬОВОЧКІН

ПОЛОЖЕННЯ

про Комісію з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”

1. Комісія з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (далі – Комісія) є дорадчим органом, що утворюється Президентом України для добору до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (далі – Президентський кадровий резерв) найбільш обдарованих громадян України та супроводження перебування осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву.

2. Комісія у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, а також цим Положенням.

3. Основним завданням Комісії є підготовка та внесення на розгляд Президентові України пропозицій щодо формування Президентського кадрового резерву.

4. Для виконання основного завдання Комісія:

оприлюднює оголошення про проведення конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву;

здійснює добір кандидатів до Президентського кадрового резерву;

координує здійснювані Національним агентством України з питань державної служби заходи з формування Президентського кадрового резерву;

аналізує стан виконання особами, зарахованими до Президентського кадрового резерву, запланованих заходів із професійного розвитку, подає відповідну інформацію Президентові України;

готує пропозиції щодо визначення вищих навчальних закладів України для підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву;

вносить Президентові України пропозиції щодо дострокового припинення перебування осіб у Президентському кадровому резерві.

5. Комісія для виконання покладеного на неї основного завдання має право:

одержувати в установленому порядку від державних органів, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій необхідні інформацію та матеріали;

запрошувати на свої засідання та залучати до обговорення відповідних питань представників державних органів, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій, а також осіб, зарахованих або рекомендованих для зарахування до Президентського кадрового резерву;

створювати тимчасові робочі групи для підготовки пропозицій з окремих питань своєї діяльності, залучати в установленому порядку до роботи в таких групах провідних учених, фахівців.

6. Комісія утворюється у складі голови, заступника голови, секретаря та інших членів Комісії, які беруть участь в її роботі на громадських засадах.

Головою Комісії є Глава Адміністрації Президента України. Секретарем Комісії є Голова Національного агентства України з питань державної служби.

Персональний склад Комісії затверджується Президентом України.

7. Організаційною формою роботи Комісії є засідання, які проводяться у міру потреби, але не рідше одного разу на квартал.

Засідання Комісії є правомочним в разі присутності на ньому не менше двох третин від її складу.

Головує на засіданнях Комісії голова Комісії або за його дорученням один із членів Комісії.

8. Рішення Комісії приймається більшістю голосів присутніх на засіданні членів Комісії. У разі рівного розподілу голосів голос головуючого на засіданні є вирішальним.

Рішення Комісії оформляється протоколом, який підписується головуючим на засіданні.

Рішення щодо формування Президентського кадрового резерву, проекти розпоряджень Президента України про затвердження списку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, про припинення перебування осіб у Президентському кадровому резерві подаються Комісією на розгляд Президентіві України.

9. Організаційне забезпечення діяльності Комісії здійснюється Національним агентством України з питань державної служби.

Глава Адміністрації
Президента України С.ЛЬОВОЧКІН

Структура і зміст когнітивного компоненту професійної компетентності

Структура когнітивного компоненту	Зміст когнітивного компоненту (знання та загально інтелектуальні уміння)
Політична компетенція	<i>Знання:</i> - структури та повноважень окремих гілок державної влади, характер взаємодії між ними; - структури і основних характеристик політичних партій, особливості їх взаємодії з державними органами влади; - структури та типологізації політичної та адміністративної еліти; - суттєвих рис бюрократії, як певного комплексу раціональних принципів організації та функціонування сучасного державного апарату; - ролі державного апарату в реалізації державної політики; - структури державного апарату. <i>Вміння:</i> - визначати демократичні механізми формування й оновлення політичної еліти; - характеризувати принципи взаємодії між “правлячою” та “опозиційною” гілками політичної еліти; - конкретизувати основні завдання, принципи та методи діяльності державної служби відповідно до посади.
Правова компетенція	<i>Знання:</i> - сутності правових норм та їх взаємозв'язок з іншими соціокультурними нормами; - сутності законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування” та ін.; - організації законотворчої діяльності, принципів, форм і методів організації контролю за виконанням Конституції та законів України. <i>Вміння:</i> - застосовувати основні положення Конституційного права та інших галузей права (адміністративне, громадянське, трудове тощо); - визначати характер взаємодії і конкретні обов'язки різних гілок і органів державної влади, які здійснюють юридичний контроль; - визначати характер відповідальності за порушення законів; - конкретизувати порядок і процедури юридичної експертизи управлінських документів.
Економічна компетенція	<i>Знання:</i> - основних економічних категорій; - структури й особливостей функціонування та регулювання сучасних (“змішаних”) економічних систем; - основних завдань податкової політики та її впливу на економічну динаміку; - особливостей бюджетного процесу на державному та регіональному рівнях; - напрямів державного управління економічними процесами; - ризиків поширення кризових процесів світової економіки на Україну; - чинників та моделей економічного зростання; - стратегічних напрямів державної економічної політики; - шляхів впровадження економічних реформ; - інституційного та ресурсного забезпечення економічного розвитку. <i>Вміння:</i> - аналізувати державну економічну політику, проблеми і перспективи інтеграції економіки України у світовий ринок; - визначати основні важелі кредитно-фінансового макрорегулювання економічних процесів; - планувати та організовувати заходи, спрямовані на реалізацію сталого

	економічного розвитку держави; - оцінювати економічну ефективність діяльності підприємств і організацій за критеріями і показниками; - застосовувати методи комплексного мікроекономічного аналізу.
Соціологічна компетенція	<i>Знання:</i> - основних соціологічних категорій; - соціально-демографічних основ функціонування та розвитку суспільства; - сутності соціальної та гуманітарної політики держави; - характеристик державної політики щодо забезпечення державних соціальних стандартів та державних соціальних гарантій для населення; - культурних норм і цінностей, регуляторів соціальної поведінки; - основних моделей соціальної диференціації в сучасному суспільстві та їх можливий вплив на підприємницьку та трудову мотивацію і соціальну стабільність. <i>Вміння:</i> - застосовувати механізми усунення конфлікту інтересів окремих соціальних груп та їх вирішення; - оцінювати динаміку основних соціально-демографічних показників, у т.ч. соціальної структури українського суспільства; - визначати цілі та методи реалізації ефективної соціально-демографічної політики, альтернативні моделі незалежного розвитку українського суспільства; - визначати основні тенденції розвитку соціальних відносин з приводу власності і влади в сучасних індустріальних країнах; - застосовувати методи соціологічного аналізу та збору соціологічної інформації (аналіз документів, спостереження, опитування, соціологічні експерименти); - застосовувати методи дослідження громадської думки та ціле-спрямованого впливу на неї; - розробляти проекти прогнозів і державних програм з питань соціальної та демографічної політики.
Психолого-педагогічна компетенція	<i>Знання:</i> - основних психологічних характеристик особи та методів їх діагностування; - психологічних закономірностей міжособистісної взаємодії і, зокрема, спілкування; - психологію масових суспільних акцій; - психологічних аспектів деліквентної і, зокрема, злочинної поведінки; - соціально-психологічних механізмів регуляції групової творчої діяльності. <i>Вміння:</i> - застосовувати основні психологічні характеристики особи та методи їх діагностування; - застосовувати психологічні механізми формування ефективних творчих та управлінських "команд".
Управлінська компетенція	<i>Знання:</i> - сутності організації та управління; - принципів та методів організаційної діяльності; - механізмів, структури та методів управління; - механізмів взаємодії органів державної влади з громадськістю; - ситуативних принципів пошуку оптимальних методів управлінської діяльності та стилю управління. <i>Вміння:</i> - використовувати сучасні технології управління персоналом (професійний відбір, професійна адаптація, організація системи безперервного зростання професіоналізму; комплексні методи ділової оцінки; управління трудовою мотивацією; регулювання трудових відносин, попередження і вирішення трудових конфліктів тощо); - визначати стилі управління; - застосовувати ефективні технології управління органом державної влади; - управляти у кризових ситуаціях; - ефективно розміщувати та використовувати ресурси.

Структура і зміст діяльнісно-процесуального (функціонального) компоненту професійної компетентності

Структура діяльнісно-процесуального (функціонального) компоненту	Зміст діяльнісно-процесуального (функціонального) компоненту професійної компетентності, що ґрунтується на системі вмінь, навичок і досвіду фахівців (компетенція посади)
Організаційно-управлінська діяльність	- виконувати службові повноваження у межах існуючого “правового поля”; - розробляти організаційну структуру, що відповідає стратегії, цілям і завданням, внутрішнім і зовнішнім умовам діяльності державного органу; - координувати діяльність підпорядкованих структур; - корегувати структуру та методи управління відповідно до змін характеру завдань та соціальної ситуації; - обирати найбільш прийнятний стиль управління на основі всебічного аналізу конкретної ситуації; - розробляти та ухвалювати організаційні управлінські рішення; - ефективно використовувати сучасні технології управління персоналом; - налагоджувати ефективну взаємодію персоналу з метою досягнення запланованих результатів шляхом делегування повноважень; - використовувати різні форми контролю; - гнучко і грамотно використовувати різні методи стимулювання трудової та творчої активності працівників; - критично аналізувати ефективність, стиль та методи власної організаційно-управлінської діяльності; - встановлювати пріоритети в роботі та ефективно використовувати робочий час.
Адміністративно-технологічна діяльність	- діяти в рамках Конституції та чинних законів України; - ефективно використовувати спеціальні механізми та процедури фахової юридичної експертизи управлінських рішень; - ефективно використовувати свої адміністративні повноваження для попередження порушень та забезпечення виконання діючих законів та інших нормативних актів; - використовувати сучасні методи діагностики, аналізу й вирішення проблем, ухвалення рішень та їх реалізації на практиці; - розробляти методики надання управлінських та адміністративних послуг; - ефективно взаємодіяти з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськістю; - розробляти системи стратегічного, поточного і оперативного контролю; - застосовувати на практиці сучасні технології адміністративної роботи.
Бюджетно-фінансова діяльність	- розробляти збалансовані бюджети за доходами та видатками; - розробляти й узгоджувати проекти рішень; - обраховувати економічну та соціальну ефективність програм, проектів, важливих управлінських рішень у відповідній сфері діяльності; - контролювати хід виконання бюджетів; - контролювати надходження доходів та використання видатків.
Інформаційно-аналітична	- аналізувати економічні, соціальні та політичні процеси в тих сферах життєдіяльності, що регулюються посадовими обов'язками;

діяльність	- здійснювати оперативний експрес-аналіз та періодичні комплексні дослідження ефективності діяльності підпорядкованого об'єкту управління; - використовувати основні методи логічної, соціологічної, економічної та психолого-педагогічної діяльності; - збирати й обробляти статистичну інформацію; - здійснювати економічні розрахунки; - проводити соціологічні опитування та експертні оцінки; - готувати аналітичні звіти та пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування об'єкту управління; - логічно й аргументовано переконувати опонентів та керівників в справедливості своїх аналітичних висновків і пропозицій.
Соціально-терапевтична та консультаційно-педагогічна діяльність	- чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору з використанням різних форм (письмово, усно) і способів комунікації; - переконливо роз'яснювати основні цілі та конкретні завдання, які вирішує державний орган, орган місцевого самоврядування; - давати кваліфіковані консультації стосовно методів та конкретних процедур, які повинні забезпечити виконання поставлених завдань; - своєчасно виявляти джерела можливих конфліктних ситуацій, використовувати різні прийоми і методи локалізації, зниження напруги та консультативного вирішення різних типів соціальних конфліктів; - позитивно впливати на емоційний стан своїх партнерів по діловому спілкуванню, "знімати" надмірну психологічну напругу і попереджувати можливі стреси і фрустрації в процесі різнопланових міжособистісних ділових контактів; - надавати психологічну підтримку громадянам, які мають у цьому потребу; - логічно, аргументовано і емоційно переконливо викладати свої думки публічно і в міжособистісному діловому спілкуванні; - шукати компроміси і досягати необхідного консенсусу в ділових спорах.
Інформаційно-комунікаційна діяльність	- оперативно здійснювати збір, систематизацію інформації, обмін нею у вирішенні різних професійних завдань; - реалізовувати інформаційно-аналітичну підтримку при прийнятті управлінських рішень; - налагоджувати ефективну комунікацію з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськістю; - вести переговори, наради (апаратні, робочі, координаційні, міжвідомчі), проводити зустрічі на вищому рівні, засідання колегій, в тому числі з використанням ІКТ; - використовувати комп'ютерну техніку та програмне забезпечення; - налагоджувати ефективну систему комунікаційних зв'язків з використанням сучасних технічних засобів; - використовувати системи електронного документообігу.
Компетенція у сфері діловодства	- знати типи та структури основних документів; - класифікувати документи; - створювати архіви та банки документальної інформації; - застосовувати технології підготовки управлінських документів (розробка, узгодження, затвердження, розмноження, розсилання тощо); - використовувати методи змістовного аналізу великих масивів документів.

Структура і зміст ціннісного (аксіологічного) компоненту професійної компетентності

Структура ціннісного (аксіологічного) компоненту професійної компетентності	Зміст ціннісного (аксіологічного) компоненту професійної компетентності, що ґрунтується на системі ціннісних установок і орієнтацій, особистісних якостях та мотивації
Визначеність у ціннісних орієнтаціях та переконаннях	ставлення і переконання суб'єкта в системі відносин: - людина – людина (керівник – підлеглий; керівник – керівник; колега – колега тощо); - людина – природа (ставлення до екологічних, демографічних, соціальних тощо проблем); - людина – техніка (ставлення до інноваційних змін, технічного прогресу, сучасних інформаційних, супутникових, телекомунікаційних технологій тощо).
Особистісні якості	- морально - вольові (толерантність, гуманність, чесність, сміливість, рішучість, порядність тощо); - інтелектуально-логічні (пам'ять, аналіз, синтез, порівняння, моделювання, логіка) та інтелектуально-евристичні (уява, фантазії, передбачення тощо); - організаційні (чіткість, системність, дисциплінованість, відповідальність тощо); - індивідуальні (оригінальність, не традиційність, яскравість тощо).
Досвід і мотивація професійного розвитку та ефективної праці	- позитивні результати досвіду професійної діяльності; - участь у програмах і проектах із самовдосконалення та саморозвитку; - вміння оцінювати результати праці; - вміння здійснювати моніторинг результатів праці тощо.

**Календарний план заходів із професійного розвитку осіб,
зарахованих до Президентського кадрового резерву, у 2013 році**

№ з/п	Захід	Період											
		Січень	Лютий	Березен ь	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересен ь	Жовтень	Листопа д	Грудень
1	Навчальна сесія			з 11 по 15									
2	Самостійна робота			з 18 по 29									
3	Навчання в дистанційному режимі				з 1 по 30								
4	Самостійна робота					з 7 по 31							
5	Літня тренінгова школа						з 10 по 14						
6	Стажування за кордоном							з 1 липня по 31 жовтня (за окремим планом)					
7	Участь у міжнародній конференції з питань реформування державної служби									з 25 по 27			
8	Навчання в дистанційному режимі										з 1 по 31		
9	Стажування в органах влади											з 4 по 8	
10	Навчальна сесія											з 25 по 29	
11	Складання звітів та подання їх до територіальних органів Нацдержслужби											з 1 по 29	
12	Узагальнення висновків та пропозицій і передача їх на розгляд Комісії з питань Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації"												з 2 по 30

ЗМІСТ

1. Сутність та моделі рекрутування політичної та адміністративної еліти	3
2. Кадровий резерв як інструмент державного кадрового менеджменту	6
3. Формування кадрового резерву на вищі керівні посади державної служби: зарубіжний досвід та вітчизняна практика	18
4. Особливості конкурсного добору до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”	24
5. Професійний розвиток осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву: організаційні та методичні аспекти	36
Список використаних джерел	43
Додатки	47

Навчальне видання

**Гошовська Валентина Андріївна
Орлів Мар'яна Степанівна
Костенко Борис Олександрович**

**СУЧАСНІ МОДЕЛІ РЕКРУТУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ
ПОЛІТИЧНОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЕЛІТИ.
ПРЕЗИДЕНТСЬКИЙ КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ
“НОВА ЕЛІТА НАЦІЇ”**

Навчально-методичні матеріали

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *О. Г. Сальнікова*

Підп. до друку 06.06.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 3,99. Ум.-друк. арк. 3,72.
Тираж 60 пр.

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

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.