

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)
на тему:
**ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

Виконала: студентка 635М3 групи
галузі знань:
28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:
281 Публічне управління та адміністрування
Расковалова Тетяна Іванівна

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор
Андріяш Вікторія Іванівна

Рецензент: доцент
Верба Світлана Миколаївна

м. Миколаїв – 2023 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1. Поняття та сутність управління персоналом.....	9
1.2. Управління персоналом на державній службі в зарубіжних країнах.....	20
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	32
2.1. Особливості функціонування системи управління персоналом на державній службі.....	32
2.2. Сучасні методи дослідження системи управління персоналом.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	53
3.1. Аналіз стану системи управління персоналом на державній службі.....	53
3.2. Основні шляхи вдосконалення системи управління персоналом на державній службі.....	63
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВРУ – Верховна Рада України

ДС – державна служба

ЄС – Європейський Союз

ЗУ – Закон України

КМУ – Кабінет Міністрів України

США – Сполучення Штати Америки

УЛР – управління людськими ресурсами

УП – управління персоналом

ВСТУП

Актуальність дослідження. Вдосконалення системи управління персоналом у державній службі виступає важливою умовою успішного вирішення актуальних завдань, що стоять перед суспільством та зміцнення української державності. Саме органи влади та управління, персонал державної служби можуть безпосередньо впливати на розвиток реформ, що відбуваються в країні, забезпечувати реалізацію рішень, вкладених у модернізацію життя вітчизняного суспільства. Водночас, як показує практика, проблема формування якісного, високопрофесійного корпусу державних службовців є однією з найскладніших проблем будь-якої державної системи. Тут порушуються такі неоднозначні питання, як удосконалення системи відбору кадрів на державну службу, розробка наукових критеріїв їхньої оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, формування ефективних технологій розміщення та просування кадрів, підвищення обґрунтованості кадрових рішень та розширення їх гласності тощо.

На сьогодні в нашій державі відбуваються певні зрушення у теоретичному та практичному дослідженні зазначеної проблеми, однак до завершення роботи в даній сфері ще досить далеко. Серед недостатньо освітлених напрямів кадрової роботи залишаються нові підходи до формування персоналу державної служби, особливо методи та засоби вивчення особистості при підборі та розстановці кадрів, не систематизований повною мірою досвід оцінки та просування персоналу регіональних та муніципальних структур управління. Крім того, особливої актуальності в нових нестабільних умовах набуває гнучкості та оперативності управління кадровою складовою системи державної служби для забезпечення ефективності функціонування держави та стратегічно важливих сфер її діяльності, а також підвищення інтелектуального потенціалу кадрового

персоналу важливих організацій. Від вирішення проблеми формування та раціонального використання нового кадрового корпусу працівників, професійно підготовлених кадрів, працівників різних рівнів управління багато в чому залежить, чи стане апарат співробітників у галузі державної служби ефективним, компактним та продуктивно працюючим, особливо за умов відбудови. Все це зумовлює потребу у проведенні додаткових теоретичних досліджень у галузі кадрового забезпечення державної служби, у пошуку нових прогресивних технологій кадрової роботи в органах державної влади та муніципального управління.

Теоретичною базою дослідження є публікації у спеціалізованих періодичні видання, наукова література, наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як: Н. Алюшина, А. Грищук, С. Єлецьких, В. Брижниченко, Н. Жук, О. Лозова, В. Демченко, О. Пархоменко-Куцевіл, Н. Стецюк, С. Серьогін, Є. Бородін, К. Комарова, Н. Липовська, Т. Тарасенко, Ф. Хедоурі, М. Альберт тощо. Як один із самих перспективних резервів підвищення ефективності не лише продуктивності та якості праці, а й ефективності роботи всієї державної служби, система управління персоналом досліджувалась вітчизняними та зарубіжними фахівцями в галузі публічного управління багато років. Однак ці роботи не мають комплексного характеру, а відображають вирішення вузькоспеціальних проблем, що робить їх практично недоступними для керівників-практиків. Саме тому основа цього дослідження сформувалася як синтез класичних поглядів питання управління персоналом (Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, Д. МакГрегор), сучасних поглядів на процес формування системи управління персоналом за умов ринку (Дж. Грейсон, Д. Еренберг, М. Мескон) та в умовах вітчизняної економіки (П. Журавльов, А. Єгоршин, В. Поляков, Е. Старобінський). Водночас існує потреба в ґрунтовному аналізі системи управління персоналом державної служби України, визначення неврегульованих методів, механізмів, технологій, інструментів роботи з персоналом державної служби, а також шляхи врегулювання цих технологій.

Нормативна база дослідження представлена нормами Конституції й законів України, міжнародно-правовими нормативно-правовими актами, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та відомчими нормативними актами, що регламентують питання проходження державної служби в незалежній Україні. Емпіричну базу дослідження становлять статистичні й аналітичні матеріали регламентації взаємовідносин в системі управління персоналом державної служби в Україні.

Об'єктом дослідження – є система управління персоналом державної служби як складної багаторівневої системи.

Предметом дослідження – є процес формування інноваційних підходів щодо розробки інструментарію, спрямованого на підвищення ефективності управління персоналом державної служби.

Метою дослідження – є формування науково-обґрунтованих інноваційних підходів щодо вдосконалення системи управління кадрами державної служби, а також в аналізі та розробленні інструментарію ефективного управління персоналом державних органів.

Для виконання поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- проаналізувати основні теоретичні підходи щодо сутності та змісту поняття «управління персоналом» на державній службі;
- розкрити кращі практики управління персоналом на державній службі зарубіжних країн;
- охарактеризувати особливості функціонування системи управління персоналом на державній службі;
- виокремити основні шляхи вдосконалення системи управління персоналом на державній службі.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до вивчення явищ, процесів та закономірностей сучасного розвитку у сфері державної кадрової політики та оновлення та поповнення організацій фахівцями. У ході дослідження використано як загальні закони та категорії сучасної науки, так і методи прогнозування,

економічного та маркетингового аналізу, прийоми статистичного та порівняльного аналізу, інструментарій теорії управління. Крім того методологічну основу дослідження складає сукупність ідей, що належать до діалектико-матеріалістичного розуміння історичних та соціальних аспектів формування системи публічного управління, поєднання принципів історизму, системності, соціалізації, а також використання можливостей історико-порівняльного, соціологічного, структурно-функціонального методів аналізу соціальних процесів. У питаннях методології історико-соціологічного дослідження автор дотримується думки вчених, які здобули визнання в історичній та соціологічній науці. Формування системи управління персоналом у державних органах розглядається в широкому історичному діапазоні, у взаємозв'язку та взаємозумовленості з розвитком органів державної влади, кардинальними змінами у вітчизняному соціумі. Теоретичні положення управління та організацій стали основою для розгляду специфіки формування сучасної системи управління персоналом на державній службі.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що чим вище трудовий потенціал організації, чим вищі потенційні можливості робочої сили (кадрового персоналу), тим складніші завдання можуть вирішуватися колективом. Однак наявність таких переваг аж ніяк не свідчить про те, що головне завдання управління персоналом – максимальне нарощування трудового потенціалу, зміни його якісних та кількісних характеристик. Тут є обмеження та суперечності, зокрема щодо формування кадрового персоналу, чий трудовий потенціал буде надто завищеним для конкретних умов роботи та не відповідати її потребам, є небажаним, оскільки засоби, витрачені на формування, набір та підготовку кадрового персоналу обходяться організації надто дорого і не завжди окупаються. Невідповідність трудового потенціалу в умовах ринку, господарської самостійності та ініціативи трудового колективу є серйозною проблемою, і дуже болісно сприймають програми реконструкції організацій під нові високоефективні технології, відсутня

серйозна зацікавленість у отриманні нових навичок та знань, спостерігається апатія та байдужість до розбудови форм управління системою державної служби. Все це зумовлює необхідність постійного контролю за ситуацією, коригування обраної кадрової політики, запобігання можливим негативним явищам шляхом планомірного управлінського впливу на кадровий персонал відповідно до поточних та перспективних завдань.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вказані результати можуть бути використані для формування професійно-кваліфікаційної та вікової структури кадрів із заздалегідь заданими характеристиками трудового потенціалу, орієнтованого на специфіку державної кадрової політики в сучасних умовах; результати проведеного дослідження можуть бути використані в органах державної служби з метою вдосконалення існуючої системи управління персоналом, внаслідок чого рівень ефективності роботи колективу підвищиться.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів з проблем національної безпеки в Україні та зарубіжних країнах, зокрема, при підготовці курсів «Державна служба», «Публічна служба», «Управління персоналом на державній службі» тощо.

Апробація результатів дослідження. Матеріали магістерської роботи стали підґрунтям для написання тез доповідей на конференцію «Могилянські читання-2023: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» на тему «Теоретичні підходи до публічного управління».

Структура дослідження. Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 94 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття та сутність управління персоналом

На сьогодні необхідність посилення державності України обумовлює необхідність подальшого зростання вимог щодо професіоналізму й відповідальності державних службовців, на яких покладаються обов'язки щодо втілення в життя управлінських рішень, програм та різних політичних заходів. Здебільшого питання щодо підбору, відбору та добору персоналу на державну службу, його навчання й мотивація складають основний зміст такого поняття як «управління персоналом» [70].

Управління персоналом на державній службі все ще перебуває в стадії реформування, що викликає потребу в розробленні наукових та методичних забезпечення формування сучасної системи кадрового забезпечення державної служби в Україні. Варто вказати, що ще починаючи з 1990-х років було проведено цілу низку досліджень у галузі управління персоналом, на основі яких було зроблено висновки щодо важливості та значущості стратегічного управління в даній галузі, було досконало вивчено функції управління персоналом, роль та значущість кадрового менеджменту в діяльності організації, вплив на даний процес факторів зовнішньої та внутрішнього середовища. Результати досліджень є свідчення залежності продуктивності праці, ефективності діяльності організацій від плинності кадрів [1]. Разом з тим, подібні дослідження стосувалися розвитку підприємницького сектору економіки.

Процеси управління кадрами державної служби вважають одними із найменш опрацьованих питань менеджменту персоналу. На цей час

проведено досить багато досліджень, які розкривають особливості окремих технологій управління персоналом державної служби (табл. 1.1) [16].

Таблиця 1.1

Основні теоретичні підходи щодо поняття та змісту «управління персоналом»

Автор	Поняття «управління персоналом» – це
В. Галенко	комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства [39, с. 39]
М. Грачов	галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників [39, с. 39]
В. Данилюк, В. Петюк та С. Цинбалу	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [15, с. 32]
В. Лук'янихін	передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень [40, с. 33]
Л. Пошелюжна	система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, містить такі підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [50]
В. Бадайлов	цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції або надання послуг, що включає ціле-визначення, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль [1]

Наприклад, В. Ванденабеле (Бельгія) протягом 2003-2019 років вивчав мотивацію персоналу державної служби. Він наголошував, що в міру здійснення модернізації економіки будь-якої країни виникає потреба реформування державного управління [36].

Подібні зміни передбачають, на його думку, впровадження інновацій у розрізі стратегічного управління, розробку «дорожньої карти» державного управління, причому подібні зміни стосуються не окремо взятої країни, а виходять на міжнародний рівень. При цьому мотивація державної служби розглядається у нерозривному взаємозв'язку з добробутом суспільства: робота державного службовця має сприйматися як внесок у розвиток суспільства [5]. Між мотивацією персоналу та внеском у соціальний розвиток суспільства В. Ванденабеле відзначає пряму залежність.

Дослідник П. Данліві, професор державного управління Лондонської школи економіки, ще 1994 року сформулював так зване «нове державне управління», розкриваючи необхідність проведення реформи цієї сфери діяльності [5]. Згодом (2018 р.) він поглибив цю тему, дійшовши висновку «про наявність зв'язку між ефективністю діяльності органів державного управління та життєзабезпеченням суспільства» [26].

Свого часу Д. Браун зазначав, що високий моральний дух та мотивація працівників державного сектори економіки сприяють підвищенню ефективності та результативності економіки загалом. Дослідник приділяв велику увагу «питанням найму працівників, а також вирішенню конфліктних ситуацій у сфері державної служби» [45].

Щодо поняття «управління персоналом державної служби», то у вітчизняній практиці воно використовується в нормах вітчизняного законодавства [65]. Зважаючи на те, що управління персоналом державної служби є важливою складовою системи державної служби, його характеризують певні ознаки, а саме:

– завдання й функції в сфері державної служби покладено на особливі суб'єкти (КМУ, НАДС тощо);

– об'єктом управління виступає персонал органів державної влади (державні службовці та весь персонал залучений до функціонування державних органів [21, с. 515]);

– метою управління персоналом державної служби є належне забезпечення державної служби необхідними та відповідними кадрами, їх ефективне використання, здійснення системного професійного та соціального розвитку для кращого виконання покладених завдань та функцій [28, с. 29];

– наявність певної складності щодо визначення успішності реалізації функцій управління персоналом, на основі таких показників: ефективності державної служби, якості наданих послуг, рівня задоволеності громадян та персоналу державної служби тощо.

Зважаючи на вказані ознаки пропонуються декілька підходів щодо визначення управління персоналом, адаптованих до специфічності діяльності державних органів, представлених:

– теологічним підходом, в якості цілого комплексу управлінських заходів щодо якісних і кількісних характеристик персоналу державної служби й спрямованості його трудового потенціалу на основні цілі та завдання певного державного органу;

– дескриптивним підходом, згідно якого, управління персоналом державної служби виступає самостійним видом діяльності, що спрямований на підвищення службової, творчої активності державних службовців;

– мотиваційним підходом, який визначає управління персоналу як безперервний процес, що спрямований на цільову зміну мотивації державних службовців;

– організаційним підходом, що виступає певним комплексом взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, забезпечуючи ефективність службової діяльності на державній службі [37].

Варто наголосити, що незважаючи на всю різноманітність та невичерпність підходів щодо визначення управління персоналом державної служби особливої популярності набувають саме функціональний та системний підходи. Узагальнюючи позиції різних вчених, вважаємо за важливе виділити основні риси наявних у літературі моделей управління людськими ресурсами державної служби для того, щоб надалі будь-яка державна структура, розробляючи свою індивідуальну модель управління персоналом, могла враховувати існуючий досвід у цій галузі.

Отже, управління персоналом є «комплексною прикладною наукою організаційно-економічних, управлінських, технологічних, правових, групових та особистісних факторів, методів та прийомів впливу на працівників підприємства з метою підвищення ефективності у досягненні цілей організації» [42]. Об'єктом цієї науки є особа та суспільство (формальні та неформальні групи, професійні та соціальні групи, команди та організації в цілому) [44]. Суб'єкт «організація» розглядається як цілісний організм (за А. Файодем, «єдність матеріального та соціального»), а також всієї робочої групи, але найчастіше доводиться розглядати і персонал [44].

Предметом науки управління персоналом є основні закони та рушійні сили, що визначають поведінку окремих осіб та громад з точки зору спільної роботи. Завданнями – є знання закономірностей та факторів поведінки та їх застосування у досягненні цілей організації, засновані на особистих та групових інтересах співробітників. В ідеалі, є організації, які працюють за принципом співробітництва, оптимально комбінованого трафіку на корпоративних, групових та індивідуальних цілей [60, с. 163].

У системі управління персоналом суб'єкт управління (адміністрування, управління персоналом) впливає на об'єкт управління (персоналу), аби співробітники реалізували стратегічні та тактичні цілі підприємства.

Отже, на практиці існують три типи управління персоналом:

- адміністративний (організаційний чи організаційно-розпорядчий);
- економічний;

– соціально-психологічний [65].

Як правило, ці види управління персоналом повинні застосовуватися комплексно. За допомогою адміністративного управління, пов'язаних методів примусу, що ґрунтуються на вимогах до співробітників підтримувати дисципліну та виконувати директиви, закони, плани, нормативні акти. Стиль керівництва за такого управлінням, зазвичай, авторитарний. Від співробітників вимагається старанність та організації. Управлінські рішення приймаються з урахуванням нормативно-методичних документів. Цей вид управління персоналом застосовується в основному на підприємствах з державною формою власності, органах державної влади [70].

Адміністративний вид управління передбачає виконання наступних функцій:

- планування та керуючий вплив зверху-вниз;
- створення та своєчасне повідомлення виконавцям нормативних та розпорядчих директив;
- проведення перевірки діяльності всіх підрозділів та співробітників з контролю та усунення перешкод на шляху реалізації доручень керівництва установи [2].

Економічний вид управління персоналом передбачає застосування методів мотивації, які допомагають підвищити рівень зацікавленості співробітників у створенні конкурентних переваг компанії над ринком. Цей тип управління є більш типовим для підприємств приватного бізнесу, оскільки функція управління тут впливає на мотивацію працівників. Управлінські рішення приймаються на основі моделювання та комплексної оцінки процесів, що відбуваються в бізнесі. Економічний вид управління передбачає виконання функцій:

- економічного стимулювання персоналу;
- підбір професіоналів для виконання відповідних завдань;
- моделювання процесів удосконалення кадрового потенціалу;

– стимулювання раціоналізації та творчої ініціативи у співробітників установи [65].

Соціально-психологічний вид управління персоналом базується на використанні переконання співробітників методики спрямованої на досягнення розуміння особисто кожного з них. Такі методи часто використовуються на підприємствах із приватною формою власності, вона відповідає демократичного стилю керівництва. Управлінські рішення, прийняті в цьому стилі, засновані на інтуїції та досвіді керівника своєї установи [4, с. 40-41]. Особливості цього виду управління передбачають виконання таких функцій, як:

- моніторинг соціально-психологічних процесів;
- моделювання соціально-психологічних процесів;
- анкетування та тестування персоналу;
- застосування психотехнологій;
- моральне стимулювання [5].

Залежно від розмірів установи, її завдань та цілей кадрової політики управління персоналом здійснює такі стратегії управління працівниками:

- орієнтація на кадрові ресурси підприємства;
- прийом готових спеціалістів;
- виконання всієї роботи висококваліфікованими працівниками;
- прийом великої кількості фахівців середньої кваліфікації [19].

В кожній стратегії управління працівниками застосовується відповідне стимулювання праці працівників. Існують різні моделі побудови системи управління персоналом організації Основними з них є:

- інтегрована модель;
- модель із делегованими функціями;
- модель отримання консультацій та підтримки [31, с. 203-204].

Керівник може отримати кваліфіковану консультацію, щоб ухвалити конкретне рішення. У кожній із моделей систем управління персоналом

гарантує, що установа використовуватиме навчених та продуктивних працівників, що вони будуть підготовлені відповідно до закону, оперативно переробленої кадрової документації та звітності для регулюючих органів, що менеджери матимуть точну інформацію щодо стану діяльності підрозділів установи та можуть приймати своєчасні управлінські рішення [36].

Таким чином, якщо управління людськими ресурсами забезпечить відбір співробітників, які можуть безпечно та ефективно працювати, мрія керівника та пересічного робітника йти на роботу з радістю стане реальністю. Для цього необхідно освоїти типи керівництва персоналом та застосовувати їх у комплексі. Принципи управління персоналом як інтегративної науки, діяльності чи професії:

- досягнення наукових дисциплін, пов'язаних з людиною, соціальною спільнотою, організацією, роботою;
- послідовність у сприйнятті об'єктів дослідження й управління та факторів, що впливають на їх поведінку;
- гуманізм, заснований на підходах та сприйняттях співробітників як основний домен організації та кожного працівника як індивіда із високим потенціалом;
- професіоналізм за участю співробітників служб управління персоналом, висококваліфікованих кадрів, досвіду та навичок для ефективного управління персоналом конкретної установи [43].

Варто вказати на наявність даних щодо об'єднання науки управління персоналом та психології, про тісний взаємозв'язок історії розвитку мотиваційних теорій та історії розвитку психологічних вправ щодо управління персоналом на державній службі.

Елементами управління персоналу є об'єкти управління, суб'єкти, структура, методи та процедури управління. Об'єктом управління персоналом, є окремі співробітники або команди. Структура управління персоналом – сукупність підрозділів, які безпосередньо зацікавлені в співробітниках, а також їх якісні та кількісні співвідношення. Концепція

управління персоналом представляє систему управління організацією або установою в цілому [46].

Таким чином, управління персоналом також має власне зовнішнє та внутрішнє середовище. Крім того в системі управління персоналом можна виділити дві підсистеми: тактичну та стратегічну. Тактична підсистема спрямована на:

- формування структури персоналу;
- підбір, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- організація розподілу, передачі, просування по службі, звільнення та оцінки окремих співробітників та вироблення рекомендацій щодо їх використання;
- поточні звіти та потреби в персоналі планується у рамках року, на основі аналізу його стану.

Стратегічна підсистема орієнтована на формування професійної структури, кадрової політики на базі структури персоналу, ефективності застосування робочого часу та моніторингу розвитку виробництва, зайнятості тощо [48].

Функції керування персоналом реалізуються з використанням спеціальних методів: організаційних, адміністративних, економічних та соціально-психологічних. Організаційні методи є встановленням та регулюванням певних взаємозв'язків та взаємовідносин між позиціями персоналу та його контролю. Адміністративні методи є управлінням та регулюванням персоналу на підставі наказів, розпоряджень, конкретних завдань для виконавців. Останнє є проявом мінімальної автономії в процесі виконання роботи, що була доручена.

Вказані методи можуть супроводжуватись заохоченнями та санкціями за успіх чи невдачу в роботі. Економічні методи – це опосередкований вплив на об'єкт управління (персоналу). Їх суть полягає в тому, що виконавці ставлять цілі, обмеження та формують загальну поведінку. Своєчасність та якість робочих місць сприяла фінансовій винагороді за рахунок коштів, які

ми отримуємо або заощаджень чи додаткового доходу. Винагорода має залежати від досягнутого результату. Соціально-психологічні методи мають на увазі спонукання співробітників до успішної діяльності за допомогою здійснення психологічного морального та суспільного впливу. Вони орієнтовані на формування відповідного морально-психологічного клімату в колективі, формування доброзичливих взаємин серед співробітників [64].

Праця – процес свідомої цілеспрямованої діяльності людини, її вплив на предмети праці для створення матеріальних та духовних благ для задоволення особистих та суспільних потреб. Праця є найбільш важливою формою існування, основною сферою життя, перетворення себе та суспільства через взаємини з іншими людьми. Робота включає працю, предмети праці та засоби праці, управління – це повноправний елемент комплексної роботи, четвертий фактор виробництва після таких предметів праці, засобів праці та історичних форм праці: рабства, панщини, найнятих робітників, безкоштовної праці є проявом трудової діяльності [68]. Крім того, управління організацією – це спрямований вплив на систему (установу, підприємство, інститут тощо) або на процес (розробку нормативних документів, проектування структури управління тощо). За А. Файолем, «Управляти – значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати». Управління персоналом як діяльність є управлінням живою працею, людьми, що є найбільш складним завданням, потенційно невичерпним ресурсом установи, й значною мірою визначає ефективність, конкурентоспроможність та виживання організації [3].

Отже, найважливішим ресурсом державної служби, котрий суттєво впливає на її ефективність, є саме кадри та їх потенціал. В сфері державної служби функції управління виконують як державні службовці, так й посадові особи, вимоги до яких можуть суттєво відрізнятися. Останнім часом значна увага приділяється саме підготовці та добору саме державних службовців на посади державної служби, що перебуває в стані перманентного

реформування та пристосування до стандартів державної служби європейського зразку [72, р. 260].

Таким чином, узагальнюючи результати наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних дослідників в сфері управління персоналом, можемо стверджувати, що управління персоналом – є вирішальним фактором розвитку сучасної установи. Крім того, сучасне розуміння персоналу надає можливість виокремити основні теоретичні аспекти процесу управління персоналом сучасної установи, а саме:

- особливості управління персоналом в умовах тривалих трансформаційних перетворень в країні та певній сфері діяльності;
- виокремити його основну роль в функціонування установи;
- уточнити призначення персоналу в установі тощо.

В межах сучасного розуміння управління персоналу, персонал сприймається як «рівний серед рівних» щодо основного капіталу, витрати на нього розглядаються в якості довгострокових інвестицій, кадрове планування тісно переплітається з виробничим, а все разом перетворює співробітника на об'єкт корпоративної стратегії, стимулюючи активне впровадження групової організації праці, а отже, робить наголос саме на особливостях створення команди, розвитку здібностей людини й формування відповідної організаційної культури. Управління персоналом з теоретичної точки зору є особливою функцією установи, котра спрямована на відповідне забезпечення ефективної та безперервної рівноваги між наявними трудовими ресурсами установи, що наймаються, та потребами в таких ресурсах, із здійсненням відповідного врахування їх оптимальної чисельності й необхідної кваліфікації. Основними завданнями такого управління представлені постійною потребою в оптимізації компетенції персоналу в інтересах стратегії установи, в розробці котрої приймають участь всі працівники, що складають основу ефективної діяльності будь-якої установи.

1.2. Управління персоналом на державній службі в зарубіжних країнах

На сьогодні є очевидним, що неупереджене ставлення до наявного досвіду зарубіжних країн щодо використання їх практики, методики, форм в процесах управління установами та персоналом може слугувати передумовою формування більш ефективної, гнучкої та сприятливої до будь-яких впроваджень нової методики управління персоналом, оскільки саме такі нововведення більшою мірою сприятимуть раціональному й адекватному управлінню персоналу та використанню його творчого потенціалу співробітників в установі. Крім того наявні кризові ситуації в системі управління персоналом як в установах, так й в організаціях зарубіжних країн та в нашій країні спонукають дослідників до пошуку новітніх методів вдосконалення та покращення управління персоналом, котрі започаткуватимуть найновіші концептуальні підходи. Варто наголосити, що за таких умов навіть нові підходи щодо управління персоналом не відразу призведуть до очікуваних ефективних результатів. Вказане є результатом того, що більшість установ зарубіжних країн спочатку запозичували наявний досвід інших країн (в першу чергу США, Японії), не здійснюючи заздалегідь необхідних для використання такого досвіду необхідних модернізаційних змін у власних системах управління праці, що визначалися відповідними соціально-економічними, організаційними та етнопсихологічними особливостями тієї або іншої країни [67, с. 99].

В той же час доречно адекватно сприймати та оцінювати наслідки впливу необдуманого копіювання зарубіжного досвіду інших країн, що може суттєво вплинути на стан всередині країни. Зокрема, можливість довгострокового «захоплення» вітчизняного простору, поширення досвіду західних країн та вплив на інші сфери, особливо на соціально-духовну, призводитимуть до поступового поширення та набуття великої популярності

у вітчизняному середовищі цінностей та культури зарубіжних країн [1]. На користь цього говорять й дослідження вітчизняних дослідників, котрі наголошують на наявності тенденції інтенсивного поширення та розвитку саме західних традиційних цінностей.

Вказане є свідченням наявності проблеми щодо можливостей втратити національні особливості, відновити які, на відмінні від політики та економіки, практично неможливо. Існування такої проблеми змушує змінювати методи зовнішнього впливу зарубіжних країн, що дозволяє здійснювати управління персоналом без наявності великого та суттєвого опору відповідним змінам [8, с. 55].

В наші дні посилення процесів глобалізації спонукають світову спільноту диктувати власні стандарти у сфері управління персоналом. Протягом останніх років значну увагу приділяють процесам підготовки та добору саме державних службовців на посади державної служби, яка перебуває в стані тривалого перманентного реформування й пристосування до стандартів державної служби зарубіжних країн, що само по собі вже є певною проблемою, оскільки, за виключенням загальних підходів, в різних зарубіжних країнах формуються дещо різні моделі управління персоналом (табл. 1.2) [16]. Як наслідок для більшості зарубіжних країн в сфері управління персоналу є актуальним:

- розмежування механізму менеджменту на невидимі та видимі кінцеві результати (для установ та організацій різних форм власності);

- підтримувати відповідний психологічний настрій персоналу в установі як передумову сприйняття сучасних методів управління персоналом;

- обрання оптимальної моделі довгострокового розвитку, що включатиме всі нюанси планування майбутнього й кар'єри співробітників установи;

– формування відповідного механізму господарського мислення відповідного персоналу, орієнтованого на кінцевого споживача державних послуг тощо [18].

Саме тому більшість сучасних установ намагаються вивчити та освоїти кращі зарубіжні практики, з відповідним адаптуванням до власних умов функціонування державних установ.

Таблиця 1.2

Різноманітність підходів щодо управління персоналом державної служби в окремих країнах

Країна	Особливості системи управління персоналом		
	наявність спеціального органу	законодавче забезпечення	орган управління персоналом
Польща	Департамент державної служби та Департамент кадрового резерву в апараті прем'єр-міністра	Закон «Про цивільну службу», Закон «Про Державний кадровий резерв та високі державні посади»	Рада Служби Цивільної при Раді Міністрів Республіки Польща – формування кадрової політики
Угорщина	Апарат прем'єр-міністра	Закон «Про юридичний статус державних службовців»	Кадровий центр при уряді – формування кадрової політики
Чехія	Міністерство внутрішніх справ	Закон «Про державну службу»	Відсутній
Естонія	Департамент державної служби в Державній канцелярії	Закон «Про державну службу»	Відсутній

На сьогодні в більшості зарубіжних країн є поширеною система управління персоналом, що поділяється на сім основних складових:

- розвиток та навчання персоналу;
- управління персоналом;
- добір та призначення на посаду;
- встановлення відповідних пільг та винагород;
- дотримання нормальних трудових взаємовідносин;

- збереження здоров'я працівників;
- забезпечення належної трудової безпеки;
- встановлення та дотримання конфіденційності [32, с. 140].

Сучасна світова практика виділяє два основні підходи щодо формування системи управління персоналом – американський та японський [36]. Обидва підходи акцентують увагу на активізації людського ресурсу, постійних технологічних покращень та змін, стратегічній орієнтації на велику кількість основних видів та багатостороннього розвитку послуг та товарів, що передаються, або на передачі чи делегуванні відповідних прав, повноважень та відповідальності за цілий ряд ключових рішень на нижчих рівнях управління, а також на властивій для них орієнтації на розроблення й реалізацію довгострокових стратегічних планів розвитку установи. Варто наголосити, що специфічні риси окремої країни обумовлюють використання та особливості того або іншого підходу. Зупинимося, в першу чергу, на американській системі управління персоналом.

В основу американського підходу щодо формування системи управління персоналом покладено принцип індивідуалізму. Більшість американських установ під час добору кадрів віддають перевагу «яскраво харизматичним» особистостям, котрі здатні креативно, оригінально та творчо підходити до вирішення поставлених завдань й генерувати ідеї, що будуть приносити потрібні та бажані позитивні результати. Для більш якісного виконання поставлених завдань до обов'язків менеджерів всіх данок з управління персоналом в США включають здійснення організації, координації та контролю за роботою персоналу [62, с. 88]. Крім того управління персоналом в установах включає цілу низку взаємопов'язаних напрямів діяльності, а саме:

- здійснення ефективного та якісного набору персоналу;
- відбір претендентів;
- встановлення розмірів заробітної плати й системи послуг;

- проведення систематичної профорієнтації й соціальної адаптації працівників;
- забезпечення регулярного та затребуваного навчання персоналу;
- оцінювання трудової діяльності персоналу;
- забезпечення кар'єрного росту та переміщення персоналу;
- підготовка та забезпечення підвищення кваліфікації керівних кадрів;
- оцінювання роботи керівників й спеціалістів, служб управління персоналом тощо [67].

Отже, основними особливостями американської системи управління персоналу є:

1. процес прийняття рішень досить швидкий і здійснюється на індивідуальній основі;
2. система дотримується бюрократичної та формальної організаційної структури з певною індивідуальною лінією відповідальності та підзвітності;
3. люди більше дбають про кар'єру, компетентно ставляться до своєї професії, а не до установи, де вони працюють;
4. програми професійної підготовки та підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною всіх типів організацій;
5. стиль керівництва носить директивний характер та основні рішення ухвалюються виключно керівником [7].

На даний момент в американських установах актуальним напрямом є створення конкурентного середовища серед співробітників, при цьому воно має нести не деструктивний, а продуктивний характер. Вважається, що завдяки цьому підвищується працездатність персоналу. Також премії виплачуються лише вищому керівництву установи, що також спонукає працівників прагнути підвищення рівня кваліфікації та рівня посади. Крім того, в США для подальшого просування по службі застосовуються конкурсні іспити та щорічна оцінка службової діяльності [7]. Заслугує на уважне вивчення досвід США щодо вдосконалення управління державною службою. Відповідно до закону про реформу державної служби 1978 р., у

США з 1 січня 1979 р. були створені Бюро управління персоналом та Рада із захисту системи заслуг. На бюро управління персоналом покладено завдання забезпечення централізації та координації кадрової роботи у апараті адміністративного управління. Щодо Ради з захисту системи заслуг, то її повноваження зводяться до забезпечення дотримання законів державної служби в галузі найму, звільнення та проходження служби відповідно із принципами «системи заслуг» [11, с. 165].

Однак, не зважаючи на наявні переваги, американська система управління персоналом маж й певні недоліки.

По-перше, це наявність великих установ з великою кількістю співробітників. За таких умов на підвищення продуктивності праці великий вплив чинить стан соціально-психологічного клімату в колективі й установі. Саме тому, в США, де основа економіки представлена корпораціями та великими установами, завданням управління персоналом є розвиток механізмів, що сприяють адаптації й акліматизації персоналу в структурі різних груп, що сформувалися в колективі під час виконання спільних завдань, рівню згуртованості колективу й усуненню можливих та наявних конфліктних ситуацій в ньому [14, с. 195].

По-друге, дослідники США наголошують на існуванні ще однієї проблеми в системі управління персоналом, а саме наявність строкатості та різноманітності робочої сили. Здійснення переходу на федеральне законодавство, норми якого забороняли дискримінацію зайнятості, призвело до зміни самої політики й системи найму персоналу, котра тепер допускала можливість працевлаштування неповнолітніх та кандидатів жіночої статі, що змусило здійснювати набір співробітників із виконанням встановлених вимог. Зважаючи на скорочення рівня народжуваності в США й на ще більш очевидний процес глобалізації отримувати робочі місця все частіше почали представники інших народів, які потребузвали більше часу на адаптацію та ефективне виконання службових обов'язків [24, с. 210].

По-третє, потенційною проблемою управління персоналом стала й проблема поколінь. Підготовка молодого покоління робочої сили оцінюється досить низьким рівнем досвіду й необхідною кваліфікацією, необхідністю виконувати високотехнологічні роботи та робота високого рівня відповідальності [27, с. 150]. Відсутність необхідної кваліфікації та досвіду роботи позначаються на ефективності діяльності установи, що зазнає значних втрат внаслідок виконання робіт на нижчій якості й продуктивності, що обов'язково призводить до великого зростання кількості скарг з боку споживачів. Кадрові ресурси перетворилися, за таких умов, на важливий центр для забезпечення колекційної освіти й вимагають здійснення значних витрат з боку установи за участі урядових органів.

По-четверте, американська система управління персоналом передбачає проведення в установах різноманітного анкетування й різних тестів на всіх етапах – починаючи від працевлаштування до подальшого просування кар'єрними сходами. Практично всі установи вимагають під час підбору персоналу проведення відповідного тестування на виявлення особистостей з неординарним складом розуму, котрі наділена стресостійкістю, здатні самостійно приймати рішення, продукувати новаторські ідеї, що все разом сприятиме стійкості установи на ринку й підвищуватиме її конкурентоспроможність [35, с. 55].

Японська система управління персоналом є однією із найефективніших систем управління у світі, й неофіційно визнаною системою менеджменту з «людським обличчям». В країні, в якій обмежена кількість можливостей, склалася та поширюється думка, що найбільшою цінністю японського суспільства та держави є саме людські ресурси. Як наслідок, в країні намагаються створити максимально ефективні та комфортні умови для оптимального продуктивного використання наявних ресурсів. Можливість довгого життя в Японії та японців за наявності важких природних, географічних і кліматичних умов, сформувала саме ту особливу дисциплінованість та працьовитість японців. Японська модель управління

персоналом спирається на принцип: «ми всі є однією великою родиною» [37]. Головною метою системи – є встановлення добрих взаємовідносин між співробітниками, намагання зробити їх ставлення до установи як до рідної сім'ї, сформувані розуміння співробітників так, щоб вони вважали себе великою родиною, та, як наслідок, працювали на благо цієї родини. Підготовка співробітників в Японії – це обов'язкова частина загальної системи трудових взаємовідносин в установі. Останнім часом головною особливістю установ стає т.зв. система «управління знаннями». Вказане поняття означає «перетворення установи на єдину систему, котра самонавчається, використовує власний досвід, навички й можливості як лабораторію передового досвіду й залучає у вказані процеси пошуку та нових звершень представників «всієї родини» [38, с. 120]. Для здійснення більш гнучкого виробничого процесу, посилення чутливості до змін японські установи широко використовують т.зв. систему «конбан» – комплекс зворотніх взаємозв'язків між споживачами послуг та тими, хто їх виробляє. Зміна вимог щодо попиту споживачів моментально передається до початку надання послуг й відразу починає реалізовуватися без затримки робочого процесу та часу. Японський досвід управління персоналом є досить гнучким, сучасні технології й техніки, що не знайшли свого логічного використання в інших країнах, досить ефективно використовуються саме в Японії. Однак в Японії, як і в деяких інших країнах, є певні проблемні питання, зокрема: більшість молодих співробітників не завжди витримують заданий життєвий темп, який сьогодні диктується суспільством, що призводить до моральних та фізичних страждань деяких працівників [48].

Отже, японський стиль управління заснований на переконанні, а не на примусі співробітників. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання полягає не в тому, щоб контролювати роботу, яку виконують інші, а в тому, щоб сприяти взаємодії між співробітниками, надавати їм необхідну підтримку та допомогу, формувати гармонійні стосунки. Як правило, у

японських установах немає докладних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер [70].

Варто вказати, що останні роки в зарубіжних країнах складається динамічна система ротації кадрів. Вона дозволяє здійснювати перестановку кадрів усередині державної служби та за її межами. Ця система доповнює та збагачує практику висування кадрів, сприяє їх професійному та службовому зростанню. В зарубіжній науковій літературі зазначається, що нині рівень мобільності кадрів є недостатньою, хоча й виступає збагачуючим фактором та явно є потрібною. З різних видів мобільності: вертикальної, горизонтальної, функціональної, перевага віддається останній (посадовій). Про те, як саме здійснюється принцип мобільності у кадровій політиці, дає уявлення японський досвід. Крім функціональної (посадової) у багатьох країнах широко використовуються інші види мобільності. У Франції існують ще два види руху кадрів: географічний та між секторами державної служби. Перший вид дозволяє гармонізувати приплив кадрів у північні та південні райони країни, а другий – забезпечує переміщення службовців до інших структурних підрозділи для набуття нового службового досвіду, більш цікавої та змістовної роботи. У ряді країн (Данія, Канада та ін.) розроблено Урядові програми переміщення кадрів [9, с. 297]. На думку фахівців, політика мобільності виключає застій у русі кадрів і дає можливість максимального використання їхнього досвіду, навичок, творчих можливостей в інтересах державної служби.

Вагому увагу в розвинених зарубіжних країнах приділяють формуванню вищого прошарку державних службовців. У США, Великобританії, Франції, Німеччині, Японії та інших країнах цей прошарок формується не за рахунок «природного відбору» з всієї маси чиновництва, а шляхом цілеспрямованого «вирощування» кадрів чиновників, призначених для входження до адміністративно-політичної еліти [7]. Випускники престижних навчальних закладів (у Великій Британії – Оксфордського та Кембриджських університетів; у Франції – Школи національної адміністрації

(ЕНА); в Італії – Інституту державного управління; у США – Гарвардського університету, Єльського університету, Школи імені Дж. Кеннеді; в Японії – Токійського університету тощо) мають майже стовідсоткову гарантію увійти у вищі верстви чиновництва [13, с. 55]. У навчанні цих випускників елітних вишів основний акцент робиться не так на спеціальних теоретичних знаннях, як на необхідності набути навички управління великими організаціями та установами. В зарубіжних країнах всіляко стимулюється прагнення державних службовців підвищити рівень своїх професійних знань. Наприклад, в США поширеною формою матеріальної підтримки службовців є плата за навчання у неробочий час. Службовцям більшості розвинутих держав на період навчання надається оплачувана відпустка, а перепідготовка та підвищення кваліфікації службовців здійснюються коштом місцевих органів влади [29, с. 55].

На окрему увагу заслуговує зарубіжний досвід щодо оплати праці державних службовців та обліку результатів оцінки при оплаті праці. В розвинених країнах з ринковою економікою держава платить своїм службовцям, як правило, навіть більше, ніж приватний сектор, працівникам з низькою кваліфікацією, і значно менше – професіоналам та висококваліфікованим управлінським працівникам. Так, у США середня заробітна плата на тиждень у приватному секторі становить в середньому 500-700 доларів США, а в державному секторі тижнева заробітна плата складає в середньому 800-900 доларів США [33, с. 77]. При цьому середня заробітна плата в обробній промисловості, для прикладу, складає всього 500-600 доларів США на тиждень. Останніми роками поширюється практика виплати державним службовцям в США річної винагороди в розмірі, що перевищує 10000 доларів. Як наслідок, середня заробітна плата державного службовця складає майже 100000 доларів. Варто зауважити, що структура заробітної плати службовців державного апарату в країнах із ринковою економікою має суттєві відмінності від структури заробітної плати у приватному секторі, й насамперед на промислових підприємствах. Ці

відмінності залежать від характеру роботи, методів підвищення її ефективності, складності визначення показників тощо [46].

Крім того, на державній службі більшості зарубіжних країн збільшення ефективності роботи досягається за допомогою стимулювання стабільності кадрів, гарантій зайнятості, поступового підвищення заробітної плати, державних систем та гарантій соціального забезпечення. Головним інструментом досягнення стабільності кадрів є тарифна система, що передбачає як зростання оплати праці на горизонтальному рівні в залежності від якості роботи та дотримання правил трудової етики, а також підвищення за посадою, та збільшення окладу з вертикалі відповідно до зростання кваліфікації працівника, його стажу, з урахуванням його професійних можливостей [45]. Зменшення плинності кадрів та мотивація тривалої роботи на державній службі виявляються вже на початкових етапах найму, де своє значення у стабілізації відіграють сімейні виплати для молодих працівників тощо. Кадрові перестановки здійснюються здебільшого на внутрішньому ринку праці, оскільки на ньому існує певна конкуренція працівників, результати якої залежать від ступеня саме їхньої професійної підготовки та особистих якостей, що визначаються за допомогою відповідних систем оцінки та атестації.

Таким чином, американський та японський досвід управління персоналом є найбільш поширеним та прийнятним в світі. Однак, однією з серйозних управлінських відмінностей між американськими та японськими установами є наявність різного характеру їх тимчасової орієнтації. Японські установи приділяють більше уваги своєму довгостроковому розвитку. Існують також суттєві відмінності в діях механізму управління. Контроль у японських установах відрізняється своєю концентрацією в руках рядових співробітників та «орієнтацією на процес». Отже, зарубіжні методи управління мають переваги та деякі недоліки, але також постійно вдосконалюються та відповідають менталітету, якому вони належать. Крім

того, незважаючи на відмінності підходів зарубіжна практика управління персоналом державної служби має низку спільних особливостей, зокрема:

- до претендентів на посаду державної служби висуваються вимоги щодо необхідності однаковою мірою володіння як адміністративними, так й технічними навичками (Великобританія, Німеччина, Франція);

- відбір персоналу передано недержавним стороннім організаціям (Великобританія, Німеччина, Франція);

- основними критеріями відбору слугує наявність високого рівня інтелекту, вміння досягати результату, вміння працювати з людьми (Великобританія);

- претендентом не може бути особа, яка не пройшла військову службу (Франція);

- на державного службовця не розповсюджуються норми трудового законодавства (Франція);

- державний службовець має бути готовим до безперервного навчання на курсах або в спеціальних установах.

Деякі із вказаних особливостей можуть бути адаптовані до вітчизняних умов, та сприятимуть якісному розвитку вітчизняної системи управління персоналом державної служби.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Особливості функціонування системи управління персоналом на державній службі

На сьогодні управління персоналом формує систематично-організаційний процес відтворення та ефективного використання людського потенціалу, котрий виступає передумовою успішного функціонування сучасної установи та організації. За рахунок ефективного використання й управління персоналу, відбувається впровадження оптимальної стратегії та концепції управління, що забезпечує ефективну діяльність та конкурентоспроможність сучасної державної служби. Як наслідок актуальності набувають питання формування дієвої системи ефективного управління персоналом на державній службі. Отже, сучасна система управління персоналом передбачає цілий комплекс методів, способів, технологій, процедур, кадрового забезпечення тощо. Є кілька загальноприйнятних підходів щодо розробки системи управління персоналом, в основі яких покладено особливості різних аспектів управління персоналом. У системі управління персоналом представлено наступні елементи управління людськими ресурсами: планування людськими ресурсами, визначення потреби у прийомі на роботу, найму, відбору, адаптації, навчання, кар'єри, оцінки, мотивації, регулювання праці тощо (рис. 2.1) [41, с. 88]. Це неповний список застосовуваних професійних технологій, однак це дозволяє надавати широкий спектр управлінської роботи. Всі компоненти системи управління персоналом можна розділити на три блоки:

1) формування технологій, які включають планування та управління персоналом, визначають необхідність найму, відбору, звільнення, іноді сюди ж включають адаптацію працівників;

2) розвиток технологій персоналу, що поєднують освіту, кар'єру та формування кадрового резерву;

3) технології для раціонального використання персоналу, в тому числі оцінки, мотивації, регулювання праці тощо. Схожі технології людина може застосовувати до різноманітних пристроїв (наприклад, пристрій може відповідати технологіям формування й раціонального використання персоналу) [49].

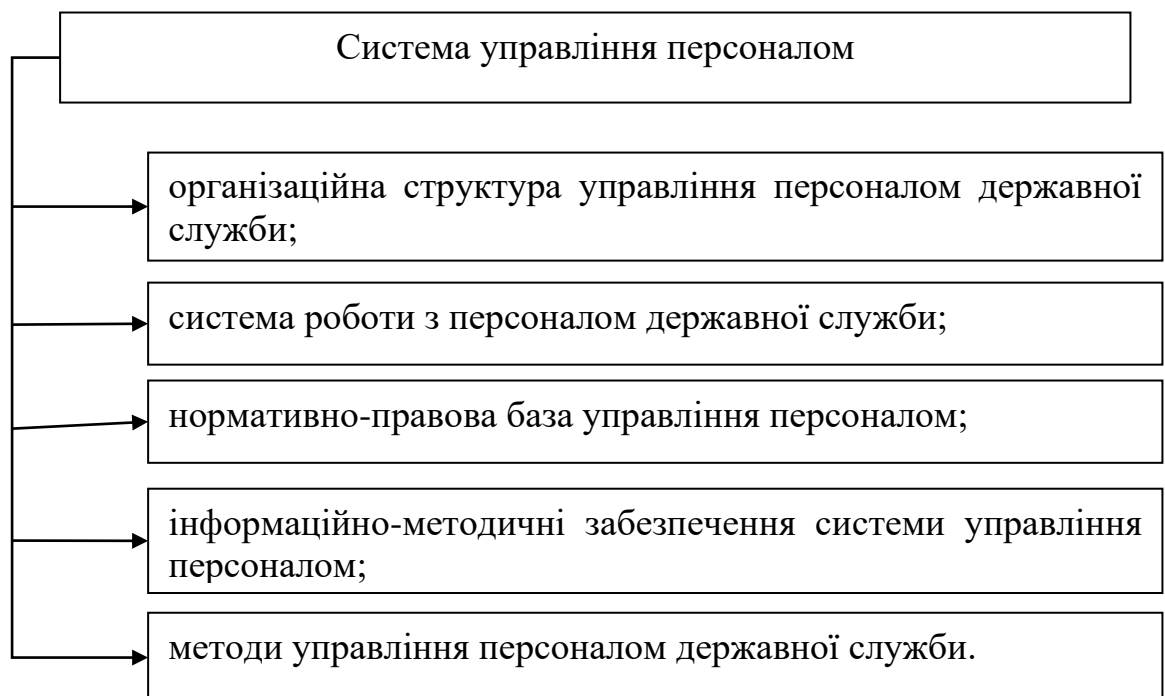


Рис. 2.1. Система управління персоналом

Система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління та організації в сучасних умовах її успішного функціонування, а ефективність залежить від досягнення основних цілей організації. Система управління персоналом здійснює функції керування персоналом [50]. Вона містить в собі різні підсистеми загального лінійного управління та ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на

виконані однорідних функцій. Також варто виділити цілу низку підсистем представлених:

- підсистемою загального й лінійного управління;
- підсистемою планування й маркетингу персоналу;
- підсистемою управління й обліку персоналу;
- підсистемою управління трудовими взаємовідносинами;
- підсистемою забезпечення нормальних умов праці;
- підсистемою управління підвищення кваліфікації персоналу;
- підсистемою управління мотивацією поведінки персоналу;
- підсистемою управління соціальним розвитком;
- підсистемою організаційного управління розвитком;
- підсистемою правового забезпечення системи управління персоналом тощо [13, с. 99-100]

Інший підхід щодо встановлення системи управління персоналом є уявленням системи управління персоналом з організаційної точки зору. З цієї позиції система управління персоналом – це сукупність організаційних структур, що здійснюють функції управління персоналом. Тут представлені менеджери, комплекс оновлення, тобто все, що в будь-якому випадку створюється та використовується з метою здійснення функцій управління персоналом [68, с. 89]. Як наслідок прийнято виділяти такі види забезпечення управління персоналом представлених:

- кадровим;
- нормативно-методичним;
- діловодним;
- організаційним;
- інформаційним;
- матеріальним;
- технічним забезпеченням системи управління персоналом [45].

Для відповідного кадрового забезпечення системи управління персоналом необхідною є наявність високої якості та кількісного складу персоналу відділу управління персоналом установи. Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом складається з наступних елементів:

1) документи організаційного, організаційно-методичного, адміністративного, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру;

2) нормативно-довідкові матеріали, встановлення норм, правил та методів, що використовуються під час вирішення завдань організації праці та управління персоналом [66, с. 155].

Щодо України, то із набуттям чинності норм ЗУ «Про державну службу» виникла гостра необхідність посилити стратегічну роль служб управління персоналом в системі публічного та державного управління, котрі повинні відповідати за реалізацію питань управління персоналом в державному органі, здійснювати добір персоналу, планування й організацію заходів щодо питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документально оформлювати вступ на державну службу, її проходження й припинення тощо [51]. Крім того, служби управління персоналом в питаннях щодо реалізації державної політики в сфері державної служби керуються нормами Основного Закону України [34], ЗУ «Про державну службу» [51], «Про місцеві державні адміністрації» [57], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [58], «Про запобігання корупції» [52] та іншими нормативно-правовими документами; нормами міжнародних договорів, згоду на обов'язковість котрих було надано ВРУ, постанов ВРУ, указами Президента України, актами КМУ й ЦОВВ, що разом забезпечує належний рівень формування й реалізації державної політики у сфері державної служби [56].

Організація системи управління персоналом державної служби означає утворення спеціальних структурних підрозділів, які виконують ряд завдань та функцій у сфері управління персоналом [47, с. 55].

Інформаційна підтримка системи управління персоналом передбачає комплекс реалізованих рішень за обсягом, розміщенням та формою організації даних, що циркулюють в концепції управління персоналом у процесі його експлуатації. Вона містить в собі оперативну інформацію, довідкові дані, технічну довідкову інформацію. Необхідно дотримуватися низки вимог: складності, ефективності, надійності, регулярності тощо. Матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом враховує акцентування встановлених матеріально-технічних ресурсів реалізації роботи з персоналом [10, с. 170].

Отже, система управління персоналом «включає в себе весь процес управління персоналом – від визначення основної ідеї взаємодії між адміністрацією та робочою силою до звільнень, а також забезпечення всієї сукупності її підсистем (інформаційних, організаційних, кадрових, юридичних тощо)» [12, с. 10-11].

Нагальним є вивчення основних методів побудови системи управління персоналом та їх удосконалення. Для побудови системи управління персоналом організації існують дві групи методів представлених:

- 1) методами, що характеризують основні вимоги щодо формування системи управління персоналом;
- 2) методами, що визначають основні напрямки розвитку системи управління персоналом [45].

Одним із ключових способів побудови системи управління персоналом є систематичний аналіз, він передбачає використання системного підходу щодо вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом [17, с. 99-100].

Декомпозиційний метод дозволяє розділити складні явища на простіші. Чим простіші елементи, тим краще проникнення в явища і визначення їх

природи. Наприклад, система управління персоналом може бути розділена на підсистеми, підсистеми на функції, функції – на відповідні процедури. Після розподілу необхідно відтворити систему управління персоналом загалом та синтезувати те, що було «розчленовано». Це можуть бути логічні, графічні та чисельні моделі тощо.

Метод послідовного заміщення дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, під впливом яких її стан змінюється. Чинники ранжуються та вибирається серед них найбільш значущий.

Метод порівняння дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою прогресивної організації, з правовим регулюванням у попередньому періоді функціонування установи [20, с. 44].

Динамічний метод надає дані про місцезнаходження в динамічному діапазоні з виключенням випадкових коливань. Даний метод застосовується під час дослідження чисельних показників, що визначають систему управління персоналом.

Метод структурування цілей враховує чисельне та високоякісне обґрунтування цілей організації загалом та цілей системи управління персоналом з погляду їх відповідності цілям організації.

Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом ґрунтується на участі висококваліфікованих фахівців у галузі управління персоналом, управління персоналом суб'єктів цього процесу. За допомогою методу основні напрями вдосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини дефектів зводяться до одного знаменника та показника, що оптимізує можливості їхньої інтерпретації. Однак, вказаний метод не завжди має високу точність та об'єктивність, оскільки експерти не завжди погоджуються щодо критеріїв загальної оцінки [22, с. 99].

Нормативний метод передбачає використання системних стандартів, які визначають структуру та зміст функцій управління персоналом з числа працівників за спеціальністю, тип організаційної структури, критерії для

контролю конструкцій загальної системи управління організацією та персоналом.

Параметричний спосіб полягає у встановленні багатофункціональних зв'язків серед параметрів компонентів системи управління виробничої системи та персоналу з метою визначення їх відповідності.

Метод головних компонентів дозволяє відображати компонент в одному показнику щодо якості десятків показників. Це надає можливість порівняти набір параметрів єдиної системи управління персоналом з багатьма параметрами інших подібних систем, але лише один раз.

Експериментальний метод заснований на досвіді попереднього періоду системи управління персоналом та досвід інших подібних систем [23, с. 363].

Метод функціонально-вартісного аналізу. Цей спосіб дає можливість підібрати систему управління або виконувати деякі функції управління персоналом, які закликають до мінімізації витрат й є більш дієвими з погляду на бажані кінцеві результати.

Метод творчих нарад має на увазі громадський розгляд перебігу формування системи управління персоналом групою фахівців та керівників, командою експертів та керуючих. Результативність способу полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає в інших учасників наради нові ідеї, а ті, в свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає цілий потік ідей. Мета творчої наради – виявити, по можливості, більше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Морфологічний аналіз є засобом дослідження різних комбінацій організаційних рішень для реалізації певних функцій управління персоналом. Ідея цього методу полягає в тому, що складне завдання полягає в тому, щоб розбити на дрібніші підзадачі, які легше вирішувати окремо. При цьому передбачається, що розв'язання складного завдання витікатиме з рішень під задач [25, с. 105].

Варто наголосити, що це ще не повний перелік методів формування системи управління персоналом. Максимальний результат досягає в цьому у випадку, якщо всі методи використовуються в комбінації.

Організаційна структура системи управління персоналом – це проекти щодо розвитку процесів системи управління персоналом організацій.

Конструкцію системи управління персоналом не можна відокремити від проектування систем управління у межах всієї організації, оскільки перша включає не тільки функціональні блоки, що працюють з персоналом, але й усіх лінійних керівників, від директора до керівників функціональних підрозділів, що виконують функції науково-технічного, промислового, економічного управління, управління зовнішньоекономічних зв'язків та персоналу.

Система управління персоналом є основою системи управління організації та установи [30, с. 100]. Саме тому варто звернути увагу й на цілі та функції організації управління персоналом. Комплекс цілей організації можна поділити на чотири види або групи:

- економічних;
- науково-технічних;
- виробничо-комерційних;
- соціальних цілей [46].

Кожен з цих блоків має свою мету першого рівня:

- економічна мета полягає в тому, щоб отримати оцінну вартість прибутку від продажу товарів чи послуг;
- науково-технічне завдання полягає у тому, щоб забезпечити науково-технічний рівень виробництва та розвитку, а також підвищити продуктивність праці за рахунок удосконалення технології;
- промислового та комерційного призначення – виробництво та продаж товарів чи послуг у заданому обсязі та із заданою інтонацією (для економічних цілей договірних зобов'язань, державних контрактів тощо);

– соціальна мета – досягти бажаного ступеня задоволення соціальних потреб працівників [61, с. 149].

Система цілей є основою визначення структури функцій управління персоналом. Важливим питанням у зв'язку з цим є структурування функціональної спеціалізації роботи. Діяльність організації управління персоналом складається з декількох етапів, кожен з яких має свої труднощі.

Організаційна структура системи управління персоналом передбачає комплекс взаємозалежних підрозділів, управління персоналом та посадових осіб [46]. Медіа функції управління персоналом можна розглядати у сенсі служби управління персоналом. Конкретне місце та роль зазначеної служби у загальній системі управління організацією визначає місце та роль кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом та організаційним статусом спостерігача. Організаційна структура системи управління персоналом містить у собі наступні операції:

- з викладом цілей системи управління персоналом;
- визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- склад підсистем;
- взаємовідносини між підсистемами;
- визначення прав та обов'язків підсистем;
- розрахунок складності функцій та числа підсистем;
- конфігурації складання організаційної структури [48].

Варто звернути увагу й на необхідність використання відповідних кадрових технологій, що використовуються в сфері державної служби, представлених:

- відбором персоналу (забезпеченням селекції фахівців з метою заповнення ними вакантних державних посад);
- трудовою адаптацією (комплексом заходів, спрямованих найшвидше пристосувати новопризначеного фахівця до наявних умов праці, особливостей соціального оточення, робочого місця тощо);

- кар’єрою та перспективами кар’єрного росту (просуванням по службових сходах організаційної ієрархії, під час якого відбувається реалізація професійного потенціалу службовця, що забезпечує йому виконання ролі суб’єкта професійної кар’єри);

- трудовою мотивацією (системою відповідних заходів, спрямованих на залучення, реалізацію, розвиток й утримання висококваліфікованих кадрів; вмотивовування фахівців на розкриття прихованих здібностей з метою виконання ними своїх професійних обов’язків більш ефективно та результативно);

- підготовкою державних службовців (отриманням певних знань, що є вкрай необхідними для здійснення трудової діяльності службовця з метою подальшого розвитку свого власного кадрового потенціалу й використання його під час власної трудової діяльності);

- підвищенням кваліфікації (процесом оновлення наявних знань і розвитку кадрового потенціалу службовців для ефективного виконання ними власних професійних обов’язків);

- оцінюванням кадрів (співвідношенням основних елементів реалізації державними службовцями власних повноважень (особистісних якостей, результатів діяльності, процесів діяльності тощо) з певними еталонами, базовими вимогами тощо) [46].

Таким чином, управління персоналом в сфері державної служби – є цілеспрямованою діяльністю керівного складу установи, керівників та спеціалістів відповідних підрозділів системи управління персоналом, котра включає розроблення концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом в сфері державної служби. Система управління персоналом є складною системою, котра включає цілу низку обов’язкових компонентів, представлених:

- організаційною структурою управління персоналом державної служби;

- системою роботи з персоналом державної служби;

- нормативно-правовою базою управління персоналом;
- інформаційно-методичним забезпеченням системи управління персоналом на державній службі;
- методами управління персоналом в сфері державної служби.

Як й будь-яка система, дія якої спрямована на управління персоналу, система управління персоналом на державній службі потребує наявності відповідної регламентації чинною нормативно-правовою базою, що надасть можливість виконувати відповідні дії, застосовувати механізми, приймати та реалізовувати в межах правового поля, формування відповідного уявлення щодо відповідальності й наслідків рішень і будь-яких дій чи бездіяльності. На сьогодні, нажаль, в нашій державі все ще відсутня єдина загальна, законодавчо врегульована система управління персоналом в сфері державної служби. Наявна система управління персоналу регулюється цілою низкою нормативно-правових актів й лише фрагментарно, що потребує здійснення ґрунтовних перетворень в сфері державної служби.

2.2. Сучасні методи дослідження системи управління персоналом

Методи управління персоналом – є засобами здійснення впливу на колективи чи окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності під час процесу функціонування організації або установи [14, с. 196]. Усі методи дослідження систем управління персоналом можна розділити на дві групи:

- теоретичні: метод сходження від абстрактного до конкретного, метод абстракції, аналізу та синтезу, методи дедукції та індукції, метод моделювання тощо;
- емпіричні: метод спостереження, метод порівняння, метод експертних оцінок тощо [46].

Метод сходження від абстрактного до конкретного передбачає встановлення логічних взаємозв'язків між абстрактним обліком особливостей системи управління та цілісним уявленням про вашу конкретну систему.

Метод абстракції включає розумове відволікання предмета дослідження з найменш важливих елементів об'єкта, його показники, властивості, зосередження уваги на винятковому вивченні найбільш важливих аспектах об'єкта, часто за допомогою моделювання [19].

Методи аналізу та синтезу припускають розбиття об'єкта на окремі компоненти з подальшою консолідацією деяких з цих частин з урахуванням інших ознак групи. Він надає можливість докладно та глибоко вивчити структурні та функціональні характеристики об'єкта, розробити методи її реконструкції.

Метод спостереження включає записи, контрольні показники, параметри, властивості об'єкта, що досліджується, без втручання дослідника та науково-дослідних інструментів у процесах об'єкта та його оточення.

Метод порівняння включає порівняння властивостей і характеристик конкретного об'єкта з тими самими властивостями та характеристиками самого поширеного стандартного зразка, лише аналога (наприклад, конкурента) виявлення загальних відмінностей від зразка. Методи порівняння по суті присутні в той же час й в методах оцінки [22, с. 89].

Методи моделювання, як згадувалося, взаємопов'язані з методом абстракції і включають в себе вивчення та аналіз моделі об'єкта, який включає тільки ті характеристики, які найбільш важливі для вирішення проблеми, з подальшою передачею висновків та рекомендацій конкретному об'єкту чи групі об'єктів.

Одним із широко використовуваних методів дослідження систем управління та загальних соціально-економічних процесів є наукове обговорення та дебати. Експерт-метод оцінки дозволяє проаналізувати всі наявні дані, щоб отримати систематичний набір інформації – колективна думка експертів у будь-якій сфері [36].

Персонал організації є одним із видів ресурсів організації. Будь-які організації потребують людських ресурсів, їх раціонального використання, висока продуктивність мають велике значення для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, пропозиція робочої сили в організації, а також ефективність їх використання залежить від обсягу та своєчасності всіх робіт, ефективного використання обладнання, машин, механізмів тощо.

Персонал є основним штат співробітників, що здійснює різні виробничі та організаційні функції. Він характеризується насамперед його силою. Персонал також залежить від характеру, масштабу, складності процесів, ступеня механізації, автоматизації, комп'ютеризації тощо. Ці фактори вказують на чисельність персоналу, що на практиці майже ніколи не можливо встановити точно, щоб забезпечити належним чином. Таким чином, людський потенціал характеризується більш об'єктивним списком, тобто саме тими співробітниками, які офіційно працюють в організації на даний момент. Нестача персоналу, чисельність персоналу може суттєво відрізнятись від нормативної. Розрахунок заробітної плати включає всі категорії працівників: постійні, сезонні, тимчасові тощо, оскільки не всі працівники з тієї чи іншої причини потрапляють щодня на робочі місця [40, с. 44].

Варто також вказати, що персонал характеризується й показниками власної сили. Про це свідчать узагальнені відповідні показники кожного дня, включаючи святкові та вихідні дні, які прирівняні до попереднього робочого дня, а результат ділиться на кількість днів у періоді. Число робітників або працівників, що вийшли на пенсію, протягом відповідного періоду часу становлять плинність кадрів. Також може виникати необхідність з'ясувати питання щодо тих, хто вийшов у відставку або були звільнені з об'єктивних причин (військової служби, зміна кількості персоналу в зв'язку із зміною масштабу діяльності, організаційної структури, систем управління, виходу на пенсію тощо).

Висока плинність кадрів взаємопов'язана із суб'єктивними причинами (відставкою, звільненням у зв'язку із порушенням трудової дисципліни тощо). Однак, плинність кадрів також можемо пояснити за допомогою низки характеристик, таких як інтенсивність обороту, показник сталості, швидкості обороту тощо [47, с. 65].

Структура персоналу кожної організації неоднорідна, оскільки люди розрізняються за природними та набутими ознаками – статтю, віком, освітою, стажем роботи, професією, спеціальністю, кваліфікацією, займаною посадою тощо. На їх основі групи співробітників формують робочу силу. Тобто саме це й називається соціальною структурою, котра може бути статистичною та аналітичною [50]. Статистична структура персоналу відображає його розподіл та рух з погляду категорій та груп посад. Наприклад, можемо виділити персонал для основних видів діяльності (тих, хто працює в основних та допоміжних, науково-дослідних та дослідно-конструкторських відділах, адміністрація займається створенням продукції, послуг або займається обслуговуванням цих процесів), а також неосновної діяльності (працівники технічного обслуговування, житлово-комунального господарства, відділ соціальної сфери тощо).

Аналітична структура визначається на основі спеціальних досліджень та розрахунків і підрозділяється на загальну та особливу. Загальна структура персоналу розглядається на основі таких характеристик як досвід роботи, освіта, професія; приватна структура відбиває баланс окремих категорій працівників; наприклад, «виконували простий вид роботи за допомогою найпростіших інструментів та без них», «виконували роботу вручну, а не з машинами» тощо [63, с. 675].

Таким чином, незалежно від того, які великі ідеї, новітні технології, найсприятливіших зовнішніх умов не існує, без добре підготовленого персоналу високої активності не може бути досягнуто. Ефективність діяльності установи залежить від людей, які роблять свою роботу, служать ідеї та дозволяють організації існувати. Без людей не може бути організації,

без кваліфікованого персоналу, жодна організація не може досягти поставленої мети. В основу пред'явлення вимог до системи та технології управління персоналом покладено основні закономірності:

- відповідності системи управління персоналом встановленим цілям, особливостям, стану й тенденціям розвитку виробничої системи;
- систематичного розвитку управління персоналом;
- оптимального поєднання централізації й децентралізації управління персоналом;
- пропорційного поєднання безлічі підсистем й елементів системи керування персоналом;
- пропорційністю виробництва й управління;
- зміни складу й змісту функцій управління персоналом;
- зведенням до мінімуму кількості кроків керування персоналом;
- моделлю взаємодії керування персоналом [40, с. 111-112].

Закономірності безпосередньо взаємодіють між собою, впливають одна на одну за своїми властивостями, утворюючи інтегровану, результуючу силу, щоб охарактеризувати детально взаємовідносин та взаємодії моделей управління персоналом.

Отже, наростаюча тенденція до мінімізації числа ступенів управління персоналом взаємодіє із закономірністю оптимального поєднання централізації та децентралізації управління персоналом та характером змін складу й змісту функцій управління персоналом [2].

Управління персоналом здійснюється також на основі відповідних принципів. Принципи управління персоналом – це «відповідні ключові твердження та норми, яких повинні дотримуватись керівники та фахівці в процесі управління персоналом» [68]. Крім того, принципи в сфері управління персоналом – є «основними, вихідними положеннями, що встановлюють особливості змісту наукової та практичної діяльності в сфері державної служби, включно з побудовою системи управління персоналом, механізмами її функціонування, організаційною культурою» [5].

Знаючи принципи (табл. 2.1), люди відкривають закономірності, принципи управління персоналом, що відображають вимоги об'єктивно існуючих економічних законів і закономірностей, тому, самі по собі є об'єктивними [16].

Таблиця 2.1

Основні принципи управління персоналом

принцип	характеристика
адаптивність	гнучкістю та пристосуванням управління персоналом до умов, що постійно змінюються
ієрархічність	взаємодією між ланками управління персоналом на різних управлінських рівнях
колегіальність	взаємодією співробітників служби управління персоналом
комплексність	врахування чинників, що здійснюють суттєвий вплив на процеси управління персоналом
концентрація	ліквідацією дублювання й концентрації уваги під час управління персоналом щодо вирішення поставлених перед установою завдань та робіт
оперативність	своєчасним прийняттям відповідних управлінських рішень
оптимальність	наявністю багатьох варіантів та можливостей вибору оптимального варіанту
плановість	плануванням роботи з персоналом
добір та розстановка кадрів	відповідністю робітників їхній кваліфікації та здібностям, потребам й інтересам установи
узгодженість	погодженням взаємовідносин між окремими ланками управління персоналом

Подібних основ чимало, але за всіх умов управління персоналом ґрунтується на наступних традиційно сформованих у вітчизняних організаціях принципів:

- науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності розпорядництва;
- відбору, підбору та розміщення кадрів;
- поєднання єдиноначальності та колегіальності, централізації та децентралізації;

– лінійного, функціонального та цільового управління, контролю виконання рішень та ін. [19].

Принципи системи управління персоналом – це основні положення та норми, яким повинні слідувати керівники та спеціалісти відділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації. Вони є результатом узагальнення людьми об'єктивно існуючих економічних законів та закономірностей, властивих їм загальних рис, дій тощо. В Україні в ході процесів управління персоналом в органах державної служби прийнято використовувати цілий набір відповідних методів:

- адміністративних;
- організаційно-розпорядчих;
- правових;
- економічних;
- соціально-психологічних;
- морально-етичних тощо (рис. 2.2) [26].

Адміністративні методи засновані на владі, дисципліні та покаранні й відомі історії як «метод батога і пряника». Економічні методи засновані на правильному використанні економічних законів та методів впливу, відомих як «палиці». Соціально-психологічні методи приходять з мотивації і морального впливу на людей і відомі як «методи переконання». Економічні методи є елементами економічного механізму, що забезпечує поступальний розвиток організації. Самий важливий метод управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує та синтезує всі економічні методи управління. Під час планування визначає програму діяльності організації. Після заяви планує роботу лінійних керівників, щоб створити відповідні умови для їх реалізації. Кожен блок отримує перспективні та поточні плани щодо певного кола показників [66].

Правові методи – це імперативні (обов'язкові для виконання), диспозитивні (передбачають, що саме можна робити, а що ні), рекомендаційні (вказують та наголошують на тому, як саме потрібно себе

вести керівнику відповідно до встановлених норм права за тієї чи іншої ситуації), заохочувальні (сприяють заохоченню керівників, котрі намагаються творчо керуватися нормами прав [19].

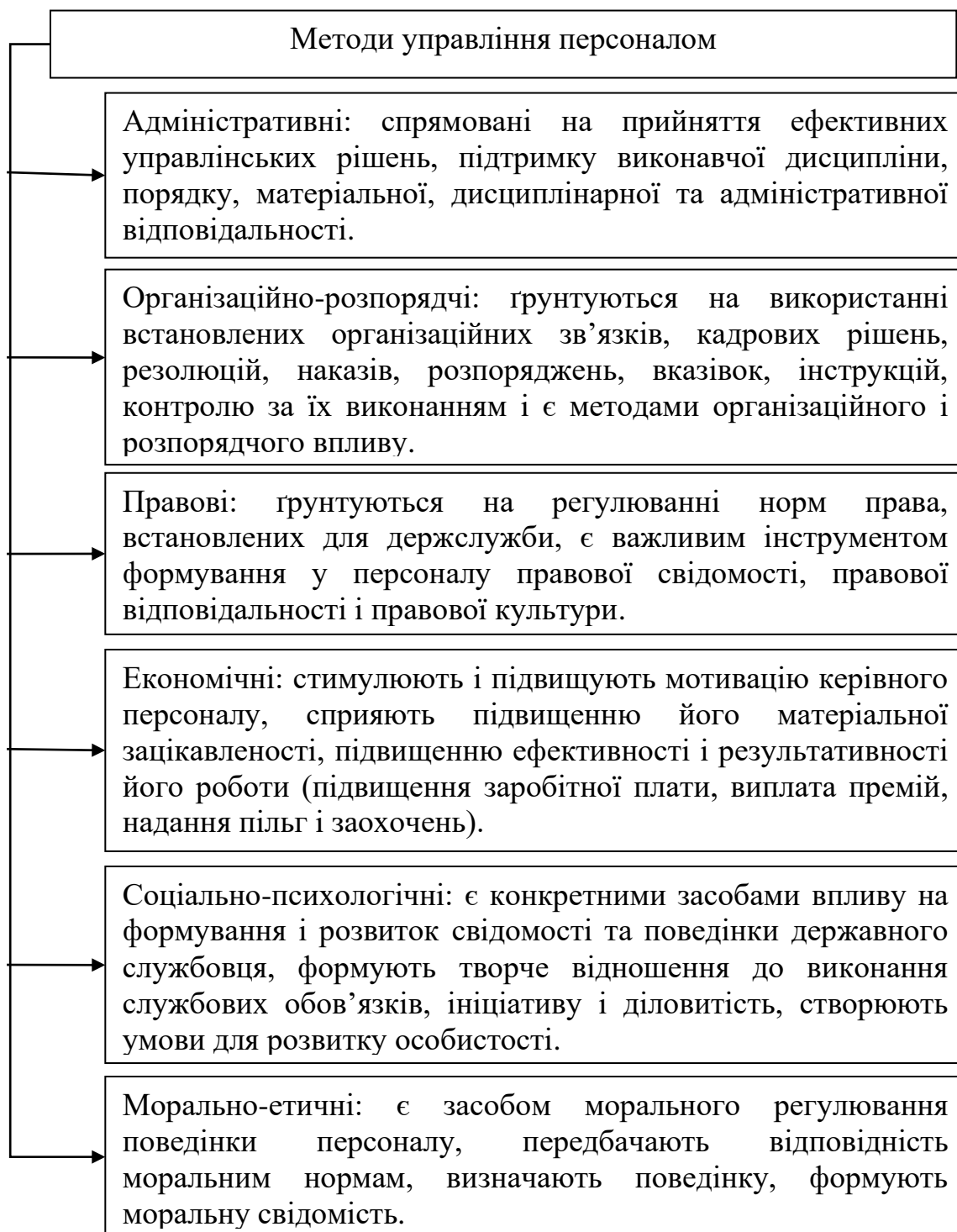


Рис. 2.2. Основні методи управління персоналом

Соціально-психологічні методи управління, засновані на використанні механізму соціального контролю (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби тощо) [48].

Масштаб і стан цих методів можна поділити на дві основні групи:

1. Соціологічні методи, створені задля групи людей та їх взаємодії на робочому місці. Необхідними для відбору, оцінки, розміщення, підготовки та обґрунтування кадрових рішень є наступні соціологічні методи дослідження (дослідження інструментів):

- дослідження;
- інтерв'ювання;
- метод соціометричний;
- метод спостереження;
- інтерв'ю [19].

2. Психологічні методи, які спрямовано впливають на особистість людини. Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом, відповідно до інструкцій для конкретного окремого працівника або працівників, як правило, суворо особистісні та індивідуальні. Їх головною особливістю є звернення до інтер'єру, інтелекту, манери та поведінки таким чином, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань організації [43].

Вказані методи повинні поєднуватися та створювати необхідні засоби щодо ефективного управління персоналом установи. Крім того, для оцінки ефективності та продуктивності діяльності з управління персоналом на державній службі можуть використовуватися ще й такі методи, як опитування думок, співставлення, використання інформаційних систем управління персоналом тощо. Щодо співставлення, то використання вказаного методу може призвести до:

- встановлення сфер, в яких наявні поліпшення управління персоналом;

- оцінювання (або переоцінювання) політики та практики управління персоналом в сфері державної служби;
- порівняння діючої практики з кращими вітчизняними та зарубіжними практиками;
- постановки цілей виконання для нівелювання відмінностей між поточним станом та бажаним тощо [26].

Варто вказати, що частіше всього установи використовують чітко встановлені індикатори ефективності управління персоналом, представлені:

- загальною оплатою праці як проценту від доходу;
- кількістю або процентом керівних посад, заповнення яких відбувається за рахунок внутрішніх джерел;
- обсягами виконаних робіт в розрахунку на кожного працівника;
- пільгами та заохоченнями [37].

Доречно також згадати основні наукові концепції, на основі яких можемо виділити три основні методичні підходи щодо оцінки ефективності персоналом.

По-перше, персонал установи сприймається як сукупність суспільних працівників, котра безпосередньо здійснює вплив на виробництво, тому його кінцеві результати мають слугувати критеріальним показником ефективності персоналу.

По-друге, вважається, що критеріальні показники мають відображати рівень результативності, якості й складності трудової діяльності.

По-третє, наголошується, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначається особливостями організації його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, тобто більше всього залежить саме від форм та методів роботи з персоналом. Такий підхід, на нашу думку, є більш вдалим.

Таким чином, методи дослідження системи управління персоналом спрямовані здебільшого на виробничу діяльність в сфері державної служби, що призводить до посилення впливу на безпосередні інтереси об'єкта

управління створюючи відповідний механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи. Ефективне управління персоналом відіграє важливу роль в сфері управління персоналом, а використання методів управління персоналом є досить широким та ефективним. Як наслідок, дослідження методів управління персоналом державної служби, основних принципів їх використання потрібні зважаючи на особливості діяльності у вказаній сфері. Наукове забезпечення вирішення вказаних питань сприятиме створенню ефективного функціонування сфери державної служби.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Аналіз стану системи управління персоналом на державній службі

На сьогодні, зміни, що відбуваються в світі в цілому та в Україні зокрема, зумовлюють важливість та необхідність підвищення ефективності державної служби. Результати соціально-економічних реформ наочно демонструють свою залежність від стану механізму управління кадровим складом органів державної влади. Саме тому «формування кадрового складу державної служби з висококваліфікованих фахівців, які сприяють підвищенню ефективності діяльності органів державної влади» [42] є найважливішим завданням на сучасному етапі. У зв'язку з цим нині гостро постає питання пошуку нових підходів до управління персоналом державної служби. Проблема підвищення ефективності використання кадрових технологій у органах державної служби актуальна як для нашої країни, так й для більшості розвинених країн.

На думку С. Баха, нова хвиля реформ у західноєвропейських та англоамериканських країнах, спричинена кризою 2008 року, спрямована насамперед на «скорочення державних витрат на персонал органів державної влади за збереження та/або збільшення ефективності державного управління. Ці процеси супроводжуються пошуком ефективних способів управління людськими ресурсами на державній службі, удосконаленням застосовуваних кадрових технологій та впровадженням нових» [69].

Зважаючи на вказане, можемо стверджувати, що в сучасному загальному значення сутності управління персоналом державної служби

полягає в необхідності процесів здійснення впливу на працівників задля реалізації цілей установи, що здійснюються шляхом застосування технологій управління персоналом за допомогою різноманітних кадрових технологій. Водночас головна мета сучасної системи управління персоналом державної служби полягає у раціональному та ефективному використанні кадрів державної служби, залучення, розвитку й удосконалення кадрового потенціалу державних службовців.

Отже, сучасна система управління державною службою переживає кризу, оскільки:

- система є дещо застарілою в змістовному та концептуальному значенні (механізми й методи роботи з персоналом є типовими та одночасно такими, що не враховують наявних змін в сучасному житті суспільства та держави);

- система позбавлена системного характеру (велика кількість нормативно-правових актів щодо державної служби);

- сучасна система управління персоналом не здатна задовольнити наявні суспільні потреби, зокрема щодо швидкого формування представників нової генерації управлінців;

- окремі технології, що використовуються системою управління персоналом державної служби все ще не врегульовані чинними нормативно-правовими актами нашої держави [68].

Отже, сучасна система управління персоналом державної служби – є системою здійснення управлінського впливу на працівників державних органів з метою забезпечення найбільш ефективного використання їх професійних і особистих здібностей та можливостей. Суб'єктом управління персоналом державної служби – є керівники органу державної служби та кадрова служба цього органу, об'єктом – персонал органу державної влади. Основні підсистеми управління персоналом державної служби представлені:

1. Планово-аналітичною – формуванням об'єктів та структур управління, розрахунком потреб в персоналі у кваліфікаційно-посадовому розрізі;
2. Організаційною – організаційним набором та відбором персоналу, рівнем заробітної плати й допомоги, атестацією, професійним розвитком, безперервним навчанням та перепідготовкою кадрів;
3. Функціональною – адаптацією, переміщенням персоналу, просуванням по службі [1].

Щодо управління персоналом державної служби можна виділити цілий ряд функцій та спеціалізованої діяльності органу державної служби, його обслуговуючого персоналу із завдань у процесі управління персоналом. Крім основних функцій, застосованих до процесу управління персоналом у будь-якій організації, яка включає в себе організацію, планування, управління, координацію, облік, аналіз, контроль, мотивація та стимули, існують такі специфічні функції для управління персоналом у державних органах представлених:

- адміністративною (діями, взаємопов'язаними з веденням штату та штатного розкладу);
- соціальною (визначенням рівня грошового утримання та соціальних гарантій, пільг тощо);
- інноваційною (застосуванням сучасних методик та технологій);
- виховною (забезпеченням зростаючих вимог щодо моральних якостей державного службовця);
- інформаційно-аналітичною (забезпеченням суб'єктів управління персоналом необхідною інформацією та аналітичними матеріалами щодо кадрової підсистеми) [16].

В сфері державної служби, самостійним структурним підрозділом, відповідальним за організацію роботи з персоналом є кадрова служба, що обслуговує центр для управління персоналом, зрештою, для успішної роботи співробітників та управління, професійного та матеріального задоволення

кожного працівника, підтримки здоров'я та безпеку співробітників. До найважливіших завдань кадрової служби входять:

- формування кадрів для заміщення посад державної служби;
- підготовка пропозицій щодо реалізації законів та інших нормативно-правових актів з питань державної служби;
- організація підготовки та реалізації рішень органу державної влади, пов'язаних із вступом до державну службу, її проходження, про укладання контракту на надання послуг, призначення на державну службу, звільнення з посади державної служби, що заміщується, звільнення державного службовця з державної служби та виходу на пенсію протягом багатьох років служби;
- документаційне забезпечення державної служби;
- забезпечення діяльності комісії з врегулювання конфліктів інтересів;
- організація та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державної служби та включення державних службовців у резерв;
- організація та проведення атестації державних службовців;
- організація та проведення кваліфікаційних іспитів державних службовців;
- забезпечення розвитку кар'єри державних службовців;
- організація офіційних інспекцій;
- консультування державних службовців з правових та інших питань державної служби [26].

Система управління персоналом на державній службі здійснює, як уже згадувалося вище, розробку та реалізацію єдиної державної кадрової політики, тобто використання єдиних кадрових технологій, заснованих на загальних засадах формування кадрового складу державної служби, здатної адекватно виконувати функції держави [6, с. 44-45]. Технологія управління персоналом на державній службі повинна відповідати наступним вимогам:

- ефективність, оперативність використання;

- послідовність та адаптація до специфіки державної служби;
- відкритість контролю з боку суспільства [19].

Основна увага повинна приділятися запобіганню допущення помилок та прорахунків під час встановлення та використання основних критеріїв добору персоналу на державну службу. Як наслідок виникає необхідність унормувати більшість аспектів управління персоналом, що призводить до зарегульованості процедури підбору, добору та відбору кадрів й мало впливає на підвищення якості персоналу державної служби [19].

Збільшення кількості критеріїв та ускладнення процедури відбору кадрів суттєво звужує коло претендентів на посади, збільшує час на їх пошуки, концентрує увагу лише на формальних вимогах до претендентів, що призводить до необхідності здійснення непростого вибору персоналу (табл. 3.1) [18].

Таблиця 3.1

**Проблеми формування критеріїв відбору персоналу на посади
державної служби**

Критерії	Вибір 1	Вибір 2
Професійність	надання переваги наявному досвіду та знанням	надання переваги наявним лідерським якостям
Належність до сфери діяльності	надання переваги співробітникам	надання переваги зовнішнім претендентам
Стать	перевага представникам певної статті	дотримання гендерної рівності
Вік	перевага молоді	перевага досвідченій людині старшого віку
Особистісні характеристики	перевага чеснотам	особлива увага слабостям
Креативність	перевага обізнаності	перевага креативності
Амбіційність	перевага кар'єристам	перевага виконавцям
Емоційний інтелект	перевага емпатам	перевага байдужим

Вказана тенденція досить негативно позначається на працездатності державних службовців, обумовлює витрачання додаткових ресурсів на відбір, навчання та перенавчання персоналу державної служби. Як наслідок,

норми Закону України «Про державну службу» [51], нормативно-правові акти практично визначають людську технологію, використання яких необхідно в державній службі, серед них: відкритий конкурс персоналу, формування та використання кадрового потенціалу та атестації, кваліфікаційного іспиту, освітніх технологій, мотивації та стимулювання на основі оцінки ефективності, регулювання діяльності. Атестації підлягають усі працівники державної служби, що працюють чи влаштовуються на атестовану посаду. Атестація проводиться кожні п'ять років. Позачергова атестація працівників проводиться у порядку, встановленому відповідним Положенням та у таких випадках:

- при призначенні на вищу посаду;
- при призначенні на нижчу посаду [56].

Для проведення атестації створюються спеціальні атестаційні комісії. Для безпосереднього проведення атестації:

- формується атестаційна комісія;
- затверджується графік проведення атестації;
- складаються списки працівників, які підлягають атестації;
- готуються необхідні документи для атестаційної комісії [64].

Атестаційна комісія складається з голови, заступника голови, секретаря та членів комісії. Графік атестації затверджується керівником атестаційної комісії та повинен бути доведеним до кожного атестованого не менше ніж за місяць на початок атестації. В графіку зазначаються:

- найменування органу управління, одиниці, в яких проводиться атестація;
- дата та час атестації;
- дата подання до атестаційної комісії необхідних документів із зазначенням керівників відповідних підрозділів органу управління, відповідальних за подання цих документів [13, с. 87-88].

Кадрова служба відповідного органу управління, принаймні за тиждень до початку атестації має ознайомити кожного державного службовця з

поданим відгуком про його службову діяльність. В той же час, атестований державний службовець може подати комісії атестації відповідну інформацію для отримання більш детальної інформації щодо результатів роботи за попередній період, а також заяву про свою незгоду з поданою думкою. Атестація здійснюється у присутності атестованого державного службовця, оскільки він повинен бути повідомлений заздалегідь. У разі відсутності державного службовця на засіданні атестаційної комісії та неподання ним мотивованого клопотання про перенесення строків атестації вона може проводитись за необхідності й за його відсутності.

Атестаційна комісія розглядає подані документи, заслуховує повідомлення державного службовця та, в разі необхідності його безпосереднього керівника. Атестаційна комісія з метою об'єктивної оцінки після розгляду атестованого й для отримання більш докладної інформації щодо його діяльності за попередній період та його заяви щодо незгоди з думкою, має право відкласти атестацію до наступного засідання комісії. В результаті атестації державному службовцю дається одна з наступних оцінок:

- відповідає кваліфікаційним вимогам щодо займаної посади;
- відповідає займаній посаді за певних умов, тобто умов, визначених рекомендаціями атестаційної комісії щодо його службової діяльності;
- не відповідає кваліфікаційним вимогам щодо займаної посади [21, с. 333-334].

Результати оцінки затверджуються особою, до повноважень якої належить питання щодо призначення або звільнення з посади відповідних державних службовців. З атестаційним листом державний службовець знайомиться під розпис. Атестаційний лист державного службовця, який пройшов атестацію, і відкликання нього зберігаються у його особистій справі [32, с. 140].

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, відбувається на основі розробленого стандарту. Вказаний стандарт містить положення щодо форм та методів навчання, перепідготовки,

підвищення кваліфікації, формування їх високого професіоналізму, сучасного економічного мислення, вміння працювати за нових економічних умов. Стандарт має бути дотримуватися всіма керівниками всіх рівнях і всіх відділів.

Крім того, варто вказати, що установа повинна організовувати такі види навчання для забезпечення його безперервності, як:

- підготовка нових кадрів;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- навчання персоналу іншим професіям;
- навчання персоналу нововведенням;
- підготовка спеціалістів [37].

В умовах ринкової економіки необхідність в кваліфікованих співробітниках значною мірою задовольняються за рахунок їх підготовки та перепідготовки безпосередньо в установі.

Крім того в установі проводиться підрахунок кількості співробітників, які підвищили кваліфікацію, пройшли перепідготовку або стажування, а також ведеться облік витрат на вказані цілі. Щорічно фахівці проходять навчання в спеціалізованих навчальних центрах. В установі слідкують за організацією навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації своїх підлеглих. Керівний персонал регулярно проходить навчання у вигляді тренінгів, семінарів. На жаль, необхідно відзначити, що навчання здійснюється не повною мірою, оскільки в керівник відділу немає можливості постійно здійснювати навчання персоналу, приділяти увагу всьому процесу навчання [40, с. 88].

Також зауважимо, що на основі річного плану навчання персоналу, відбувається необхідне залучення викладачів для теоретичної підготовки, спеціалізованого навчального простору та необхідних технічних засобів. Персональна відповідальність за результати навчання та підвищення кваліфікації працівників установ, ефективності та результативності у сфері забезпечення якості доручається начальника відділу управління персоналом.

Основна мета навчання – забезпечення відповідної кваліфікації та рівня підготовки всіх категорій персоналу. Навчання – необхідна умова розвитку.

Організація процесу просування співробітників на державній службі формується у вигляді блоку відповідних функцій для управління діловою кар'єрою. Ці функції виконують: дирекція, відділ управління персоналом, начальники функціональних відділів установи, що все разом характеризує особливості функціональних взаємозв'язків у процесі управління діловою кар'єрою [44].

Просування кар'єрними сходами прийнято вважати закономірним процесом, під час якого посади змінюються за певними правилами. Незважаючи на поширеність, таке припущення не зовсім є правильним [47, с. 87]. Більшість досліджень свідчать, що велика кількість співробітників на державній службі працюють на своїх посадах більше трьох років, що свідчить про відсутність будь-якого просування службовими сходами за цей період.

Таким чином, аналізуючи систему управління персоналом державної служби можемо говорити про наявність певних недоліків, зокрема:

– атестація персоналу має суто формальний характер. Керівництво більшості установ не зовсім розуміє мету цієї процедури, і як наслідок атестація персоналу проводиться не організовано, як то кажуть «для галочки». На наш погляд, це суттєвий недогляд, оскільки в умовах реформування системи державної служби та оптимізації штатів, слід звернути увагу на атестацію персоналу. Атестація допомагає визначити подальші перспективи розвитку окремого співробітника, з'ясувати наскільки він готовий до підвищення посади, чи варто проводити для нього навчання, відправляти на курси підвищення кваліфікації, а якщо так – то на які саме, кого саме можна призначити на керівний пост чи підвищити на посаді, а кого навпаки – понизити. Результати можуть виявитися такими, що персонал не встигає справлятися з усіма обов'язками через не укомплектованість штату, як наслідок, виникне гостра необхідність прийняти на роботу додаткових

працівників. Так само атестація допомагає виявити результативність роботи, прогрес чи регрес за певний проміжок часу, оскільки, ця процедура допоможе уникнути помилок у прийнятті поспішних рішень, а також виявити гідних і тих, хто справді потрапляє під скорочення;

– повільне, а часом і практично неможливе просування по кар'єрних сходах. Персоналу організації досить складно просунути по кар'єрних сходах, люди, які пропрацювали багато років, з відповідними практичними навичками, званнями не можуть дослужитися до керівної посади. Навіть якщо з'являється вільна вакансія на керівну посаду, то досить часто надсилають «нову» людину, часом навіть з іншої регіону. На наш погляд, це є недоробками керівництва. Можливо, варто виділяти «цінних» співробітників та рекомендувати їх на заміщення вакантних керівних посад;

– відсутність функціональної системи навчання персоналу. Співробітникам організації щорічно надаються місця на навчання в спеціалізованих установах на бюджетній основі, але бажаючих навчатися, зазвичай, набагато більше, тому певна кількість службовців змушена відкласти навчання до наступної можливості;

– вітчизняна система управління персоналом державної служби регулюється цілою низкою нормативно-правових актів, які не носять здебільшого системного характеру. Більшість кадрових технологій, процедур та механізмів, по сьогодні є не врегульованими нормами чинного законодавства.

Отже, наростає нагальна потреба кодифікувати наявні нормативно-правові акти України про державну службу; розробити та прийняти нормативно-правовий акт, що регулюватиме систему управління персоналом державної служби, відповідні кадрові технології, інструменти формування й розвитку персоналу, систему органів державної влади, що, всі разом, формуватиме кадрову політику в сфері вітчизняної державної служби.

3.2. Основні шляхи вдосконалення системи управління персоналом на державній службі

Будь-яка система, що є спрямованою на управління персоналом, має містити досить чітку регламентацію чинної нормативно-правової бази. Такий стан речей надасть моди вість виконувати необхідні дії, використовувати відповідні механізми, приймати та реалізовувати відповідні рішення в межах правового поля, мати відповідне уявлення щодо відповідальності й наслідків рішень щодо будь-яких дії чи бездіяльності. Доцільно вказати, що в нашій державі все це не існує кодифікованої системи управління персоналом державної служби.

Наявна система регулюється цілою низкою різноманітних нормативно-правових актів, й, в більшості випадків, лише фрагментарно. Зокрема, в ЗУ «Про державну службу» (ст. 6-8) наголошено, що існує три основні складові управління системою державної служби, що вказують нате, що, по-перше, державна політика в сфері державної служби визначається Верховною Радою України, по-друге, органом управління державної служби є НАДУ [51].

Водночас, нормативно-правове регулювання системи управління вітчизняною державною службою суттєво застаріло. Все ще за межами існуючої системи залишається більшість сучасних інноваційних вимог щодо управління персоналом державної служби, представлених:

- кадровою стратегією та організаційним розвитком;
- плануванням людських ресурсів, пошуком, підбором та адаптацією персоналу;
- соціальним партнерством та врегулюванням трудових взаємовідносин;
- розвитком персоналу;
- зворотнім взаємозв'язком;
- мотивацією й стимулюванням праці;

– дослідженням людських взаємовідносин, корпоративною культурою, організаційним кліматом тощо [64].

Нагальним залишається питання формування професійного корпусу державних службовців. Отже, основною проблемою існуючого стану управління персоналом державної служби все ще залишається наявність суттєвої відмінності між глобальними викликами сучасного суспільства, які мають терміново вирішуватися саме державними службовцями, й застарілими методами управління та роботи з кадрами.

В більшості випадків саме теоретичні аспекти управління персоналом державної служби містять неточності та невідповідності, що потребують опрацювання та пошуку можливих шляхів їх покращення. Саме тому варто проаналізувати та розглянути можливі шляхи покращення управління персоналом державної служби (табл. 3.1) [68].

Таблиця 3.1

Основні проблеми управління персоналом та можливі шляхи їх вирішення

Проблеми	Необхідні зміни
Формалізація вимог	– надання більшої автономії щодо формування штатів органам виконавчої влади; – надання переваги досвіду роботи порівняно з формальними вимогами
Невідповідний розподіл заробітної плати в сфері державної служби	– переглянути систему преміювання з тим, щоб преміальний фонд не перевищував 30% фонду заробітної плати; – оплату праці прив'язати до ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) – KPI; – розмір ставок заробітної плати всередині установи має формуватися на принципах гармонізації (38:62)
Орієнтація відділів управління кадрами на контроль за дотриманням формальних ознак	– перетворення відділів кадрів у HR-підрозділи
Жорсткі режими роботи	– впровадження гнучких графіків роботи
Відсутність можливостей для використання термінових контрактів	– формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади.

В першу чергу варто вдосконалювати систему атестації персоналу, що сприятиме збільшенню ефективності, заходів та якості роботи співробітників. Загальна мета реформування процесу атестації полягає в тому, щоб перетворити її з рутинної, обтяжливої та відволікаючої від процедури на спрямовану, головним чином, на витіснення небажаних або неефективних працівників, в ефективний засіб реалізації соціально-економічної стратегії установи. За таких умов результати атестації повинні використовуватися, на свою чергу, для оперативного коригування стратегії, виведення її на новий рівень, що відповідатиме актуальним завданням та проблемам організації. Відповідно до принципу багаторівневості системи атестації, її предметом має стати оцінка відповідності працівника певним вимогам, зокрема:

- до робочого місця, сформульованого у внутрішніх нормативних документи установи;
- відповідності колективу підрозділу вимогам до нього, обумовленим внутрішнім розподілом праці в установі;
- відповідності стану та результатів діяльності установи вимогам, обумовленим стратегічним поділом функцій у системі організації [5].

Створюватися нова система атестації також має синхронно з модернізацією інших управлінських підсистем організації. Перед розробкою програми реалізації заходів щодо проведення атестації необхідно відзначити, що в рамках нової системи атестації персоналу має бути передбачений різний рівень та різна глибина тестування об'єктів атестації. Враховуючи той факт, що в сфері державної служби немає власної соціально-психологічної служби, а залучення фахівців надто дорогий процес і керівництво на нього не погодиться, тоді можна використати скорочену (або спрощену) модель системи атестації, в якій велике навантаження лягатиме на членів атестаційної комісії установи [15, с. 39-40]. Перед розробкою програми реалізації заходів щодо проведення атестації, слід зазначити, що в рамках нової системи атестації персоналу має бути передбачено різний рівень

об'єктів атестації. Оцінка персоналу має працювати за наступною схемою: оцінюються групи від 3-4 до 10-12 осіб, причому можлива оцінка як роботи груп, так і окремих осіб [17, с. 88]. Оцінюючи кандидатів необхідно проводити ретельний аналіз їх особистісних та професійних якостей, необхідних для успішної роботи на конкретній посаді. Оцінку має проводити комісія, що складається з голови, керівників середньої ланки та ряду ведучих фахівців – всього від 10 до 20 осіб [19].

Для більш ефективної роботи комісії, до її складу, крім керівників, можливо, слід включити зовнішніх консультантів, фахівців із проблем відбору та оцінки персоналу. Щодо експерта спостерігача, то це має бути обов'язково співробітник певної установи, оскільки це дає можливість проводити оцінку персоналу з урахуванням усіх особливостей культури та філософії персоналу. Експертами можуть виступати керівники піддослідних, які на декілька рангів вищі за їх посаду. Це дасть можливість використовувати весь досвід та знання щодо цілей та змісту діяльності, які мають експерти [20, с. 44].

Перед включенням експертів у програму має бути виконана спеціальна програма відбору та підготовки кандидатів на роботу як експертів-спостерігачів. Під час навчання вони повинні бути ознайомлені з переліком та описом критеріїв оцінки, процедур та оцінки програм. Особливу увагу слід приділити підготовці щодо спостереження та оцінки. До програм підготовки оцінювача повинні пред'являтися наступні вимоги:

- удосконалення прийомів у галузі опитування кандидатів;
- розвиток спостережливості;
- чітке уявлення про взаємини в колективі, вдосконалення стилю лідерства;
- розвиток проникливості;
- самовдосконалення, поглиблений розвиток у собі якостей, властивих керівнику;
- вироблення гнучкості;

- вміння розробляти стандартну оцінну процедуру;
- точність виразу під час опису поведінки оцінюваного [32, с. 44-45].

В обов'язки співробітників державних установ, крім власне організації оціночних процедур та участі у процедурах оцінки, повинні включати формування груп співробітників і оцінювані керівники експертів, а також забезпечення їх навчальними матеріалами. Переваги створення запропонованої оцінки персоналу розглядається в наступному:

- валідна оцінка індивідуального потенціалу, не схильна до впливу умов роботи, оцінок та схильностей керівництва, або ж відмінностей виконуваних функцій та занять;

- об'єктивні процедури, що вимірюють усіх учасників за релевантними якостям або здібностям з використанням еквівалентного стандарту;

- можливість дізнатися індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичного робочого оточення;

- можливість визначити специфічні сильні та слабкі сторони кожного учасника та використовувати цю інформацію для визначення кар'єри та розвитку;

- формування команди з високим управлінським потенціалом;

- підбір потенційного кадрового резерву з числа співробітників, які мають високий трудовий потенціал, що значно підвищує ймовірність успіху під час призначення на керівну або іншу, що вимагає високої кваліфікації посаду [39, с. 88-89].

Наголосимо, що в основі роботи персоналу державної служби повинні лежати такі принципи:

- у спеціально створених ситуаціях мають моделюватися ключові моменти діяльності, що дозволить безпосередньо спостерігати та оцінювати професійні навички кожного співробітника задля вирішення безпосередньо поставлених завдань;

– система критеріїв оцінки повинна спеціально розроблятися відповідно до специфіки діяльності державного службовця, оцінка повинна проводитися на підставі даної системи, що дозволить виявити та оцінити дійсно значні параметри дій співробітників;

– процедура оцінки кваліфікаційних вимог персоналу має передбачати випробування різними взаємодоповнювальними техніками та вправами (тобто в кожній вправі оцінюватимуться кілька критеріїв, і кожен критерій оцінюватиметься у кількох вправах);

– оцінка повинна проводитися не лише фахівцями, а також спеціально підготовленими спостерігачами-співробітниками, що уможливить облік таких факторів, що складно піддаються опису, як, наприклад, культура і філософія державної служби тощо [43].

Отже, коли говоримо про оцінювання роботи персоналу державної служби, то має оцінюватися реальна поведінка, а не гіпотези щодо її причин, виявлятися та описуватися якісні характеристики, особливості індивідуального стилю діяльності в різних модельних ситуаціях, що дозволить оцінювати не лише актуальний стан, але й прогнозувати успішність у різних галузях професійної діяльності державних службовців.

Крім того, перевагами для оцінюваних державних службовців є:

– рівні можливості продемонструвати свій потенціал для просування по службі;

– глибше розуміння своїх обов'язків та необхідних для успіху якостей;

– здатність висловлювати свої інтереси, очікування та цілі щодо кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації;

– здатність до навчання від зворотного зв'язку з опорою на їх індивідуальні сильні та слабкі сторони й загальної здатності до саморозвитку;

– здатність приймати рішення про свої особисті плани в галузі кар'єри та життєвих цілей, заснованих на більш широкій інформації [62].

Саме інформаційні технології, поряд із прогресивними технологіями матеріального виробництва, значно підвищують продуктивність праці. Як проект системи розвитку персоналу пропонується впровадити комп'ютерну навчально-контролюючу систему, призначену для організації процесу навчання та атестації персоналу у навчальних класах спеціалізованих навчальних центрах чи безпосередньо на місцях [19].

Також, наголосимо, що під час реалізації запропонованих заходів варто використовувати відповідні комп'ютерні технології, що дозволять застосовувати самонавчання. Основними характеристиками такої системи варто вважати:

- можливість організації процесу самопідготовки;
- гнучкі налаштування для керування режимами приймання іспитів;
- можливість безперервного моніторингу процесу проходження тестування;
- зберігання та протоколювання всіх результатів роботи з системою;
- універсальний механізм формування протоколів за результатами проходження іспиту;
- можливість створення власних навчальних курсів [48].

Зауважимо, що такий програмний продукт покликаний вирішити проблеми навчання, підвищення кваліфікації та атестації персоналу. Навчально-контролююча система використовуватиме всі переваги інтернет-технологій, серед яких – можливості одночасної спільної роботи великої кількості користувачів, а також навчання та атестація територіально віддалених користувачів [62].

Таким чином, для підвищення ефективності управління персоналом державної служби доцільно:

1. Удосконалити методику конкурсного відбору на посади державної служби, включаючи розробку професіограм за окремими групами та категоріями посад, розробити та нормативно закріпити процедури, критерії, показники та форми оцінки кандидатів на вакантні посади Також необхідно

створити єдину базу вакантних посад державної служби у відкритому доступі.

2. Принцип компетентності, на наш погляд, має бути базовим для формування кадрового складу органів державної служби, а також під час формування та розвитку кадрового потенціалу. Тому формування та розвиток кадрового потенціалу має бути засноване на компетентнісному підході, який дає можливість виявити необхідні вимоги до професійної підготовки та комплекс умов, необхідних для їхнього навчання.

3. При формуванні кадрового резерву необхідно враховувати напрямок підготовки кандидатів; встановлення взаємозв'язку між результативністю діяльності державного службовця та її просуванням в професійній діяльності.

4. Доцільно здійснювати систематичну оцінку (моніторинг) ефективності як процесів, так і результатів управління персоналом. Оцінка (моніторинг) ефективності управління персоналом – це процес систематичного збору та аналізу інформації про поточний стан кадрів у системі певних показників. Його мета полягає у накопиченні та аналізі інформації, що дозволяє оцінити динаміку зміни показників, результатів роботи з кадрами, оцінити ефективність витрачання бюджетних коштів, своєчасно виявити та усунути відхилення у роботі з кадрами. Результати моніторингу дозволяють визначити зони, що вимагають пріоритетної уваги, сформувані перелік заходів щодо підвищення результативності роботи з персоналом, у тому числі щодо зниження неефективних витрат, а також виявити внутрішні ресурси для підвищення якості роботи із персоналом державної служби.

5. Для вирішення проблеми низького рівня підготовки молодих фахівців, які нещодавно закінчили навчання й не мають практичного досвіду, необхідний інститут наставництва (менторства). Цей механізм повинен включати фіксацію результатів наставництва відповідно до розроблених критеріїв, з використанням спеціалізованих звітних форм; запровадження стимулюючих виплат для осіб, які є наставниками; механізм відбору,

підготовки та мотивації наставників; розширення практики використання випробувального терміну під час заміщення посад державної служби.

6. У зв'язку з тим, що не завжди дотримується нормативно встановлена для державних службовців вимога підвищувати кваліфікацію не рідше 1 разу на 3 роки, необхідно направляти на підвищення кваліфікації державних службовців, які не проходили курси підвищення кваліфікації протягом більш ніж трьох років, оскільки підвищення кваліфікації є інструментом підвищення ефективності професійної службової діяльності державних службовців.

7. Необхідно проводити систематичне анкетне опитування державних службовців для вивчення потреб у вдосконаленні знань, навичок та умінь, а також виявляти суб'єктивні потреби щодо здобуття державними службовцями додаткової професійної освіти тощо.

Враховуючи вказане, можемо стверджувати, що сутність управління персоналом полягає в процесі здійснення суттєвого впливу на працівника шляхом використання відповідних кадрових технологій з метою реалізувати цілі установи. Саме тому, ефективність системи управління персоналом має визначатися ступенем досягнення персоналом тактичних цілей, а апарат управління – стратегічних цілей. Сучасні тенденції розвитку концепції управління персоналом державної служби спрямовуються на ефективний розвиток людського капіталу та наголошує на необхідності введення поняття «управління людськими ресурсами».

ВИСНОВКИ

На сьогодні загально визнано, що від рівня та якості роботи державної служби залежить успіх соціально-економічних і політичних перетворень в нашій державі. Саме тому наявність висококваліфікованих кадрів, здатних забезпечити необхідний сталий розвиток держави, є першочерговим завданням для подальшого розвитку сучасної держави. Вказана необхідність доводить актуальність проблем вдосконалення процесу управління персоналом державної служби України. Крім того, основною проблемою нашої держави є те, що чинна система публічного управління та її основні підсистеми не в змозі забезпечити ефективне виконання зобов'язань, взятих державою перед своїми громадянами. Вказане також може бути наслідком тривалої відсутності ефективних механізмів управління персоналом щодо відбору персоналу на державну службу, оцінки діяльності державних службовців, класифікації їх посад тощо. Як наслідок, все ще маємо зниження рівня професіоналізму кадрів в сфері державної служби та низьку якість надання державних послуг громадянам держави, що обумовлено:

- ускладненням управлінської діяльності на державній службі;
- природою персоналу, як найскладнішого об'єкту управління установою;
- постійною та різкою зміною цінностей працівників, що пов'язують з політичними та економічними реформами суспільства;
- зростанням чисельності апарату системи публічного управління, що потребує суттєвих та вагомих механізмів його розвитку й раціонального використання.

В ході написання магістерської роботи нами було отримано такі результати та висновки:

1. В ході дослідження було проаналізовано та розкрито окремі теоретичні та нормативно-правові проблеми управління персоналом

державної служби. Зважаючи на необхідність співвідношення основних понять, таких як «державне управління», «управління державною службою» та «управління персоналом державної служби» було виділено загальні риси вказаних понять: наявність виконавчо-розпорядчого, юридично-владного та підзаконного характеру; організаційного змісту діяльності; безперервності здійснення тощо. Водночас було встановлено й специфічні риси, представлені взаємозв'язком з особливостями суб'єктного складу, об'єктом управління персоналом державної служби тощо. Відповідно до наявних концепцій управління персоналом було запропоновано різноманітні підходи щодо визначення «управління персоналом державної служби»: теологічного, мотиваційного, організаційного, функціонального, системного та дескриптивного. Аналізуючи правові засади управління персоналом державної служби було встановлено, що правове регулювання вказаного питання здійснюється відповідним комплексом правових актів, що приймаються як на загальному державному рівні й стосуються персоналу державної служби в цілому, так й в межах окремих органів та поширюють власну дію виключно на персонал вказаного органу. Також обґрунтовано є необхідність поєднання загальнодержавного та локального врегулювання управління персоналом державної служби, з відповідним залученням різних суб'єктів до вказаного процесу, що зокрема визначається й практичною необхідністю здійснення подальшої модернізації системи управління персоналом державної служби в межах реформування державної служби та державного управління в Україні. Доведено збереження зростання наукового інтересу щодо дослідження проблем управління персоналом державної служби, що взаємопов'язано зі стійким переконанням дослідників, що ефективність роботи державної служби залежить від професіоналізму державних службовців. На підтвердження цього говорить й той факт, що державна служба, орієнтована на надання якісних адміністративних послуг населенню, як й будь-яка інша сфера, репрезентується саме своїм персоналом. А досягнення бажаного високого рівня якості, гнучкості й

продуктивності персоналу державної служби потребує впровадження сучасних підходів управління персоналом державної служби. Все вказане разом обумовлює необхідність продовження вивчення та аналізу як теорії управління персоналом державної служби, так й проблем й шляхів його врегулювання.

2. Зважаючи на можливості ефективного використання наявного досвіду управління персоналом державної служби, в першу чергу, варто звернути увагу на основні тенденції розвитку державної служби в сучасних зарубіжних державах, а саме:

- посилення орієнтації на клієнта та творчість професійно підготовлених державних службовців. Державні органи повинні чітко визначати коло клієнтів, щоб якісно надавати їм послуги. Державний службовець нової формації несе повну відповідальність за задоволення інтересів клієнтів (платників податків, за принципом «клієнт завжди правий»);

- орієнтація на кінцевий результат, а не на процес, що перетворюється на оцінку діяльності державних органів та державних службовців;

- надання пріоритету при підборі кадрів на державну службу таких якостей, як ініціативність, творчість, новаторство, інтуїція тощо, які зазвичай притаманні підприємцям, менеджерам;

- поширення принципу рентабельності: ретельне, економне та бережливе використання грошей платників податків з одночасним максимально ефективним використанням грошей виділених державою;

- встановлення та дотримання принципу демократизації та простоти управління, оскільки державна служба залежить від громадянського суспільства. Необхідно підвищити оперативність управління, що пов'язано зі спрощенням управлінських структур, процедур ухвалення рішення, підвищенням самостійності оперативних одиниць.

Зважаючи на основні тенденції в сфері державної служби зарубіжних країн та накоплений ними цікавий та різносторонній досвід, особливого

значення для реформування державної служби та впровадження у вітчизняну практику набувають такі заходи, як:

- практика прогнозування та перспективного планування кадрової політики на державній службі;
- досвід відбору осіб на державну службу, її проходження державними службовцями, просування службовими сходами;
- визначення критеріїв оцінки кадрів, процедур проведення конкурсів на вакантні посади, атестації службовців, створення умов їх мобільності;
- досвід збереження стабільності кадрового корпусу за всіх політичних змін;
- практика забезпечення соціального та правового захисту державних службовців.

Створення та здійснення програми дій у цих напрямках, підкріплені відповідними пакетами нормативних актів, дозволили б підвищити ефективність роботи державної служби в Україні.

3. Аналіз вітчизняного досвіду управління персоналом державної служби показав, що причинами неефективності управління у системі державної служби є:

- непрозорість системи управління персоналом та взаємопов'язана з цим проблема корупції державних службовців;
- низька інституційна здатність кадрових служб, взаємопов'язана з неможливістю виконання ними провідної ролі у питаннях управління персоналом;
- відсутність механізму здійснення ротації персоналу та умов для постійного професійного розвитку без відриву від роботи;
- відсутність єдиних засад стратегічного планування діяльності в органах державної влади з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів;
- недостатня якість та доступність державних послуг фізичним та юридичним особам, яка посилює негативне сприйняття усієї системи публічного управління;

- формальність використання (недієвість) процедур оцінки діяльності державних службовців та їх низький вплив на проходження служби, а також підвищення результативності діяльності державних службовців, відсутність єдиних критеріїв оцінки;

- неефективність класифікації посад державних службовців, яка не відображає відмінності у роботі державних службовців і відповідно спричиняє невідповідності в оплаті їх роботи.

Варто також вказати, що основною проблемою системи державної служби в даний час є те, що недостатньо застосовуються сучасні технології управління персоналом, відсутні єдині управлінські стандарти державної служби в усіх органах виконавчої влади центрального та місцевого рівня.

4. До основних заходів щодо підвищення ефективності процесів управління персоналом у системі державної служби можемо віднести:

- вдосконалення процесу прийняття персоналу на державну службу та її проходження, що реалізується шляхом забезпечення більш ефективного використання механізмів прийняття на державну службу та їх проходження;

- реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що здійснюється за рахунок задоволення потреб держави у висококваліфікованих кадрах, здатних ефективно здійснювати управлінські та представницькі функції;

- посилення спроможності державних органів до оптимізації процесів управління персоналом, що можливо шляхом, по-перше, наукового забезпечення розвитку системи державної служби та її адаптації до стандартів Європейського Союзу, по-друге, посилення інституційної спроможності державних органів влади, по-третє, шляхом врегулювання конфлікту інтересів та запобігання проявам корупції на державній службі, по-четверте, формування позитивного іміджу державного службовця та залучення обдарованої молоді на державну службу, та, зрештою, надання правової, консультативної та іншої допомоги органам влади з питань модернізації державної служби;

– розвиток системи державної служби з використанням найкращих міжнародних практик, що провадиться за рахунок оновлення та актуалізації існуючої міжвідомчої договірної бази з країнами-партнерами та продовження співробітництва у напрямку розвитку системи державної служби, а також забезпечення участі України в роботі міжнародних організацій, що займаються питаннями державної служби;

– розвиток проектів електронного управління, що виконується не лише шляхом використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у системі державної служби, функціонування єдиного веб-порталу для забезпечення надання органами державної влади адміністративних послуг громадянам та суб'єктам господарювання, а й за рахунок якісної професійної підготовки фахівців у сфері використання електронного управління.

Таким чином, робота з персоналом – є однією з найважливіших та багатогранних видів діяльності, яка потребує комплексного вирішення управлінських, економічних, соціальних, правових, моральних і психологічних завдань, що є одним із пріоритетних обов'язків керівників на всіх рівнях державної служби України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики : теоретико-методологічний аспект [Електронний ресурс] / О. Адамська // Ефективність державного управління. – 2018. – Вип. 2 (55). – Ч. 1. – Режим доступу : http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_.pdf
2. Алюшина Н. Головна мета – продовжити реформу державної служби на принципах професійності, доброчесності, політичної нейтральності та орієнтованості на громадян. [Електронний ресурс] / Н. Алюшина. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-al-yushina-golovna-meta-prodovzhati-reformu-der-zhavnoyi-sluzhbi-na-principah>
3. Багмет М. Регіональні аспекти удосконалення системи управління персоналом на державній службі [Електронний ресурс] / М. Багмет. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/2011_22.pdf.
4. Безугла Л. С. Реалізація кадрової політики в державному управлінні / Л. Безугла // Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві. – 2020. – № 1. – С. 39-50.
5. Бобко Л.О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України [Електронний ресурс] / Бобко Л.О., Мариняк Л.В. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2018. – № 10. – Режим доступу : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
6. Бондар Г. Роль громадянського суспільства у досягненні сталого розвитку та боротьбі з корупцією в Україні / Бондар Г., Андріяш В. // Публічне управління та регіональний розвиток. – № 1. – 2018. – С. 32-51.
7. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Т. Витко // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2016. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5.

8. Вороніна Ю. Є. Антропологічні виміри природи конфліктів в публічному управлінні / Ю. Вороніна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). – 2019. – Вип. 2. – С. 53-57.

9. Вороніна Ю. Є. Виникнення та вирішення конфліктних ситуацій в громадянському суспільстві / Ю. Вороніна // Актуальні проблеми державного управління. – 2020. – № 1(57). – С. 296-300.

10. Вороніна Ю. Є. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин / Ю. Вороніна // Молодий вчений. – 2018. – Вип. 12 (64). – С. 168-174.

11. Гончар С. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації / С. Гончар // Молодий вчений. – 2019. – № 2. – С. 164-171.

12. Гончар С. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні / Гончар С., Андріяш В., Євтушенко О. // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 7. – С. 8-36.

13. Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія / А. Гришук. – Львів, 2018. – 232 с.

14. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – №6(44). – С.194-198.

15. Данилюк В. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

16. Десять країн : держслужбовці vs громадяни. Інфографіка [Електронний ресурс] // Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ». – 2017. – Режим доступу : https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2158153-10-krain-derzsluzbovci-vs-gromadani-infografika.html.

17. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. – Київ : НІСД. – 2020. – 160 с.

18. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Дата оновлення: 25.02.2020 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

19. Дончак Л.Г. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Дончак, В. Добіжа // Економіка і суспільство. Випуск № 17. – 2018. – Режим доступу : <http://economyandsociety.in.ua/jou.pdf>.

20. Драч Л. Специфіка кадрової політики державної служби сучасної України: напрямки модернізації / Л. Драч // Теорія і практика актуальних наукових досліджень. – 2018. – № 28. – С. 42-45.

21. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна; уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.

22. Євтушенко О.Н. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : навчальний посібник / О. Н. Євтушенко, В.І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 320 с.

23. Євтушенко Г. І. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти / Євтушенко Г. І., Мороз О. О. // Бізнес Інформ. – 2019. – №11. – С. 362-367.

24. Єлецьких С. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах / С.Я. Єлецьких, В.Є. Брижниченко // Економічний вісник Донбасу. – 2021. – № 3 (65). – С. 206-215.

25. Жовнірчик Я. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я. Жовнірчик // Інвестиції: досвід та практика. – 2017. – №12. – С. 102-107.

26. Жук Н. Б. Державна кадрова політика [Електронний ресурс] / Н. Б. Жук // Державний архів Львівській області. – Режим доступу : <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika>

27. Засторожнікова І. В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби / І. Засторожнікова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2018. – № 2. – С. 148-152.

28. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія / Т. Кагановська. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.

29. Капінос Г. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки / Г. Капінос, І. Костюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 2. – С. 52-56.

30. Кириченко Н. О. Лідерство в контексті професіоналізації державної служби / Н. Кириченко // Менеджер. – 2018. – № 1. – С. 94-104.

31. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади / Кіпішинова О., Сметаніна Л. // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – № 3 (84). – О. : ОРДУ НАДУ при Президентіві України, 2021. – С. 202-205.

32. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад / І. Кіцак // Ефективність державного управління. – 2018. – Вип. 4 (57). – Ч. 1. – С.135-144.

33. Козирєва О. Управління персоналом. Навчальний посібник / Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.

34. Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA>

35. Короленко В.В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції / В. Короленко, Т. Юрочко. – Київ, 2018. – 96 с.

36. Костюк В. Принципи державної служби в умовах правової держави: науково-теоретичний підхід / В. Л. Костюк, І. Б. Воробйова // Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». – 2017. – № 2(16) : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lj.oa.edu.ua/articles/2017/n2/17kvlntp.pdf>.

37. Кращі практики управління персоналом. 2018 р. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. Офіційний веб-сайт НАДС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/v>

38. Куйбіда В.С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу / В. Куйбіда // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – 2019. – Вип. 1. – С. 118-133.

39. Лозова О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання / Оксана Василівна Лозова, Валентин Олександрович Демченко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45.

40. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.

41. Лучиків І. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління / І. Лучиків, В. Гупка // Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – 2019. – № 47. – С. 88-89.

42. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Офіційний веб-сайт НАДС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/analitika-ta-doslidzhennya-z-pitan-upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>

43. Мохова Ю. Система управління персоналом в органах державної влади [Електронний ресурс] / Ю. Мохова, Р. Сабадаш // Державне

управління: удосконалення та розвиток. – 2019. – № 1. – Режим доступу : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.

44. Непомнящий О.М. Напрями удосконалення засобів управління соціальним ризиком [Електронний ресурс] / Непомнящий О.М., Дегтяр О.А. // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. – 2017. – Вип. 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_1_3

45. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України [Електронний ресурс] / Інформація центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>

46. Олуйко В. Реформування державної кадрової політики у вимірі адміністративної реформи в Україні [Електронний ресурс] / В. Олуйко // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – Режим доступу : www.univ.km.ua.

47. Організація державної служби: теорія та практика. Навчальний посібник рекомендований Міністерством освіти і науки України для студентів. (За загальною редакцією В.І. Андріяш, М.С. Іванова, В.С. Фуртатова); – Андріяш В.І. – співавтор та керівник редакційної колегії. – Миколаїв. – Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2007. – 244 с.

48. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10poikds.pdf>

49. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>

50. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу : http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

51. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

52. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

53. Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22.03.2016 № 64. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0567-16#Text>.

54. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>

55. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

56. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=r>

57. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. Дата оновлення: 06.12.2020 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

58. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

59. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. Дата оновлення: 15.01.2021 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

60. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби / Л. Прудиус // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2016. – № 3. – С. 162-167.

61. Скоріков В.В. Види відповідальності державних службовців / В. Скоріков // Державне управління та місцеве самоврядування. – Дніпро. – 2017. – Вип. 1 (32). – С. 145-151.

62. Сопілко І.М. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі / Сопілко І.М., Крутась В.О. // Юридичний вісник: наукове фахове видання. – № 1 (62). – О. : ВД «Гельветика», 2022. – С. 85-90.

63. Стадченко Л. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління / Л. Стадченко // Державне управління. – 2019. – № 5. – С. 674-681.

64. Стецюк Н. Модернізація державної служби: організаційний аспект управління персоналом / Н. Стецюк // Вісник Національної академії державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-10.pdf>

65. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р/ Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

66. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.): у 3 т. / за заг. ред. А. П.

Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2020. – Т. 3. – С. 154-156

67. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

68. Функціонування служб управління персоналом. Офіційний веб-сайт НАДС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nads.gov.ua/diyalnist/u>

69. Хаджирадева С. Передумови впровадження процесного менеджменту в органах державної влади України / Хаджирадева С., Гречко Т., Пустоваров А. // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – № 81. – Т. 1. – О. : ОРДУ НАДУ при Президентові України, 2020. – С. 88-96.

70. Яцюк О. М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу [Електронний ресурс] / О. Яцюк. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/12_E.doc.htm

71. Bach S. Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies / Bach S., Bordogna L. // International Journal of Human Resource Management. – 2011. – № 22 (11). – PP. 2281-2294.

72. Chaplay I. Theoretical and methodological identification of the concept of «marketing communications» (archetypal approach) / Chaplay I. Romanenko E. // Public management. – 2017. – № 3 (8) – june 2017 (special edition). – P. 259-266.

ДОДАТКИ

Додаток А

СТРАТЕГІЯ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ – 2025 ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Державна служба є основою державного управління. Створення професійної державної служби має виключне значення для держави з перехідною економікою. Досягнення мети, визначеної Стратегією сталого розвитку «Україна-2020», схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5, не може бути здійснено без професійних, добросовісних та етичних державних службовців.

Принципи, на основі яких створюється державна служба, відображені у Принципах державного управління, а саме:

- належність, визначеність і застосування на практиці сфери охоплення державної служби;
- визначеність і застосування на практиці політики і правової бази для професійної та чітко впорядкованої державної служби;
- відбір і призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів;
- чіткі та зрозумілі критерії для переведення на нижчу посаду та припинення державної служби;
- унеможливлення прямого чи непрямого політичного впливу на вищі керівні посади державної служби;
- справедлива і прозора система оплати праці державних службовців, що ґрунтується на класифікації посад;
- забезпечення професійного розвитку державних службовців, що включає регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів службової діяльності, а також мобільність і просування по службі на основі об'єктивних, прозорих критеріїв і здобутків;
- здійснення заходів для сприяння добросовісності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі.

Основні проблеми функціонування державної служби та управління людськими ресурсами на державній службі в Україні пов'язані з певною фрагментарністю та нечіткістю правового регулювання цієї сфери, відсутністю інформаційної системи, яка б дала змогу мати оперативні статистичні дані про стан управління людськими ресурсами, ефективної координації державної політики у відповідній сфері, а також недостатнім рівнем професіоналізму в сфері добору персоналу на посади державної служби, недосконалою та непрозорою структурою заробітної плати

державних службовців. Існуючі конкурсні процедури відбору на посади державної служби залишаються недосконалими і не ґрунтуються на якісних стандартизованих вимогах до рівня професійної компетентності претендентів на посади державної служби, у тому числі відсутні чіткі і прозорі процедури просування по службі. Більшість центральних органів виконавчої влади не застосовують сучасні інструменти управління людськими ресурсами та професійного навчання. Незбалансована система оплати праці призвела до нерівності у системі державного управління.

Державне управління в Україні також характеризується наявністю гендерних розривів. У Кабінеті Міністрів України частка жінок становить лише 20 відсотків (станом на 2018 рік). Хоча жінки загалом переважають серед державних службовців, їх представництво помітно скорочується на вищих керівних посадах. Серед державних службовців, які обіймають посади категорії «А», жінки становлять лише 16,7 відсотка (станом на 2016 рік). Серед державних секретарів міністерств, Кабінету Міністрів України, заступників Державного секретаря Кабінету Міністрів України частка жінок становить лише 8,3 відсотка (станом на 2018 рік). У цілому Україна займає 103 місце із 144 за показником співвідношення жінок та чоловіків у парламенті та на посадах міністрів згідно з Індексом гендерних розривів на 2017 рік (за даними Світового економічного форуму).

Закон України «Про державну службу» відповідає Принципам державного управління та спрямований на вирішення основних питань державної служби.

Разом з тим два з половиною роки дії зазначеного Закону показали, що певні його положення потребують удосконалення, а його ефективна реалізація вимагає консолідованих зусиль усіх органів державної влади.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 листопада 2016 р. № 905 (Офіційний вісник України, 2016 р., № 99, ст. 3233) схвалено Концепцію запровадження посад фахівців з питань реформ, спрямовану на оновлення та посилення кадрового потенціалу шляхом встановлення спеціальних вимог до компетенцій, процедури відбору та умов оплати праці. Практичний досвід відбору та призначення на посади фахівців з питань реформ засвідчує необхідність подальшого вдосконалення конкурсної процедури, її поширення на інші посади державної служби.

Відбір та призначення кандидатів на посади державної служби здійснюється на основі особистих якостей та досягнень з використанням конкурсних механізмів. Утворено Комісію з питань вищого корпусу державної служби, до складу якої входять представники державних органів, а також різних інститутів громадянського суспільства та закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Такий склад Комісії забезпечує прозорість процедур, хоча він, як і конкурсна процедура, не є абсолютною гарантією професійного відбору претендентів на посади вищого корпусу державної служби.

На посади державної служби категорій «Б» та «В» також запроваджено конкурсний механізм добору претендентів з відповідним забезпеченням

прозорості роботи конкурсних комісій. Разом з тим актуальною залишається проблема вдосконалення методів конкурсного відбору, навчання та професіоналізації роботи конкурсних комісій, стандартизації вимог до рівня професійної компетентності претендентів на посади усіх категорій.

Основними складовими елементами реформи є:

- подальше вдосконалення нормативно-правової бази державної служби та забезпечення її ефективного впровадження;
- розроблення та запровадження систем класифікації посад на державній службі;
- фінансова стабільність реформування системи оплати праці державних службовців з урахуванням макроекономічних показників;
- посилення спроможності структурних підрозділів з управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС;
- створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- реформа системи професійного навчання державних службовців, у тому числі в частині володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи;
- посилення інституційної спроможності НАДС та служб управління персоналом в органах виконавчої влади.

Закон України «Про державну службу» передбачає проведення реформування системи оплати праці державних службовців з метою забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці, підвищення рівня прозорості, передбачуваності та справедливості. Встановлення конкурентоспроможного рівня заробітної плати сприятиме залученню кращих фахівців, що є важливою складовою частиною реформування системи державного управління в Україні.

Реформування системи оплати праці державних службовців здійснюватиметься на стабільній фінансовій основі відповідно до обґрунтованих макроекономічних показників. Особлива увага зосереджуватиметься на забезпеченні конкурентоспроможного рівня оплати праці державних службовців, які відіграють визначальну роль у проведенні ключових національних реформ. Важливі кроки в цьому напрямі зроблені у 2016-2018 роках шляхом збільшення фонду оплати праці.

Критерієм, за яким проводиться оцінка прозорості та справедливості оплати праці, є співвідношення між посадовим окладом та розміром премії у середній заробітній платі державного службовця. Частка посадового окладу повинна становити у 2019 році не менше 70 відсотків, а премії – не більше 30 відсотків. Зменшення частки премій сприятиме запобіганню встановленню роботодавцем розміру заробітної плати на власний розсуд, а також зниженню ризику політизації державних службовців.

Підвищення заробітної плати державних службовців здійснюватиметься згідно із Законом України «Про державну службу».

Крім вимог, встановлених Законом України «Про державну службу», реформування системи оплати праці державних службовців передбачає:

- підвищення заробітної плати державних службовців до 2020 року до конкурентоспроможного рівня відповідно до показників загального ринку праці;

- встановлення тимчасових додаткових стимулюючих виплат для забезпечення конкурентоспроможного рівня заробітної плати відповідно до показників загального ринку праці, зокрема державним службовцям, які працюють на посадах фахівців з питань реформ.

Додаткові стимулюючі виплати можуть бути встановлені за рішенням керівників державної служби органів виконавчої влади відповідно до Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 (Офіційний вісник України, 2017 р., № 9, ст. 284).

Додаткові стимулюючі виплати встановлюються державним службовцям, призначеним на посади фахівців з питань реформ за результатами конкурсу відповідно до вимог до професійної компетенції кандидатів на такі посади.

До кінця 2021 року під час удосконалення організаційної структури та оптимізації чисельності органів виконавчої влади суттєво оновиться склад державних службовців відповідно до встановлених вимог, нової структури та процедури роботи у таких органах. Поступово збільшаться посадові оклади державних службовців та завершиться комплексна реформа системи оплати їх праці, що гарантуватиме державним службовцям прозорість та конкурентоспроможний рівень заробітної плати відповідно до показників загального ринку праці.

Підвищення розміру заробітної плати відповідно до Закону України «Про державну службу», за попередніми розрахунками, значно збільшить загальний річний обсяг видатків на оплату праці державних службовців.

Кабінет Міністрів України забезпечуватиме фінансову стабільність та збалансованість державного бюджету під час проведення реформування системи оплати праці державних службовців. У рамках середньострокового бюджетного планування проводитиметься ретельний аналіз впливу на державний бюджет реформування системи оплати праці та оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади. У разі потреби розглядатиметься питання щодо внесення змін до відповідної нормативно-правової бази.

Однією з основних умов для успішного реформування є стале фінансове забезпечення. Закон України «Про державну службу» передбачає удосконалення системи оплати праці, зокрема підвищення заробітної плати, розміру надбавки за вислугу років, що суттєво збільшить загальний фонд оплати праці. Крім того, передбачається збільшення обсягу витрат на державну службу. Разом з тим повинен бути встановлений новий порядок

преміювання державних службовців, який би визначав прозорі та чіткі критерії такого преміювання на основі оцінювання результатів службової діяльності та досягнень.

З огляду на те, що рівень оплати праці є важливим фактором залучення професіоналів на державну службу, динаміка збільшення фонду оплати праці повинна відповідати економічним реаліям України з урахуванням обсягу витрат, необхідних для проведення реформи, а підвищення рівня оплати праці державних службовців повинне бути обґрунтованим.

Отже, питання проведення реформування системи оплати праці державних службовців повинне розглядатися разом з питаннями підвищення ефективності управління та оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади. Витрати на проведення реформування системи оплати праці державних службовців не можуть здійснюватися лише з державного бюджету, вони повинні частково покриватися за рахунок підвищення ефективності державного управління та оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади.

Ураховуючи те, що інформація про ефективність системи державного управління в Україні є обмеженою, визначення шляхів оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади є неможливим.

Таким чином, необхідно створити та впровадити відповідну інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, яка дасть змогу проводити оперативний прозорий моніторинг чисельності працівників органів виконавчої влади та фонду оплати праці таких органів.

Інформація про чисельність працівників органів виконавчої влади розміщуватиметься щомісяця на офіційних веб-сайтах таких органів, що сприятиме забезпеченню прозорості здійснення заходів з реформування державного управління та посиленню відповідальності Кабінету Міністрів України щодо оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади і, як наслідок, підвищенню рівня оплати праці державних службовців.

З огляду на кількість жінок, зайнятих у сфері державного управління, повинен дотримуватися принцип забезпечення гендерної рівності, зокрема під час прийняття та виконання політичних, стратегічних, організаційних та оперативних рішень, а також зменшення вразливості та захисту працівників органів виконавчої влади, які перебувають в групі ризику. Під час оптимізації чисельності працівників фактори вразливості таких груп ризику повинні бути належним чином враховані, але не суперечити загальним цілям реформи.

Істотний перегляд завдань та функцій органів виконавчої влади, автоматизація процесів їх роботи, встановлення єдиних вимог щодо розроблення посадових інструкцій в сфері державної служби, класифікація посад державної служби та розроблення відповідних професійних стандартів дасть змогу якісно оновити систему державного управління та державної служби відповідно до європейських стандартів та кращих практик управління.

Реформа державної служби передбачає поступове оновлення складу міністерств, поетапне реформування інших центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів (2019-2021 роки) і місцевих держадміністрацій (2020-2021 роки), а також утворення команд фахівців з питань реформ у Секретаріаті Кабінету Міністрів України, визначених міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади.

Реформа державної служби охоплює усі державні органи, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу». Принципи, закладені в Законі, повинні бути однаково запроваджені як у центральних органах виконавчої влади, так і в інших державних органах. НАДС здійснює функціональне управління державною службою. Успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, що потребує утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у таких органах. Служби управління персоналом повинні бути утворені в усіх державних органах (організаціях з невеликою чисельністю працівників повинен бути призначений спеціаліст з питань управління людськими ресурсами). НАДС надаватиме підтримку (проведення навчання, надання рекомендацій, забезпечення співпраці) всім службам та спеціалістам.

В Україні обмежені дані про державну службу, крім даних про загальну чисельність державних службовців у різних організаціях. Усі організації державного сектору мають власні інформаційні системи управління. Набори даних, які зберігаються в таких системах, є непридатними для порівняння і не дають можливості проаналізувати систему управління людськими ресурсами в державних органах. З огляду на зазначене одним з пріоритетів проведення реформи є створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі та стандартизація наборів даних, необхідних для здійснення заходів з управління людськими ресурсами, з відповідною дезагрегацією їх за гендерною ознакою.

Модулями інтегрованої інформаційної системи, які створюватимуться поетапно, є:

- модуль внутрішнього переведення державних службовців та проведення конкурсу на заміщення вакантних посад;
- модуль визначення фонду оплати праці та підготовки фінансової аналітики;
- модуль ведення особових справ державних службовців (кар'єра, оцінка результатів службової діяльності, компетентностей, професійне навчання тощо);
- модуль пошуку та підбору кадрів у системі державних органів.

Якість підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає сучасним викликам. Зміст професійного навчання державних службовців не відповідає наявним потребам у такому навчанні. Система професійного навчання залишається закритою і фактично унеможлиблює доступ недержавних провайдерів освітніх послуг, впровадження дієвих методів професійного навчання на основі сучасних інформаційно-комунікативних технологій. Все це вимагає створення сучасної цілісної,

мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом.

Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади повинні передбачати в межах затверджених їм у відповідних бюджетах призначень під час складання кошторисів починаючи з 2020 року кошти на підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до власних потреб.

Єдиним державним замовником на підготовку фахівців із числа державних службовців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування за обов'язковими напрямами, що визначаються відповідно до потреб у професійному навчанні, обов'язкового переліку напрямів підвищення кваліфікації, повинно бути НАДС як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування і реалізує державну політику у сфері державної служби.

НАДС є провідним центральним органом виконавчої влади з питань реалізації Закону України «Про державну службу», відповідно до якого на Агентство покладено 11 нових функцій.

Для виконання покладених на НАДС функцій у його складі утворено структурні підрозділи з питань управління персоналом на державній службі, професійного розвитку державних службовців, проведення функціонально-правового аналізу, здійснення контролю за реалізацією права на державну службу, забезпечення діяльності Комісії вищого корпусу державної служби, що вимагає суттєвого посилення інституційної спроможності НАДС.

Крім того, для якісного та повноцінного проведення реформи державної служби НАДС повинно розробити методики впровадження сучасних методів управління персоналом на державній службі, що потребує утворення підрозділів, відповідальних за:

- методологічну підтримку служб управління персоналом державних органів, розроблення та впровадження методики управління організаційними змінами, проведення оцінки та забезпечення розвитку персоналу;
- розроблення та впровадження сучасних методів відбору кандидатів на посади державної служби категорій «Б» та «В», координацію дій із залучення кандидатів на посади державної служби;
- створення та управління інтегрованою інформаційною системою управління людськими ресурсами на державній службі.

IV. ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЇ

Після проведення детального аналізу та створення нової структури НАДС необхідно визначити перелік посад фахівців з питань реформи, вимоги до професійної компетентності кандидатів на такі посади. До роботи в НАДС шляхом проведення конкурсного відбору будуть залучені фахівці з питань управління персоналом, що мають відповідний досвід та кваліфікацію. Для швидкого опанування специфіки управління персоналом на державній службі для нових працівників передбачається проведення відповідного навчання.

Метою цієї Стратегії є побудова професійної, добросовісної, політично нейтральної і орієнтованої на громадян державної служби.

Основними напрямками реалізації цієї Стратегії в частині державної служби та управління людськими ресурсами є:

- забезпечення підвищення ефективності та прозорості державної служби шляхом автоматизації процесів, систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

- запровадження та підтримка системи відбору на посади державної служби, яка базується на Принципах державного управління, є прозорою, відповідає найкращим практикам та забезпечує залучення найбільш професійних, компетентних та вмотивованих фахівців;

- впровадження сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання державних службовців з розвинутою інфраструктурою та належним ресурсним забезпеченням, яка орієнтована на розвиток компетентностей та потреби в професійному розвитку державних службовців; забезпечення державних службовців належними умовами праці, зокрема створення конкурентоспроможної, прозорої та зрозумілої системи оплати праці;

- формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій.