

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ  
Дніпропетровський регіональний інститут  
державного управління

С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова,  
Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Навчальний посібник

Дніпро  
ГРАНІ  
2019

УДК 35:3.08:005.95

У 67

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентіві України  
(протокол № 07/227 від 30 вересня 2019 р.)*

**Рецензенти:**

*О. Ю. Бобровська*, д-р наук з державного управління, професор, завідувач кафедри економіки та регіональної економічної політики Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України;

*І. А. Чикаренко*, д-р наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України;

*І. Г. Сурай*, д-р наук з державного управління, старший науковий співробітник, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентіві України.

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

ISBN 978-617-7351-48-0

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом в органах державної влади, що посідає чільне місце у системі підготовки управлінців нового покоління. Розкрито суттєві аспекти управління персоналом: методологію, систему, стратегічне управління персоналом, планування роботи з персоналом, управління розвитком та поведінкою персоналу організації, оцінювання результатів його діяльності, планування та розвиток кар'єри на державній службі, мотивація персоналу, формування та розвиток корпоративної культури, управління командами.

УДК35:3.08:005.95

© Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В.,  
Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. 2019

© ДРІДУ НАДУ, 2019

ISBN 978-617-7351-48-0

© ГРАНІ, 2019

# ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 5   |
| <b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ</b> ...                                  | 6   |
| 1.1. Основи управління персоналом організації .....   | 6   |
| 1.2. Концепції управління персоналом .....  | 8   |
| 1.3. Принципи і методи управлінської роботи з персоналом .....                                | 11  |
| 1.4. Структура та якісні характеристики персоналу .....                                       | 13  |
| Питання до самоперевірки .....  | 16  |
| <b>РОЗДІЛ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....   | 17  |
| 2.1. Поняття та завдання кадрової політики організації .....                                  | 17  |
| 2.2. Типи кадрової політики .....   | 19  |
| 2.3. Кадрова політика в органах державної влади .....   | 21  |
| Питання до самоперевірки .....  | 25  |
| <b>РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....  | 26  |
| 3.1. Системний підхід до управління персоналом .....  | 26  |
| 3.2. Стратегічне управління персоналом .....  | 34  |
| 3.3. Процес управління персоналом .....   | 43  |
| 3.4. Служба управління персоналом: основні завдання та функції .....                          | 51  |
| Питання до самоперевірки .....  | 54  |
| <b>РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ</b> .....   | 55  |
| 4.1. Колектив як соціальна група .....  | 55  |
| 4.2. Етапи створення та розвитку колективу .....  | 58  |
| 4.3. Соціальна адаптація .....  | 59  |
| 4.4. Створення продуктивного робочого середовища .....  | 63  |
| Питання до самоперевірки .....  | 69  |
| <b>РОЗДІЛ 5. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ</b> .....             | 70  |
| 5.1. Методи добору персоналу .....  | 70  |
| 5.2. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади .....               | 75  |
| 5.3. Сучасні технології залучення персоналу .....   | 81  |
| 5.4. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців..                       | 82  |
| Питання до самоперевірки .....  | 93  |
| <b>РОЗДІЛ 6. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК</b> ..... | 94  |
| 6.1. Основні підходи до поняття професійна компетентність .....                               | 94  |
| 6.2. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця                         | 106 |
| 6.3. Сучасні методи розвитку персоналу .....  | 118 |
| Питання до самоперевірки .....  | 121 |
| <b>РОЗДІЛ 7. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ</b> .....   | 122 |
| 7.1. Основні поняття, типологія та моделі кар'єри .....                                       | 122 |
| 7.2. Планування та розвиток кар'єри .....   | 127 |
| 7.3. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі .....            | 134 |

---

|  |     |
|--|-----|
| Питання до самоперевірки .....   | 136 |
| <b>РОЗДІЛ 8. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ</b> .....   | 137 |
| 8.1. Основні ключові ланки мотивації .....   | 137 |
| 8.2. Головні питання створення мотиваційної системи організації .....                                | 145 |
| Питання до самоперевірки .....   | 153 |
| <b>РОЗДІЛ 9. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: КУЛЬТУРА, ЕТИКА, КОМАНДИ</b> .....         | 154 |
| 9.1. Формування та розвиток корпоративної культури .....   | 154 |
| 9.2. Створення ефективних команд .....   | 163 |
| 9.3. Етика публічного службовця та кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності ..... | 171 |
| Питання до самоконтролю .....  | 185 |
| Вправи до самооцінки .....   | 186 |
| <b>ЛІТЕРАТУРА</b> .....  | 196 |

## ВСТУП

У сучасних умовах особливо важливе значення має раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності. Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити її ефективність. Вивчення дисципліни «Управління персоналом в органах державної влади» обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність органів державної влади.

Дисципліна «Управління персоналом в органах державної влади» спрямована на формуванні у студентів теоретичних знань та вироблення практичних навичок з питань теорії і практики кадрової роботи в органах державної влади, зокрема забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці. Дисципліна узагальнює основні підходи в управлінні персоналом як цілісної системи цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації.

Головна мета дисципліни і цього навчального посібника – допомогти студентам розібратися у питаннях теорії та практики управління персоналом, кадрової стратегії та політики, методичних підходів щодо організації роботи з персоналом, методів професійного добору кадрів, мотивації та розвитку персоналу.

Результатом вивчення дисципліни «Управління персоналом в органах державної влади» є:

- знання щодо понятійного апарату управління персоналом, предметом, методів, закономірностей, принципів;
- знання сучасної системи управління персоналом в органах державного управління;
- знання принципів формування трудового колективу та етапи його становлення, згуртованість та соціальний розвиток колективу;
- вміння аналізувати стратегії та кадрову політику в органах державної влади;
- знання сучасного нормативно-правового забезпечення системи управління персоналом;
- використання інноваційних методів розвитку персоналу;
- застосування технологій управління персоналом, починаючи з організації набору та відбору кадрів, конкурсного відбору персоналу, оцінювання та атестації працівників і закінчуючи перепідготовкою, підвищенням кваліфікації і звільнення персоналу;
- вміння визначати потребу у навчанні в організації, планувати кар'єру;
- знання основ мотивації та стимулювання праці;
- знання основ формування корпоративної культури та управління командами;

Викладений матеріал допоможе студентам детальніше з'ясувати особливості сучасного процесу управління персоналом, оволодіти знаннями, необхідними для побудови ефективно діючої організації.

## РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ

\*\*\*\*\*

### План вивчення теми:

- 1.1. Основи управління персоналом організації
- 1.2. Концепції управління персоналом
- 1.3. Принципи і методи управлінської роботи з персоналом
- 1.4. Структура та якісні характеристики персоналу

#### 1.1. Основи управління персоналом організації

Згідно із загальноприйнятими концепціями в управлінні, загалом, складові організації або чинники її внутрішнього середовища можуть бути об'єднані у п'ять груп: цілі, структура, персонал, завдання та технології. Основні компоненти організації тісно взаємопов'язані між собою, і від якості їхньої взаємодії залежить успіх організації. Оскільки організація є соціотехнічною системою, а основною складовою будь-якої соціальної системи є люди, то їм необхідно приділяти особливу увагу як чиннику внутрішнього середовища організації і, відповідно, джерелу підвищення ефективності роботи всієї системи. В організації людські ресурси представлені персоналом.

**Управління персоналом** – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал організації для підвищення ефективності в досягненні його цілей [60].

**Управління персоналом в органах державної влади** – управлінський вплив органів державної влади, їх керівників, працівників служб управління персоналом, спрямований на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання на виконання завдань, що стоять перед органом.

*Об'єктом* управління персоналом є особистості та спільноти (формальні й неформальні групи й організації).

*Предмет* управління персоналом – сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності людей.

*Ціллю управління персоналом* є забезпечення максимальної відповідності інтересів організації та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю.

Для досягнення цієї цілі необхідно, по-перше, задовольнити потреби підприємства у кваліфікованих кадрах; по-друге, ефективно їх використовувати. Це обумовлює необхідність виконання наступних *завдань управління персоналом*:

1. Розробка і реалізація кадрової політики;
2. Розробка штатного розпису відповідно до стратегії організації;

3. Розробка професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад тощо);
4. Забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу;
5. Регулювання руху персоналу;
6. Ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
7. Навчання персоналу;
8. Аналіз і координація міжособистісних взаємин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам;
9. Формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі;
10. Управління зайнятстю;
11. Професійна адаптація персоналу;
12. Регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці [60].

**Персонал** (від лат. *Persona* – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Естотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення найму. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Терміни «персонал» та «кадри» варто відрізнити. Під персоналом розуміють сукупність всіх працівників організації – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Під **кадрами** розуміють штатних (постійних) кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації. Застосування терміну «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивідуально-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника.

В якості основних понять, що характеризують персонал, окрім зазначених вище (персонал, кадри), використовують наступні терміни: трудові ресурси, робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси. Їх співвідношення наведено на рис. 1.1.

*Робоча сила* – це здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг.

Потенційну робочу силу характеризує поняття «*трудова ресурси*», під якими розуміють фізично розвинуту частину населення держави, що володіє розумовими здібностями і знаннями, необхідними для роботи у певних виробничих процесах.

*Людські ресурси організації* – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей її працівників.

У загальному вигляді трудовий потенціал характеризує певні можливості, що можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети.



Рис. 1.1. Співвідношення термінів, що характеризують персонал

*Трудовий потенціал працівника* – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у трудовій сфері (інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо).

*Трудовий потенціал організації* – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості працівників підприємства у трудовій сфері виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

## 1.2. Концепції управління персоналом

*Концепція управління персоналом* – це узагальнене уявлення щодо місця людини в організації.

В сучасних умовах можна виділити два *підходи* до управління персоналом: з позиції ролі людини у суспільному виробництві та з позиції теорії систем.

При розгляді ролі людини у суспільному виробництві виділяють два полюси:

– *людина як ресурс* виробничої системи (трудової, людської) – важливий елемент процесу виробництва та управління;

– *людина як особистість* з певними потребами, мотивами, цінностями.

З позиції теорії систем працівники розглядаються в якості важливої підсистеми. При цьому чітко виділяють дві групи підсистем:

– *економічну*, в якій панують проблеми виробництва, обміну, споживання матеріальних благ. Персонал розглядається в якості трудового ресурсу;



– *соціальну*, в якій головують питання відносин людей, соціальні групи, духовні цінності. Персонал розглядається в якості головної системи, що складається із неповторних особистостей.

Приймаючи до уваги вищезазначене, класифікація видів діяльності з управління персоналом можлива у вигляді квадрату (рис. 1.2). По осі абсцис показано розподіл концепцій щодо розгляду людини в якості ресурсу та в якості особистості в процесі виробництва, по осі ординат – за тяжінням до економічної або соціальної систем [60].



Рис. 1.2. Класифікація концепцій управління персоналом

При *концепції управління трудовими ресурсами* замість людини розглядається лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу та заробітною платою.

При *концепції управління персоналом* людина розглядається через формальну роль – посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів (повноважень, функцій тощо).

При *концепції управління людськими ресурсами* людина розглядається в якості невідновлюваного ресурсу – елементу соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової діяльності, соціальних відносин, стану працівника.

Основні відмінності управління людськими ресурсами від управління персоналом:

- на відміну від управління персоналом, управління людськими ресурсами переорієнтовано із потреб персоналу на потреби підприємства у робочій силі;
- прояв стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику більш активною на відміну від пасивної та реактивної, що характерні для управління персоналом;
- відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики покладається на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів);
- відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, тобто із домінуючих в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичні.
- в управлінні персоналом вся увага зосереджена на рядових працівниках, в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на

управлінський штат: саме компетентність менеджерів опиняється ключовим елементом кадрового потенціалу підприємства.

Вищенаведена класифікація концепцій управління персоналом є неповною, оскільки не містить гуманістичної системи, що розвивається в сучасних умовах. Тому відповідно до трьох підходів (та відповідних систем) в управлінні (економічного, органічного, гуманістичного) виділяють наступні чотири концепції: 1) управління трудовими ресурсами; 2) управління персоналом; 3) управління людськими ресурсами; 4) управління людиною.

В межах **економічного підходу** виділяють *концепцію управління трудовими ресурсами*. Її особливостями є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

В межах **органічного підходу** послідовно склалися дві концепції – *управління персоналом* та *управління людськими ресурсами*. Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що кадрова функція із реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою та розповсюдилась на пошук та підбір персоналу, планування його кар'єри, оцінку та навчання.

В межах **гуманістичного підходу** виділяють *концепцію управління людиною*. В її основі закладена передумова про те, що людина – це головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, що не може розглядатися в якості «ресурсу». Не людина існує для організації, а організації створюють для людини, відповідно бажанням та здібностям якої будують його стратегії, структури, системи, внутрішньоорганізаційні відносини. Особливостями гуманістичного підходу є: акцентування уваги на корпоративній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом.

Концепція управління персоналом має враховувати вплив на поведінку кадрів шести активних факторів. Вони такі:

**1) техніко-технологічні фактори виробництва** впливають на зміну структури і форм зайнятості; перегляд організації праці, включаючи посилення ролі інтегрованих трудових функцій та організуючих групових форм трудової діяльності;

**2) адміністративно-управлінські фактори**, включаючи ієрархічну структуру організації, в якій основний засіб впливу на людей – відносини влади і підпорядкування, що припускають можливість адміністративно-посадового тиску на підлеглих зверху за допомогою наказу, примусу або контролю за розподілом винагород і санкцій, у тому числі й відносно матеріальних благ (зарплата, премія, пільги, штрафи і т. п.);

**3) соціально-економічні фактори**, до складу яких входять: створення нових, економічно ефективних форм конструктивного співробітництва працівників, профспілки та адміністрації фірми, посилення взаємодії кадрових служб із державними органами, акумулювання передового міжнародного досвіду управління кадрами;

**4) особистісні фактори** – створення системи безперервного навчання кадрів, орієнтацію системи стимулювання на підприємництво, новаторство,

підтримку економічної активності працівників, залучення їх до розробки і реалізації управлінських рішень;

5) **соціально-культурні фактори**, у системі яких вирішальна роль належить виробленій суспільством чи даною організацією сукупності соціальних, цінностей норм, установок, стандартів поведінки, що регламентують дії особистості й соціальної групи, спонукаючи їх поводитися певним чином без видимого примусу з боку керівника;

6) **фактори динаміки робочої сили, товарів та послуг** складають мережу змін у відносинах, заснованих на купівлі-продажу здатності до праці, виробництва продукції та послуг, відносинах власності, рівноправності чи узгодження інтересів продавця й покупця, наймача робочої сили (підприємця) найманого робітника.

Сукупність факторів, які необхідно враховувати при розробці концепції управління персоналом, зображена на рис. 1.3.

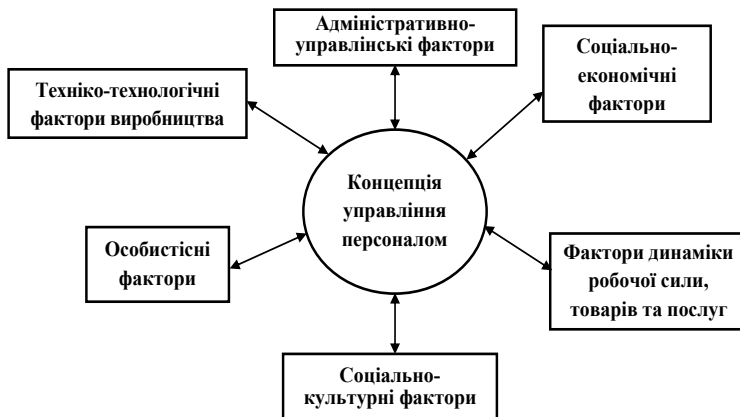


Рис. 1.3. Сукупність факторів, які необхідно враховувати в концепції управління персоналом

Крім урахування цих факторів, у наведену концепцію входить методологія управління трудовими ресурсами, система управління ними, а також розробка технології управління персоналом.

### 1.3. Принципи і методи управлінської роботи з персоналом

**Методологія управління трудовими ресурсами** передбачає визначення сутності персоналу організації як специфічного і пріоритетного об'єкта управління процесом формування поведінки співробітників, що відповідає цілям і завданням організації, розробку принципів і методів управління персоналом.

Система управління персоналом містить формування цілей організації, визначення її завдань і функцій, засобів їх успішного виконання, шляхів спонукання персоналу приймати їх як імперативно необхідні для його діяльності, побудову організаційної структури управління кадрами, систему підвищення їх кваліфікації і перекваліфікації, виявлення та конструювання вертикальних і горизонтальних функціональних взаємодій керівників і підлеглих у процесі вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Технологія управління персоналом передбачає уміння застосовувати прийомми та способи активного впливу на кадровий потенціал організації з метою виявлення і мобілізації його трудових ресурсів, орієнтації їх на досягнення сформульованих цілей; організувати наймання, добір, прийом персоналу на роботу, давати йому кваліфікаційну ділову оцінку, здійснювати його профорієнтацію і соціальну адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службовим просуванням; управління змінами, конфліктами і стресами; забезпечення соціального розвитку організації та удосконалювання її діяльності.

**Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу** здійснює управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікацію трудового процесу, розробку системи оплати праці, розробку форм участі персоналу в прибутках, визначення і здійснення різних форм морального й організаційно-посадового (переміщення за посадовими сходами) заохочення персоналу.

Важливе значення має розробка і застосування принципів управління персоналом. Найбільш істотні з них полягають у наступному:

*Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями системи (організації)* припускає, що функції роботи з кадрами формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей організації, завдань, що нею виконуються.

*Принцип первинності функцій управління персоналом* означає, що організаційна структура установи вторинна стосовно виконуваних нею функцій, а вимоги до працівників, їх кількість і структурна організація визначаються змістом, кількістю, трудомісткістю і складністю виконуваних функцій.

*Принцип економічності* припускає ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на управлінську діяльність у загальних витратах на одиницю продукції, що випускається.

*Принцип комплексності* базується на необхідності врахування всіх факторів, які впливають на систему управління персоналом, зокрема, стан об'єкта управління, його зв'язки із зовнішнім світом – договірні зв'язки, зв'язки з вищими органами і т. п.

*Принцип оптимальності* забезпечує різноманітне опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанта роботи з трудовими ресурсами.

*Принцип ієрархічності* забезпечує ієрархічну супідрядність і взаємодію між ланками управління (структурними підрозділами), що дозволяє здійснювати

симетричну передачу інформації “вниз” службовими сходами (дезагрегування, деталізація) або “нагору” (агрегування) системою управління.

*Принцип безперервності* орієнтований на відсутність перерв у діяльності працівників, системи управління персоналом, зменшення часу документообігу, простоїв технічних засобів управління, що підвищує рівень управління персоналом, ефективність його діяльності.

**Методи управління персоналом** – це способи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення певних управлінських цілей. Вони як правило поділяються на такі групи:

*Економічні методи* спрямовані на матеріальне стимулювання ефективної діяльності співробітника (заробітна плата, преміювання, «соціальний пакет» тощо).

*Адміністративні методи* роботи з персоналом – це сукупність прямого впливу на працівників, орієнтовані на формування усвідомлення необхідності дисципліни праці, почуття обов’язку, прагнення людини до оволодіння культурою праці (формування структури управління, затвердження адміністративних норм, видання наказів і розпоряджень, добір і розподіл кадрів, розробка посадових інструкцій і функціональних обов’язків).

*Соціально-педагогічні методи* пов’язані з використанням соціального механізму управління, який включає в себе врахування соціальних потреб, очікувань та орієнтацій працівника, вплив на систему міжособистісних, внутрішньогрупових, міжгрупових взаємодій в організації, задоволення духовних потреб, створення творчої атмосфери в колективі, соціальне стимулювання розвитку колективу, формування в ньому згуртованості, спрацьованості, управління конфліктами і стресами.

Використання кожного із зазначених методів, а також їх певної комбінації, відповідної конкретним умовам функціонування організації, істотно підвищує рівень управління, ефективність діяльності персоналу даної організації.

#### 1.4. Структура та якісні характеристики персоналу

Однією із основних характеристик персоналу організації є його структура. **Структура персоналу** – сукупність окремих груп працівників, об’єднаних за певною ознакою. До основних типів структури персоналу відносяться: організаційна, функціональна, штатна, соціальна, рольова.

**Організаційна структура персоналу** відображає участь персоналу в процесі виробництва.

*Виробничий персонал* (робочі) включає працівників, що реалізують на практиці рішення керівників і плани підприємства, зайнятих створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг. У складі виробничого персоналу виділяють:

– *основний* виробничий персонал, який безпосередньо бере участь у виробничому процесі;

– *допоміжний* виробничий персонал, який виконує функції обслуговування основного виробництва.

**Управлінський персонал** (службовці) включає працівників, трудова діяльність яких спрямована на виконання певних управлінських функцій. До управлінського персоналу відносять:

– *керівників*, які мають право прийняття рішень та владні повноваження відносно підлеглих. Їх класифікують на лінійних та функціональних керівників. *Лінійні керівники* спрямовують, координують і стимулюють діяльність організації, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення його цілей (за всіма функціями управління). *Функціональні керівники* – керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників (відповідають за реалізацію певних функцій управління). Керівники і головні спеціалісти організації у сукупності складають його адміністрацію.

– *спеціалістів (фахівців)*, які зайняті реалізацією певних функцій управління без юридичного права прийняття рішень. Вони зайняті створенням і впровадженням у діяльність організації нових знань, технологій, розробкою варіантів вирішення певних виробничих і управлінських проблем (економісти, маркетологи, юристи, психологи, диспетчери, інженери, інспектори, механіки).

– *інших службовців*, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (архіваріуси, чергові, касири, контролери, секретарі, табельники).

**Функціональна структура персоналу** відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами. При такому розподілі часто виникають типові помилки: перевантаження генерального директора безпосередньо підпорядкованими підрозділами та функціями, відносно яких він приймає рішення; відсутність чіткого документального розподілу функцій управління між генеральним директором, його заступниками та керівниками підрозділів; розподіл функцій оперативного управління виробництвом, якістю, охороною праці з виконанням їх різними заступниками директора тощо.

Для усунення зазначених недоліків застосовують *матричний метод*, який передбачає побудову певних таблиць – матриць розподілу функцій управління між структурними підрозділами. В рядках таких таблиць вказують певні функції управління виробництвом, в колонках – структурні підрозділи організації. На перетині рядків і колонок зазначають основні операції з управління за певною функцією, за реалізацію якою відповідає відповідний структурний підрозділ.

**Штатна структура персоналу** відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників. У складі штатної структури розраховується фонд заробітної плати, чисельність персоналу, штатний організації. Штатний розклад організації визначає склад структурних підрозділів, перелік посад працівників, місячні посадові оклади,

персональні надбавки, загальну чисельність працівників та їх фонд заробітної плати.

**Соціальна структура персоналу** характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо.

Так, наприклад, структура персоналу *за рівнем освіти* передбачає розподіл працівників за вищою, середньо-спеціальною та середньою освітою. Структуру персоналу за стажем розглядають з позицій: *загального стажу роботи* (працівники групуються за періодами: до 16 років, 16-20, 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41 та більше років) та *стажу роботи у певній організації* (до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-30, 31 і більше років).

**Рольова структура персоналу** визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками організації.

*Творчі ролі* персоналу характеризують активну позицію кожного працівника у вирішенні проблемних ситуацій та пошуку альтернативних рішень.

*Комунікаційні ролі* визначають склад та рівень участі працівників в інформаційному процесі.

*Поведінкові ролі* характеризують типові моделі поведінки працівників на виробництві, в побуті, на роботі, в конфліктних ситуаціях тощо [60].

**Чисельність персоналу визначається** характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

1. Постійні, прийняті в організацію безстроково або на термін більш одного року за контрактом.

2. Тимчасові, прийняті на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до чотирьох місяців.

3. Сезонні, прийняті на роботу, які носять сезонний характер, на термін до шести місяців.

Для того щоб обійняти певну посаду, необхідно володіти відповідною професією і відповідною кваліфікацією.

*Професія* – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки й досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

*Спеціальність* (спеціалізація) – більш вузький вид трудової діяльності в межах певної професії.

*Кваліфікація* – це ступень професійної підготовки, необхідної для виконання певних трудових функцій. Виділяють кваліфікацію роботи (сукупність вимог до того, хто повинен її виконувати) та кваліфікацію працівника (сукупність набутих людиною професійних якостей).

*Компетентність* – це ступінь кваліфікації працівника, який дозволяє успішно виконувати завдання, що поставлено перед ним. Виділяють наступні види компетентності:

- функціональна (професійна) компетентність, що характеризується професійними знаннями й умінням їх реалізовувати;
- інтелектуальна компетентність полягає у здатності до аналітичного мислення та використанні комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- ситуативна компетентність передбачає вміння діяти та приймати рішення відповідно до ситуації;
- часова компетентність відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час;
- соціальна компетентність передбачає наявність комунікаційних здібностей, уміння підтримувати відносини.

### **Питання до самоперевірки**

1. Назвіть об'єкт, предмет, завдання управління персоналом.
2. Розкрийте сутність понять «управління персоналом».
3. Охарактеризуйте еволюцію концептуальних підходів в управлінні персоналом.
4. Назвіть основні концепції управління персоналом.
5. Визначте основні відмінності управління людськими ресурсами від управління персоналом.
6. Назвіть основні принципи управління персоналом.
7. Розкрийте основні цілі та завдання управління персоналом.
8. Назвіть основні підходи до розуміння сутності поняття «персонал»  
Дайте визначення цьому терміну.
9. В чому основна відмінність між кадрами та персоналом?
10. Дайте визначення терміну «трудові ресурси організації».
11. Назвіть існуючі типи структур персоналу організації.
12. На які групи класифікують виробничий персонал організації?
13. Охарактеризуйте рольову структуру персоналу.
14. Назвіть відомі Вам поведінкові ролі персоналу.
15. Назвіть основні складові компетенції працівника.



## РОЗДІЛ 2 КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

\*\*\*\*\*

### План вивчення теми:

- 2.1. Поняття та завдання кадрової політики організації
- 2.2. Типи кадрової політики
- 2.3. Кадрова політика в органах державної влади

#### 2.1. Поняття та завдання кадрової політики організації

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. **Кадрова політика організації** – сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) в процесі управління ним відповідно до загальної стратегії організації.

*Суттю кадрової політики* є робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації. *Метою кадрової політики* є забезпечення оптимального балансу процесів ротації (вивільнення) та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації. Зрозуміло, що кадрова політика має враховувати вимоги трудового та іншого законодавства, поточний та перспективний стан ринку праці.

*Основними завданнями кадрової політики є:*

1. Своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості у необхідній чисельності.
2. Забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством.
3. Раціональне використання кадрового потенціалу.
4. Формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Основними *різнovidами* кадрової політики вважаються: політика підбору кадрів, навчання, оплати праці, формування кадрових процедур, соціальних відносин.

Кадрова політика виконує наступні функції:

- *зайнятість* (аналіз робочих місць, методи найму, способи відбору, просування по службі, відпустка, звільнення);
- *навчання* (перевірка нових працівників, практичне навчання, безперервний розвиток персоналу);
- *оплата праці* (пільгові схеми, оплати; стимулювання праці);
- *трудові відносини* (встановлення більш ефективного стилю керівництва, відносини з профспілками);

– *добробут* (пенсії, допомоги по хворобі та непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт і суспільна діяльність, допомога у вирішенні особистих проблем).

*Принципи кадрової політики* – це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань організації (рис. 2.1).



Рис 2.1. Принципи кадрової політики організації

До формування кадрової політики висувають наступні вимоги:

- кадрова політика повинна бути тісно пов’язана зі стратегією розвитку організації;
- кадрова політика має бути достатньо гнучкою та адаптивною;
- кадрова політика має бути економічно обґрунтованою;
- кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Кадрова політика організації здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Завдання кадрової стратегії: підняття престижу організації; дослідження атмосфери всередині організації; аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в регіоні; узагальнення та запобігання причин звільнень з роботи та ін.

Кадрові стратегії організації:

1. Планування потреби в кадрах: організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах, кількісне та якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників.

2. Навчання і підвищення кваліфікації: підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи, ротация кадрів, стажування, освіта та ін.

3. Система регулювання: цілеспрямоване керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей (здібностей) працівників, планування діяльності (трудова династія), планування службового росту.

4. Оплата праці: загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за обсягом і успішністю виконаної роботи, оплата залежно від посади, соціальне забезпечення та ін.

Англійський спеціаліст у галузі кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика організації повинна забезпечити:

– організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники мають розроблену та ефективно скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній діяльності, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

– високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

– функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів роботи, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, неповна і погодинна зайнятість);

– структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результативності, умов праці (умови праці, зміст роботи, зацікавленість робітника).

## 2.2. Типи кадрової політики

Типи кадрової політики організації виділяють за двома ознаками: рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом та ступенем відкритості набрання персоналу стосовно зовнішнього середовища.

За рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом виділяють три типи кадрової політики: активна, реактивна, пасивна, превентивна.

За ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища виділяють такі типи кадрової політики: відкрита, напіввідкрита, закрита.

У випадку, коли залучення персоналу здійснюється із зовнішнього ринку праці, нові працівники можуть почати працювати на посаді будь-якого структурного рівня, а керівництво веде агресивну політику завоювання ринку праці, що призводить до швидкого росту, кадрова політика відноситься до відкритого типу.

Коли перевага надається персоналу з внутрішнього ринку праці, працівники з зовнішнього ринку можуть почати працювати лише на посаді певного структурного рівня, підприємство в основному орієнтується на збереження певної корпоративної атмосфери – закритого типу. Класифікація

типів кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Класифікація типів кадрової політики

| Тип кадрової політики | Зміст кадрової політики   |
|-----------------------|---|
| <b>Активна</b>        | Керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми, здійснювати регулярний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища   |
| <b>Пасивна</b>        | Керівництво організації не має вираженої програми дій відносно власного персоналу, а кадрова робота зводиться до рутинного функціонування. Характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової служби в цілому. Керівництво найчастіше працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які намагається погасити будь-якими засобами, часто не встигаючи зрозуміти причини подій і їх можливі наслідки   |
| <b>Превентивна</b>    | Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. При цьому організація не має засобів впливу на наявну ситуацію. Працівники кадрової служби володіють як засобами діагностики персоналу, так і методикою прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Програма розвитку організації ґрунтується на коротко – та середньострокових прогнозах потреби в персоналі. Представлені завдання з розвитку персоналу. Основна проблема – розробка цільових кадрових програм  |
| <b>Реактивна</b>      | Керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, приймає спроби проаналізувати їх причини та слідкує за виникненням конфліктних ситуацій. Предметом уваги керівництва стає моніторинг кваліфікованої робочої сили та мотивація персоналу до високопродуктивної праці. Приймаються міри з локалізації кризових подій, здійснюються дії, спрямовані на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби, як правило, володіють засобами діагностики наявної стратегії і надання адекватної екстреної допомоги |

### 2.3. Кадрова політика в органах державної влади

*Кадрова політика державного органу* – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання, кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється, з урахуванням стратегії розвитку державного органу. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика є частиною політики державного органу і повинна повністю відповідати концепції її розвитку. До основних етапів формування кадрової політики у державному органі відносяться:

*Перший етап* – формулювання цілей, стратегій і завдань кадрової політики. Цілі і завдання кадрової політики визначаються, виходячи з основних положень Конституції України, Закону України «Про державну службу», із сукупності цілей і завдань щодо забезпечення ефективного функціонування державної служби та державного органу. Основною метою кадрової політики є повне використання кваліфікаційного потенціалу управлінського персоналу. Ця мета досягається шляхом надання кожному державному службовцю роботи відповідно до його рівня професійної компетентності.

*Другий етап* складається з трьох блоків: 1) вимоги до рівня професійної компетентності державних службовців у державних органах, які визначаються відповідно до профілю професійної компетентності посади та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби; 2) кількісні вимоги, які пов'язані з визначенням потреби в персоналі за посадами, профілями професійної компетентності посад державної служби тощо; 3) основні принципи кадрової політики за найбільш важливими напрямками: відбір і розстановка персоналу, планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців, оцінка їх рівня професійної компетентності, оплата праці, мотивація, використання кадрового потенціалу тощо.

*На третьому етапі* визначається вибір основних форм і методів управління людськими ресурсами, розробляється науково-методичний інструментарій кадрового планування.

*На четвертому етапі* розробляється план кадрових заходів, визначаються терміни і відповідальні за виконання цих заходів. Структура плану заходів з управління персоналом представлена на рис. 2.2.

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма сферами діяльності державного органу. З одного боку, ухвалення рішень в сфері кадрової політики відбувається в усіх комплексних функціональних підсистемах державного органу. З іншого боку, рішення в сфері кадрової політики впливають на рішення в цих комплексних функціональних підсистемах [54].

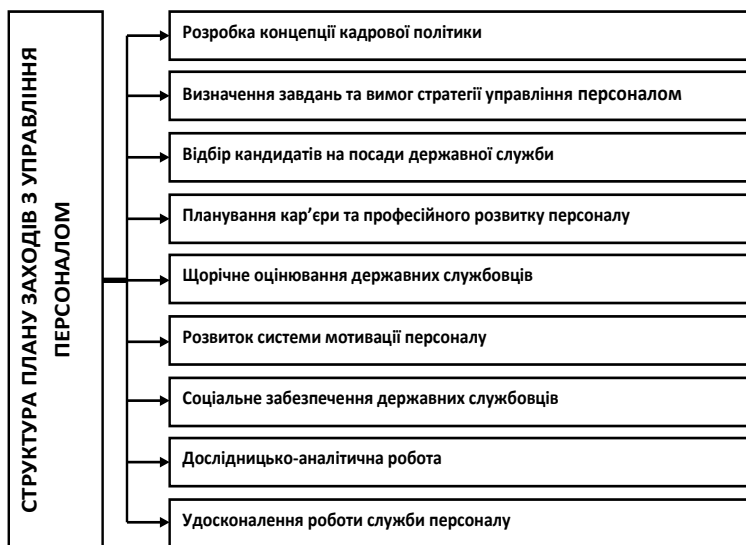


Рис. 2.2. Структура плану заходів з управління персоналом

Оскільки головною метою кадрової політики є забезпечення перелічених функціональних підсистем необхідними працівниками, очевидно, що рішення з питань відбору кандидатів на посади державної служби, адаптації, стимулювання і мотивації, оцінювання результатів службової діяльності, планування підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців, припинення державної служби, управління інноваціями в управлінні людськими ресурсами, безпеки і здоров'я, удосконалення роботи служби персоналу, визначення стилю керівництва сильно впливають на ухвалення рішень у функціональних підсистемах державного органу. Усі види діяльності державного органу повинні сприяти досягненню цієї мети.

Одним з видів діяльності державного органу є управління людськими ресурсами. З головної мети кадрової політики можна сформулювати цілі для управління людськими ресурсами, наприклад, забезпечити персоналом відповідного рівня професійної компетентності та у відповідній кількості у конкретний строк, на встановлений період, на відповідні посади державної служби. На основі таких цілей можна визначити зміст кадрової політики в державному органі. Слід враховувати, що не лише державний орган має цілі. Свої власні, індивідуальні цілі має і кожен державний службовець у цьому державному органі. Якщо виходити з необхідності відповідності індивідуальних цілей та цілей державного органу, то можна сформулювати основний принцип кадрової політики державного органу. Він полягає в тому,

що однаково потрібне досягнення індивідуальних цілей та цілей державного органу. Це означає, що при виникненні конфліктів необхідно шукати чесні компроміси, а не віддавати перевагу лише цілям державного органу. Правильне розуміння змісту кадрової політики державного органу можливе лише у тому випадку, якщо повною мірою враховується ця обставина. Практика останніх років показує, що цього принципу дотримуються у розвинених країнах усе більшою мірою.

*Основними напрямками кадрової політики державного органу є:*

- проведення маркетингової діяльності в сфері управління людськими ресурсами, яке передбачає довгострокове та оперативне задоволення якісних та кількісних потреб у персоналі державного органу на основі дійсної інформації про стан персоналу державного органу та ринку праці, розробку профілів професійної компетентності посад державної служби груп II, III, IV і V та вимог до рівня професійної компетентності кандидатів на ці посади, діагностику професійної придатності та ротацию, оцінку результатів службової діяльності, оцінку ділових та особистих якостей співробітників;
- планування потреби організації в персоналі;
- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням встановлення нових напрямів діяльності, зміною організаційної структури та штатного розпису, впровадження нових технологій;
- організація залучення, відбору, оцінки та адаптація персоналу;
- відбір і розстановка персоналу;
- розробка систем стимулювання і мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці;
- раціоналізація витрат на персонал державного органу;
- розробка програм професійного розвитку персоналу з метою вирішення не лише сьогоденних, але й майбутніх завдань державного органу на основі вдосконалення систем підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, просування по службі та підготовки внутрішнього резерву для просування на керівні посади;
- організація праці і робочого місця;
- розробка програм зайнятості і соціальних програм;
- ефективний розподіл і використання зайнятих у державному органі працівників, раціоналізація їх чисельності;
- впровадження інновацій в управлінні людськими ресурсами;
- забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я персоналу;
- аналіз причин вивільнення персоналу і вибір найбільш раціональних його варіантів;
- забезпечення високого рівня якості службової діяльності та надання адміністративних послуг;
- розробка проектів вдосконалення управління людськими ресурсами державного органу та оцінка соціальної і економічної ефективності [54].

Важливим документом, що визначає мету, цілі та першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована сучасна державна кадрова політика, є «Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки».

Серед головних причин, що зумовили необхідність розроблення цієї Стратегії, можна виділити такі:

- стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі;

- відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях з відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;

- відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку;

- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки передбачається реалізувати за такими основними напрямками:

1. *За напрямом підготовки кадрів:* прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави; формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку; розроблення національної системи оцінювання якості освіти; розроблення сучасних державних стандартів освіти; підвищення престижу робітничих професій; напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного зростання після здобуття післядипломної освіти.

2. *За напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:* реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління; переорієнтація системи підвищення кваліфікації на здобуття спеціальних знань, набуття вмій, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою; формування узгодженої системи оцінювання здобутих знань, набутих умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів.

3. *За напрямом державного регулювання професійної діяльності:* детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників; супроводження кар'єрного зростання працівників; запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників; удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад;



удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності; створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій.

4. *За напрямом соціального захисту працівників:* створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз; реформування системи соціального страхування; відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла; створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності; створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків.

5. *За напрямом забезпечення зайнятості населення:* гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем; формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, набуття умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки; недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон.

6. *За напрямом модернізації кадрових служб:* реорганізація кадрових служб у служби персоналу; покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного зростання; запровадження технологій електронного урядування; удосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом.

### Питання до самоперевірки

1. Що розуміють під «кадровою політикою організації»?
2. Які підходи існують при розумінні сутності терміну «кадрова політика організації»? Яка основна відмінність між ними?
3. Назвіть основні завдання кадрової політики організації.
4. Відповідно яким принципам повинна формуватися кадрова політика організації?
5. Які загальні вимоги висуваються до формування кадрової політики організації?
6. За якими ознаками класифікують кадрову політику організації?
7. Які типи кадрової політики виділяють за рівнем усвідомленості правил та норм роботи з персоналом?
8. Дайте характеристику відкритому та закритому типам кадрової політики організації.
9. У чому полягає сутність поняття «кадрова політика державного органу»?
10. Назвіть основні етапи формування кадрової політики у державному органі.

## РОЗДІЛ 3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

\*\*\*\*\*

### План вивчення теми:

- 3.1. Системний підхід до управління персоналом
- 3.2. Стратегічне управління персоналом
- 3.3. Процес управління персоналом
- 3.4. Служба управління персоналом: основні завдання та функції

#### 3.1. Системний підхід до управління персоналом

Реформування системи управління персоналом на державній службі є пріоритетним напрямом модернізації державної служби України. Однією з важливих складових розвитку держави не без підстав вважають кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм державних службовців, нарощування та ефективне використання кадрів. Від професіоналізму кадрового потенціалу державного управління залежить конкурентоспроможність держави. Тому ключовим завданням керівників державних органів та органів місцевого самоврядування є розробка й упровадження ефективної системи управління персоналом.

Управління персоналом – процес, спрямований на розробку і впровадження формальних систем, що забезпечують результативне та ефективне використання людського потенціалу для досягнення організаційних цілей. Управління персоналом – це найважливіша складова частина системи управління будь-якої організації, у тому числі державного органу та органу місцевого самоврядування. Згідно з системним підходом як науковою концепцією, усі організації є відкритими системами.

**Система** (від грец. *systema* – ціле, складене з частин; з'єднання) – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад у характеристики цілого. Відповідно до теорії систем, діяльність організації описується в термінах вхідних ресурсів, процесу їхньої трансформації та ресурсів, що виходять, зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем.

**Вхідні ресурси** – компоненти, які надходять у систему (матеріали, фінанси, люди, документи, інформація тощо) та забезпечують діяльність організації. **Під процесом трансформації** розуміється використання менеджментом організації технологій для перетворення вхідних ресурсів у готові товари та послуги. Тобто, **вихідні ресурси** – результати діяльності організації. **Зворотний зв'язок** – це інформація про отримані організацією результати, саме ця інформація впливає на подальший вибір вхідних ресурсів та напрями вдосконалення технологій, що використовуються. Важливими категоріями системного підходу є:

- відкрита і закрита системи;
- ентропія;
- синергія;
- підсистема.

Функціонування *відкритої системи* передбачає її взаємодію із зовнішнім середовищем. Ігнорування факторів зовнішнього середовища може стати однією з причин фіаско організації. Крім того, відкриті системи мають здатність пристосовуватися (адаптуватися) до змін зовнішнього середовища. *Закриті системи* мають жорсткі фіксовані межі, їхні дії відносно незалежні від впливу зовнішнього середовища.

**Ентропія** – універсальна властивість усіх систем, що відбиває їхню тенденцію до поступового «виснаження» і смерті. За умови відсутності ресурсів, які б надходили із зовнішнього середовища, система рано чи пізно гине. Керівники організацій та її структурних підрозділів мають здійснювати безперервний моніторинг середовища, вміти адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти з цим середовищем.

**Синергія** означає, що система як єдине ціле дає більший вихід, ніж кожен її елемент поодиноці. Синергізм виникає, коли спільна діяльність усіх частин організації приводить до більшого ефекту, ніж сума їхніх окремих дій, що може бути пов'язане зі скороченням витрат, збільшенням частки ринку, удосконалюванням технологій виробництва або управління.

**Підсистеми** – частини єдиної системи, функціонування яких взаємозалежні. Зміна будь-якого елемента підсистеми неминуче зачіпає й інші. За допомогою формування структури організації (спеціалізація і формалізація робочих завдань, департаменталізація, побудова командного ланцюжка, визначення норм керованості, централізація і децентралізація прийняття рішень) керівництвом створюються підсистеми всередині самої організації. Своєю чергою, підсистеми можуть складатися з дрібніших підсистем і елементів та самі бути системами.

Розуміння сутності системного підходу до управління організаціями та його основних категорій сприяє розвитку системного мислення. **Системне мислення** – це здатність побачити синергію цілого, а не тільки його окремі частини, це також вміння підтримувати зміни системних патернів. Системне мислення дозволяє керівникові правильно оцінювати динаміку розвитку організації, характер взаємозв'язку між частинами, що складають цілісну систему. Системний підхід до управління організацією, в тому числі до управління персоналом, дозволить уникнути запровадження змін, які викличуть негативні наслідки. Система управління персоналом повинна розглядатися як підсистема управління організації в цілому.

**Управління персоналом** являє собою функціональну підсистему системи управління державних органів та органів місцевого самоврядування. Систему управління персоналом як відкриту систему наведено на рис. 3.1. Система управління персоналом включає ряд обов'язкових елементів:

- суб'єкт управління;

- об'єкт управління;
- зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління;
- зворотній зв'язок.

**Суб'єкт управління** (керівний елемент) є носієм функцій управління персоналом. Зовнішніми суб'єктами (регуляторами) є держава й органи державного управління, які приймають закони, інші нормативно-правові акти, видають накази і розпорядження. До внутрішніх суб'єктів відносяться керівник, його заступники, керівники структурних підрозділів державних органів та органів місцевого самоврядування.

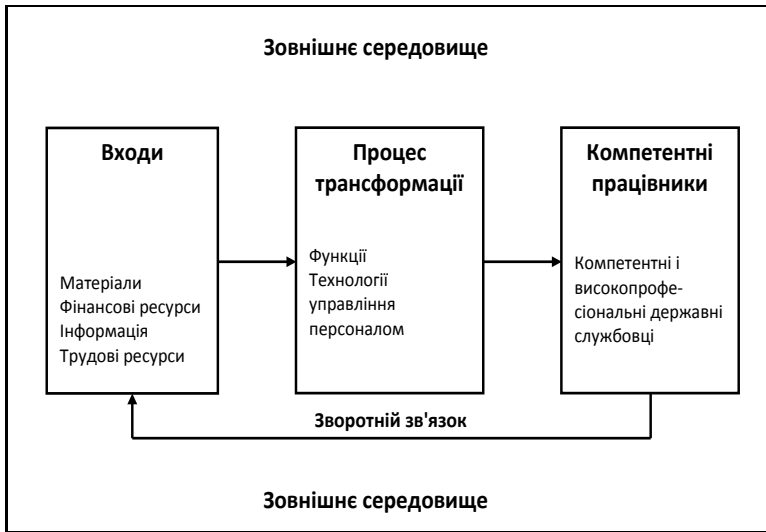


Рис. 3.1. Управління персоналом як відкрита система

**Об'єкт управління** (керований елемент) включає соціально-економічні відносини та персонал. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про державну службу», до персоналу державного органу належать як державні службовці, так і інші працівники, які виконують функції з обслуговування.

Відповідно до цього можна виділити три складові об'єкта управління:

- управління особистістю;
- управління персоналом формальних (структурних підрозділів, команд) та неформальних груп;
- управління персоналом організації у цілому (трудовим колективом).

Об'єкти системи управління персоналом перебувають у постійному взаємозв'язку один з одним, в результаті чого виникають різні процеси руху персоналу.

Підсистеми та елементи системи управління персоналом органів державного управління:

1. Суб'єкт управління персоналом – керівники державних органів, їх заступники, керівники структурних підрозділів.

2. Підсистема нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення управління персоналом державної служби:

– **Нормативно-правове забезпечення управління персоналом** включає Конституцію України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національної державної служби (далі – НАДС), акти інших державних органів.

– **Науково-методичне забезпечення системи управління персоналом** охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації державних службовців та включає НАДС, мережу закладів вищої освіти (Національна академія державного управління при Президентові України, регіональні інститути державного управління, інститут підвищення кваліфікації, мережа закладів вищої освіти, що ліцензовані на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців.

– **Інформаційне забезпечення системи управління персоналом** передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (електронне урядування, єдина інформаційна комп'ютерна система «Кадри», публічні електронні послуги та ін.).

– **Соціально-психологічне забезпечення системи управління персоналом** передбачає впровадження психологічного тестування в процесі відбору персоналу на державну службу, визначення потреб у навчанні тощо.

3. Підсистема стратегічного, тактичного та операційного планування персоналу.

4. Підсистема управління процесами відбору, відбору та призначення на посади державної служби.

5. Підсистема управління розвитком персоналу (професійна орієнтація та соціальна адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, службове просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів).

6. Підсистема управління трудовими відносинами (організаційна культура; система комунікацій та взаємовідносин; система прийняття рішень; управління командами, конфліктами та стресами; управління взаємодією з профспілками).

7. Підсистема управління мотивацією персоналу (оплата праці, заохочення і соціальні гарантії).

8. Підсистема регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток.

9. Підсистема дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців.

Управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування здійснюється на підставі основоположних принципів.

**Принципи у сфері управління персоналом** – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст практичної діяльності у цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру.

До основних принципів системи управління персоналом державної служби належать:

- адаптивність (гнучкість і пристосування управління персоналом до постійно змінюваних умов);
- винагорода персоналу за результатами праці;
- ієрархічність (взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях);
- колегіальність (взаємодія співробітників служби управління персоналом);
- комплексність (урахування чинників, які впливають на управління персоналом);
- концентрація (ліквідація дублювання і зосередження уваги на управлінні персоналом та виконанні поставлених перед організацією завдань);
- оперативність (своєчасне прийняття рішень);
- оптимальність (багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанта);
- плановість (планування роботи з персоналом);
- добір і розстановка кадрів (відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації);
- узгодженість (погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом тощо) [2, с. 122].

У процесі управління персоналом органів державної служби використовується набір таких методів:

– **Адміністративні методи** – спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, дотримання персоналом державної служби виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності, за допомогою яких реалізуються різні адміністративні заходи впливу на персонал і санкції за невиконання встановленого порядку, що здійснюються на основі правових положень та норм.

– **Організаційно-розпорядчі методи** – базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням. Вони є методами організаційного і розпорядчого впливу.

– **Правові методи** – базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, та є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності і

правової культури. Ці методи повинні постійно застосовуватися під час службової діяльності, є імперативними (обов'язковими для виконання), диспозитивними (передбачають, що можна і чого не можна робити), є рекомендаційними (вказують, як потрібно поводитися згідно з нормами права в тій чи іншій ситуації) і заохочувальними (сприяють заохоченню персоналу, який творчо керується нормами права).

– **Економічні методи** – стимулюють і підвищують мотивацію персоналу, сприяють зростанню його матеріальної зацікавленості, ефективності й результативності роботи, передбачають підвищення заробітної плати залежно від якості і складності виконуваної роботи, виплату премій, надання різноманітних пільг і заохочень, що витікають із специфіки виконання своїх службових обов'язків, позитивно впливають на результат діяльності кожного працівника.

– **Соціально-психологічні** – засоби впливу на формування і розвиток працівника, його свідомість та поведінку. Поділяються на соціальні (які використовуються для управління відносинами в колективах і між ними) і психологічні (що регулюють поведінку кожного працівника). Формують творче ставлення персоналу до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості, сприяють поєднанню особистих і колективних інтересів з перевагою інтересів держави та органів державної влади.

– **Морально-етичні методи** – засоби морального регулювання поведінки персоналу, його стосунки з колегами і вищим керівництвом, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку працівника в тій чи іншій ситуації, за певних службових обставин, формують у керівного персоналу державної служби моральну свідомість, націлюють на добросесну поведінку [14, с. 98].

У науковій літературі виділяють дві групи функцій управління персоналом – загальні (універсальні) та специфічні. До *універсальних функцій* належать: планування, організація, керівництво і контроль.

**Планування** – визначення цілей і показників діяльності організації у майбутньому, а також постановка завдань та оцінювання ресурсів, необхідних для їх виконання.

**Організація** – процес розміщення і використання організаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації, що виражається в розподіленні праці як по вертикалі, так і по горизонталі, формування структури влади та механізмів координації робочих завдань.

**Керівництво** – управлінська функція, яка припускає використання впливу керівника на мотивацію працівників щодо досягнення цілей. Система керівництва та координації діяльності персоналу включає такі аспекти, як організаційна поведінка, лідерство, мотивація, комунікація, робота в командах. Організаційна культура є набором базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, що поділяються усіма членами організації. Організаційна культура багато в чому визначає поведінку персоналу.

**Контроль** – процес систематичного моніторингу діяльності організації, що забезпечує її відповідність цілям, планам і нормативним показникам.

**Загальні функції** реалізуються керівниками всіх рівнів, у тому числі службою управління персоналом. При цьому кожна загальна функція виконується з використанням **спеціалізованих функцій** (планування персоналу, пошук і підбір персоналу, відбір персоналу, прийом на роботу, профорієнтація та адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, просування та підготовка керівних кадрів). Спеціалізовані функції реалізуються за допомогою кадрових технологій.

**Технології** (від грец. techne – мистецтво, майстерність, вміння) **управління персоналом** – це сукупність методів, здійснюваних у процесі реалізації специфічних функцій (наприклад, технології підбору, відбору, прийому на роботу тощо).

Проведені дослідження показують, що ефективні (високопродуктивні) методики і практика управління персоналом чинить істотний вплив на рівень інтенсивності й результативності праці. Термін "високопродуктивні робочі методики" (highperformance work practices) означає методи та прийоми управління персоналом, упровадження яких приводить до підвищення рівня продуктивності як окремих працівників, так і організації в цілому [45, с. 474].

Виділяють такі види високопродуктивних методик:

- Робочі команди.
- Ротація робочих завдань.
- Високий рівень навчання професійним навичкам.
- Групи для розв'язання проблем.
- Процедури і процеси загального управління якістю (TQM).
- Заохочення до новаторства і творчості.
- Широке залучення співробітників до процесу управління і прийняття рішень, навчання.
- Упровадження пропозицій співробітників.
- Залежність зарплати від рівня продуктивності працівника.
- Навчання співробітників та використання практики наставництва.
- Практика обміну інформацією між співробітниками.
- Перевірка ставлення співробітників до виконуваних завдань.
- Ретельно розроблені процедури найму та відбору працівників.

Отже, система управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування визначається як комплекс підсистем і елементів управління персоналом та їх відносин, об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях управління. Система управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування представлена на рис. 3.2.





Рис. 3.2. Система управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування

На систему управління персоналом мають значний вплив чинники як зовнішнього середовища (макро- та мікросередовище), так само, як і чинники внутрішнього середовища організації. До чинників **макросередовища** відносять: політику, стан економіки, міжнародні події та соціально-культурні фактори. До чинників **мікросередовища** належать: постачальники трудових ресурсів, клієнти як споживачі державних послуг, конкуренти, органи державної служби, профспілки.

До чинників **внутрішнього середовища** відносять внутрішні змінні: цілі (стратегічні цілі державного органу та організації місцевого самоврядування, цілі структурних підрозділів), структуру організації (спеціалізований розподіл праці, сфера контролю), завдання, технології, люди (індивідуальні відмінності, здібності, схильність, потенціал людини, потреби, очікування відносно результатів своєї поведінки, сприйняття, відносини, тобто соціальні установки, цінності). Внутрішні чинники (або змінні) тісно взаємозв'язані між собою.

### 3.2. Стратегічне управління персоналом

**Стратегічне управління персоналом** являє собою комплекс рішень і дій щодо формулювання й реалізації кадрової стратегії, покликаної забезпечити ефективне використання та розвиток інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу для досягнення цілей.

**Інтелектуальний капітал** – це резерв знань, якими володіє організація. Трьома складовими інтелектуального капіталу є: людський, соціальний та організаційний капітали.

**Людський капітал** – знання, вміння, навички, здібності та досвід роботи, якими володіє окрема людина. Нарощування людського капіталу здійснюється шляхом реалізації програм навчання персоналу, надання можливостей індивідуального розвитку, стимулювання праці та створення сприятливих умов трудової діяльності. Високий рівень плінності кадрів призводить до виснаження людського потенціалу.

**Соціальний капітал** – це знання, якими володіє організація в цілому. Соціальний капітал формується і розвивається в процесі взаємодії людей шляхом обміну знаннями та досвідом роботи.

**Організаційний капітал** – це знання, якими володіє організація в цілому і які зберігаються в базі даних у вигляді положень, інструкцій, правил та інших документах організаційного характеру.

Згідно з М. Армстронгом, концепція інтелектуального капіталу вказує на те, що окремі люди володіють знаннями (людський капітал), які розвиваються шляхом взаємодії між людьми (соціальний капітал), у результаті чого створюється інституціалізоване знання, яким володіє організація (організаційний капітал). Соціальний і організаційний капітали зберігаються в організації тривалий час. Людський капітал – це той «інтелектуальний капітал, котрий щовечора йде додому разом зі співробітником» [3, с. 64,65]. Інтелектуальний капітал має тенденцію до виснаження за умови неефективного

---

управління персоналом. Тому розвиток і нарощування інтелектуального капіталу є стратегічною метою управління персоналом.

В основі стратегічного управління персоналом лежить постановка цілей, формування стратегій і розробка тактики їхньої реалізації. Цілі – це бажаний стан або результат, якого прагне досягти державний орган у майбутньому. Стратегія – це комплексний план розподілу ресурсів, спрямований на досягнення цілей. Тактика – концептуальна дія, яка здійснюється у вигляді одного або ряду конкретних завдань, розробляється на рівні керівників середньої ланки (керівників основних структурних підрозділів). Постановка цілей, формулювання стратегії і розробка тактики їх реалізації є пріоритетними завданнями керівників усіх рівнів управління і служби управління персоналом.

Стратегічний підхід до управління персоналом базується на таких принципах:

- Розгляд персоналу як цінного стратегічного активу.
- Безпосередня участь керівників державного органу та органів місцевого самоврядування і його структурних підрозділів, у тому числі служби управління персоналом, у розробці як загальної стратегії, так і стратегії управління персоналом.
- Відповідність стратегій і цілей управління персоналом загальній стратегії і стратегічним цілям державного органу.
- Акцентування уваги на визначенні і розвитку ключових компетенцій, забезпеченні синергізму видів діяльності як у державному органі в цілому, так і в його структурних підрозділах, що дозволяє пропонувати цінні для споживача послуги.

Ключовими компетенціями у державних органах можуть бути якість надання державних послуг, якість обслуговування клієнтів, високий рівень професійної компетентності персоналу, володіння ефективними кадровими технологіями тощо.

Синергізм досягається шляхом партнерських відносин із персоналом та стейкхолдерами. Створення цінності – це спроможність державного органу створювати цінні для споживачів послуги. Підвищення цінності державних послуг має бути серцевиною стратегії.

Необхідними умовами успішного формулювання та реалізації стратегій управління державних органів, у тому числі управління персоналом, є:

- Опанування навичок стратегічного лідерства (здатність прогнозувати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно, взаємодіяти зі співробітниками для досягнення стратегічних цілей).
- Використання сучасних інструментів стратегічного планування.
- Оволодіння прийомами і методами управління змінами.
- Формування адаптивної організаційної культури, яка відповідає стратегії і цілям державного органу.

Процес розробки стратегії включає наступні етапи:

- 1) аналіз і оцінка стратегічного бачення, місії, цілей і стратегій, які наразі існують;

2) аналіз зовнішнього середовища й ідентифікація стратегічних факторів – можливостей і загроз;

3) аналіз внутрішнього середовища – ідентифікація стратегічних факторів – сильних і слабких сторін;

4) визначення нового стратегічного бачення, місії, цілей, основних стратегій;

5) формування стратегії на організаційному й функціональному рівнях;

6) упровадження стратегії за допомогою зміни організаційної структури, функцій, людських ресурсів, організаційної культури, інформаційних технологій і технологій управління персоналом.

Дотримання послідовності зазначених процесів розробки стратегії – необхідна умова ефективного стратегічного планування. Інструментом стратегічного планування є SWOT-аналіз.

**Стратегічне планування** – це набір цілей, рішень і дій, які ведуть до розробки конкретних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Стратегічне планування має важливе значення, оскільки воно:

- є керівництвом до дії. Цілі та плани визначають напрям руху, акцентують увагу персоналу на конкретних завданнях і сприяють концентрації зусиль на їх виконання.

- є джерелом мотивації та залучення. Усвідомлення цілей сприяє ідентифікації працівника з організацією, підвищення рівня мотивації, зниження рівня невизначеності.

- є основою для прийняття рішень. Рішення, що приймаються на всіх рівнях організації, повинні бути спрямовані на реалізацію планів і цілей.

- дозволяє знизити вплив факторів невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища.

- сприяє зведенню до мінімуму втрат, нераціональних дій, неефективного використання ресурсів, у тому числі людських.

- встановлює стандарти діяльності. Цілі визначають результати діяльності і виступають критеріями їхньої оцінки.

Базовими принципами кадрової стратегії в системі загального стратегічного планування є такі:

- організація буде вносити свій вклад у суспільство і дотримуватися принципу законності у питаннях кадрової політики;

- інформація про всі вакантні позиції буде доведена до відома персоналу;

- всі посадові позиції будуть розподілятися лише за заслугами;

- жодна організаційна зміна не може бути здійснена без ретельного обговорення з тими, кого вона може стосуватися безпосередньо;

- оплата праці буде аналогічна кращим показникам у галузі;

- персонал прийме участь у програмах навчання і розвитку для підвищення свого професійного рівня;

- кожен працівник має право на справедливе поводження у питаннях дисципліни [14, с. 17].

Завданням стратегічного планування управління персоналом є: 1) формулювання загальної стратегії і стратегії управління персоналом (функціональної стратегії); 2) розробка стратегічних, тактичних і оперативних цілей; 3) розробка планів реалізації стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

Основними критеріями ефективності цілей є:

- **Конкретність і вимірність** – припускає як кількісне (наприклад, відсотки), так і якісне (словесне) вираження цілей.

- **Охоплення всіх ключових результатів** – передбачає виділення кількох ключових сфер. Ключові сфери – це види діяльності, від яких залежать результати досягнень організації.

- **Важкодосяжні, але реальні цілі.** Важкодосяжні (амбітні) цілі є стимулом до досягнення високих стандартів і сприяють розвитку професійних компетенцій.

- **Чітке визначення тимчасового періоду.** Постановка цілей передбачає зазначення термінів їх реалізації.

- **Безпосередній зв'язок із рівнем винагороди.** Винагорода (підвищення заробітної плати, просування по службі тощо) є мотиваційним фактором.

- **Взаємодієтриймані цілі.** Оперативні цілі мають бути спрямовані на досягнення тактичних цілей, тактичні – на досягнення стратегічних. Така ієрархія цілей називається ланцюжком проміжних результатів.

**Стратегічними цілями управління персоналом** є: залучення і формування кадрового потенціалу; розвиток кадрового потенціалу; надання довгострокової підтримки і збереження кадрового потенціалу.

**Тактичні цілі** – це результати, яких повинна добитися служба управління персоналом для досягнення стратегічних цілей.

**Оперативні цілі** – це результати, яких повинні досягти відділи, групи та конкретні співробітники служби управління персоналом для реалізації тактичних цілей.

На рис. 3.3 подано взаємозв'язок стратегічних, тактичних і оперативних цілей у системі управління персоналом в державних органах та органах місцевого самоврядування.

Розробка кадрової стратегії управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо формування ефективного плану дій, спрямованого на ефективне використання трудового потенціалу.

**Кадрова стратегія** (стратегія управління персоналом) – це функціональна стратегія, що являє собою систему принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням загальної стратегії організації, кадрового потенціалу та типу кадрової політики. Прикладами стратегій у сфері управління персоналом можуть бути:

- розширення бази професійних навичок;

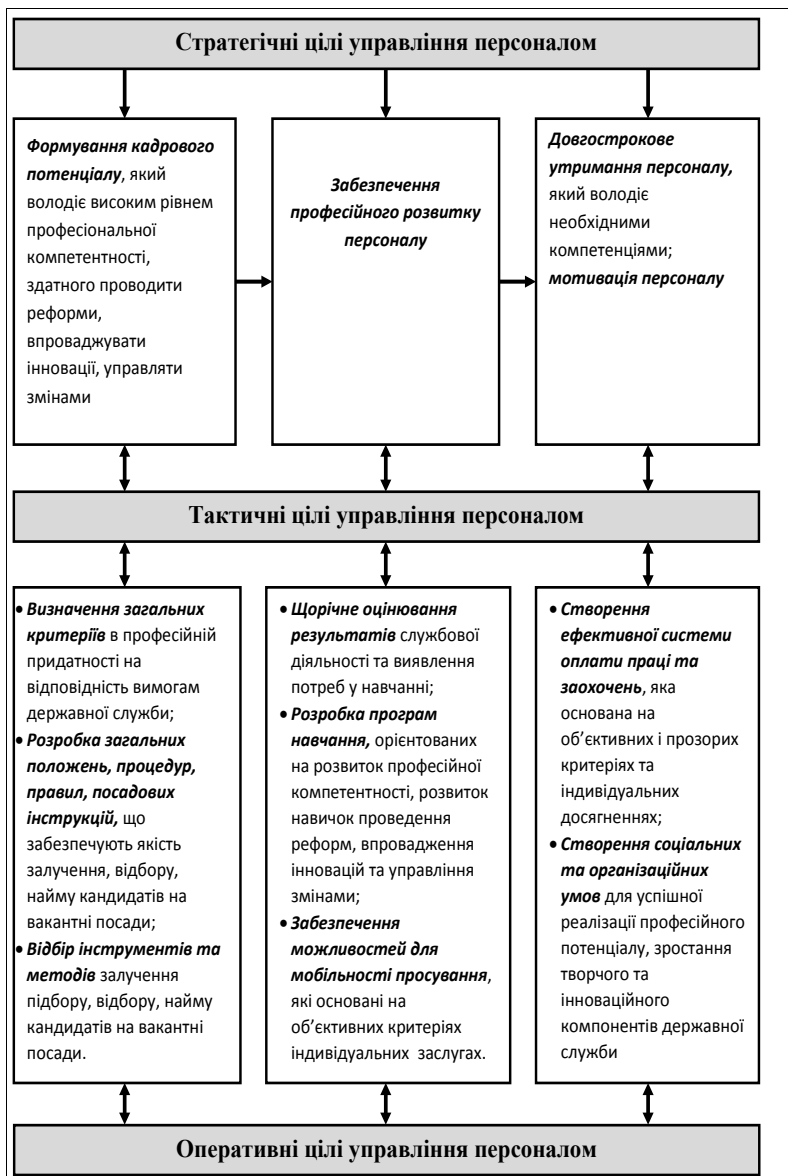


Рис. 3.3. Взаємозв'язок стратегічних, тактичних і операційних цілей у системі управління персоналом

- поліпшення показників роботи;
- забезпечення розвитку рівня компетентності та можливості кар'єрного росту;
- посилення прихильності персоналу;
- підвищення рівня мотивації персоналу тощо.

Вибір стратегії управління персоналом визначається загальною (базовою, корпоративною) стратегією розвитку всієї організації та конкурентною стратегією організації (бізнес-стратегія).

Стратегія управління персоналом націлена на вирішення наступних задач:

- своєчасне забезпечення організації працівниками потрібної кваліфікації;
- оптимізація структури персоналу;
- нарощування кадрового потенціалу, його раціональне використання для реалізації цілей організації;
- формування і вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами;
- формування поведінки співробітників;
- визначення моделей оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників;
- навчання, підвищення кваліфікації, розвиток людських ресурсів, прищеплення навичок стратегічного мислення;
- формування корпоративної культури;
- створення умов для реалізації прав і обов'язків персоналу, передбачених трудовим законодавством;
- підсилення маркетингової складової в діяльності служб управління людськими ресурсами;
- створення сприятливих умов праці та ін.

Практики у сфері управління виділяють чотири види базових стратегій: стратегія росту, стратегія помірному росту, стратегія скорочення та комбінована стратегія. Розглядаючи стратегії розвитку організації, можна стверджувати, що існують певні взаємозв'язки між стратегією організації і системою управління персоналом.

**Стратегія росту** – це стратегія, за якої рівень короткострокових і довгострокових цілей організації щорічно збільшується відносно показників попереднього року. Стратегія росту застосовується у сферах, які динамічно розвиваються, застосовуючи технології, що швидко змінюються. Зростання може бути внутрішнім (інвестування в розширення виробництва, надання послуг) і зовнішнім (придбання нових бізнес-структур). Ця стратегія забезпечує нарощування конкурентних переваг фірми, активне захоплення нових ринків, постійні нововведення.

У даному випадку стратегія управління персоналом повинна бути орієнтована на залучення осіб найвищої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. На стадії інтенсивного росту у завдання кадрової

служби входять залучення нового персоналу і розвиток корпоративної культури. На роботу запрошуються співробітники, здатні сприймати цю культуру, правила і норми поведінки.

Найважливішими завданнями такої стратегії є:

- створення належної системи оплати праці та заохочення працівників;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості;
- постійне підвищення кваліфікації;
- забезпечення можливостей службового росту.

**Стратегія стабільності або стратегія помірною зростання** – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, установленими на рівні минулих досягнень із урахування інфляції. Найчастіше дана стратегія використовується у зрілих галузях зі статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм становищем. Це означає, що організація не має будь-яких особливо сильних або слабких сторін, зовнішнє середовище характеризується стабільністю. До стратегії стабільності організації переходять, як правило, після періоду бурхливого зростання.

Кадрова стратегія в такому випадку повинна орієнтуватись не тільки на заохочення, але й на закріплення кадрів, необхідна стабілізація персоналу. Структура потреби в ньому дещо інша – відносно менше потрібно осіб вищої кваліфікації. На стадії стабілізації головне в діяльності кадрової служби – оцінювання персоналу, пошук резервів, планування кар'єри, вирішення питань про те, діяти старими методами чи перебудовуватись.

Для такого роду фірм порівняно більшого значення набувають:

- внутрішні переміщення працівників;
- їх перенавчання;
- підсилення соціальних гарантій;
- організація виходу на пенсію.

**Стратегія скорочення** – це стратегічна альтернатива, що характеризується встановленням цілей не досягнутих у минулому. Стратегія скорочення спрямована на зменшення обсягів виробництва або розмаїтості ділових операцій. Для багатьох організацій скорочення може означати шлях раціоналізації або переорієнтації операцій. До стратегії скорочення відносяться такі випадки: погіршення показників діяльності, економічний спад, порятунок організації й попередження банкрутства. Існує декілька варіантів скорочення: ліквідація, відсікання зайвого, скорочення та переорієнтація.

Основні напрямки кадрової стратегії в цьому випадку будуть полягати в:

- перепроєктування робочих завдань та функцій шляхом їхнього розширення;
- організації масових звільнень і допомоги у працевлаштуванні;
- стимулюванні дострокового виходу на пенсію при зберіганні найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи;
- перекаліфікації працівників.



Питання набору персоналу, підвищення його кваліфікації тощо тут практично не розглядаються. На стадії кризи важливу роль відіграє діагностика кадрового потенціалу при необхідності організації скорочення персоналу [51, с. 55, 58].

**Комбінована стратегія** – це одночасне втілення двох або кількох базових стратегій.

На основі чотирьох основних бізнес-стратегій (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості і ліквідаційна стратегія) розробляють чотири види базових кадрових стратегій:

- **Стратегія розвитку людських ресурсів.** Це активна стратегія, яка здійснюється у рамках інноваційної базової стратегії. Вона відрізняється інвестиційним підходом до управління людськими ресурсами як ключового і конкурентоздатного ресурсу. Стратегія розвитку людських ресурсів застосовується при підприємницькій бізнес-стратегії, а також стратегіях прибутковості і зростання.

- **Стратегія оптимізації кадрового потенціалу.** Це пасивна стратегія, яка характеризується орієнтацією на скорочення штатів, зменшення витрат на соціальні програми, навчання персоналу. Стратегія оптимізації кадрового потенціалу використовується при ліквідаційній бізнес-стратегії або при технократичному управлінському підході керівництва.

- **Антикризова стратегія управління людськими ресурсами.** Ця стратегія спрямована, по-перше, на попередження (профілактику) кризових ситуацій, а по-друге, на вживання заходів із їх ліквідації. Вона є актуальною для багатьох організацій, що постійно відчувають симптоми критичних і кризових ситуацій.

- **Універсальна стратегія.** Поєднує елементи вищезазначених типів кадрових стратегій. [47, с. 20-21].

Стратегія управління персоналом також визначається реальними умовами конкуренції організації та її адаптації до факторів зовнішнього середовища. М. Портер розглядає три варіанта конкурентних стратегій, за допомогою яких організація веде конкурентну боротьбу.

**Лідерство у мінімізації витрат.** Дана стратегія орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах. Максимізація об'ємів продажів стандартних товарів масового попиту дозволяє знижувати ціни і завойовувати на цій основі нові ринки. Задача кадрової стратегії в даному варіанті полягає в залученні і закріпленні працівників масових професій середньої кваліфікації. Відсутність необхідності у висококваліфікованих працівниках з творчим потенціалом дає економію і в заробітній платні. В управлінській ланці надають перевагу менеджерам адміністративного складу.

**Диференціація.** Стратегія диференціації полягає у концентрації організації своїх зусиль на декількох пріоритетних сегментах ринку та у забезпеченні свого максимально можливого домінування за рахунок унікальності в тому чи іншому аспекті. Висуваються високі вимоги до творчої

складової, орієнтація на вузькопрофільних спеціалістів, максимально високої кваліфікації, а в тому числі наукових працівників, дослідників, розробників. Від менеджерів тут вимагаються лідерські задатки і підприємницька жилка.

**Фокусування.** Ринкова стратегія фокусування передбачає вибір фірмою одного сегмента ринку і досягнення на ньому безумовних конкурентних переваг шляхом реалізації одним з двох описаних вище способів. Відповідна їй функціональна кадрова стратегія буде однією з описаних вище.

**Стратегічні (довгострокові) плани** – це послідовний опис дій, які організація має намір вчинити для досягнення стратегічних цілей. Стратегічні цілі управління персоналом повинні бути складовою частиною стратегічних планів. Стратегічні плани розробляються строком від двох до п'яти років. Розробка стратегічних планів на більш тривалий термін є недоцільною у зв'язку з високим рівнем невизначеності, динамічності і складності зовнішнього середовища.

**Тактичні (середньострокові) плани** – це послідовний опис дій, які служба управління персоналом має намір використати для реалізації стратегічних планів. У тактичному плані служби управління персоналом описуються конкретні дії, спрямовані на формування кадрового складу, його розвиток і підтримку. Тактичні плани розробляються терміном на один рік.

**Оперативні (короткострокові) плани** – це послідовне опис дій, які мають намір виконати відділи, робочі групи або конкретні співробітники, що входять до складу служби управління персоналом, для реалізації тактичних планів. Наприклад, в оперативних планах описуються дії відділів, робочих груп або конкретних співробітників, що відповідають за певну сферу управління персоналом (наприклад, відділ підбору, відбору і розстановки кадрів; відділ розвитку персоналу та ін.). Оперативні плани розробляються на термін до одного року.

У практиці управління персоналом можуть використовуватися й інші види планування (програми, проекти, ситуаційні плани).

Особливим видом планування є **індивідуальна програма** підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, під якою слід розуміти службовий документ індивідуального призначення, що є похідним від результатів щорічного оцінювання діяльності державного службовця. Складання програми покладається на державного службовця на підставі його очікувань і потреб у поглибленні професійних знань, умінь і навичок. Індивідуальна програма визначає вид підвищення професійної компетентності, погоджується безпосереднім керівником і затверджується керівником структурного підрозділу, в якому працює державний службовець.

Реалізація оперативних цілей і планів має бути спрямована на досягнення тактичних цілей і планів, тактичних – на досягнення стратегічних цілей і планів. Крім того, розробка загальної стратегії, стратегічних цілей та планів відноситься до компетенції керівників вищого рівня, тактичних – до компетенції керівника служби управління персоналом, оперативних – до

керівників відділів, робочих груп або конкретних співробітників, що входять до складу служби управління персоналом.

Необхідно також акцентувати увагу на тому, що стратегії управління персоналом є тактичними (функціональними) стратегіями, як і стратегії інших основних структурних підрозділів. Проте їхня відмінність полягає в тому, що вони переплетені з усіма іншими стратегіями, оскільки в структурних підрозділах працюють люди (персонал), якими необхідно керувати.

Планування персоналу має бути невід'ємною частиною всіх інших стратегічних і тактичних цілей та планів. Структура і зміст системи планування персоналом визначається цілями, стратегіями, а також структурою, функціями та завданнями служби управління персоналом.

### 3.3. Процес управління персоналом

Термін *«процес»* (від лат. processus – просування) означає сукупність послідовних дій для досягнення певного результату. З точки зору процесного підходу як наукової концепції, управління персоналом розглядається не як якась одноразова дія, а як процес, серія безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Функції управління персоналом мають дві загальні характеристики – прийняття рішень і обмін інформацією (комунікація), які є сполучними процесами. Отже, *процес управління персоналом* являє собою суму безперервних взаємопов'язаних дій або специфічних функцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Процес управління персоналом у державних органах включає такі специфічні функції: планування персоналу; скорочення персоналу; пошук і підбір персоналу; відбір персоналу, призначення на посаду; визначення заробітної плати та заохочення; профорієнтація та адаптація; навчання персоналу; оцінювання результатів службової діяльності, просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів. На рис. 3.4 подано специфічні функції процесу управління персоналом.

Необхідно відзначити, що процес управління персоналом підлягає впливу чинників як зовнішнього (макро- і мікросередовище), так і внутрішнього середовища (цілі; стратегія; структура; характер завдань; ступінь формалізації і стандартизації; інформаційні, комунікаційні, кадрові технології; індивідуальні особливості персоналу; організаційна культура; стиль керівництва). Керівники і співробітники служб управління персоналом можуть використовувати різні стратегії адаптації до умов середовища. Так, наприклад, у зарубіжній практиці управління персоналом широко використовуються такі інструменти адаптації до умов середовища, як:

- 1) включення в довгострокові обов'язки одного із співробітників служби управління персоналом функції спостерігача за зовнішнім середовищем;
- 2) внутрішньоорганізаційне партнерство;
- 3) інтерорганізаційне партнерство.

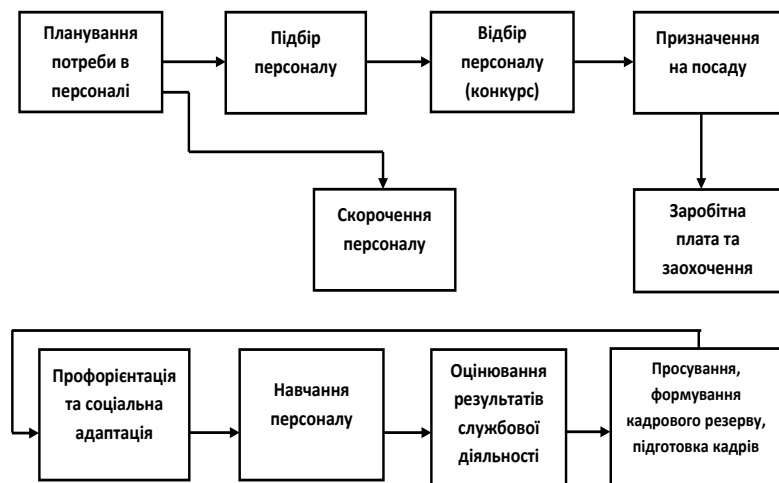


Рис. 3.4. Процес управління персоналом

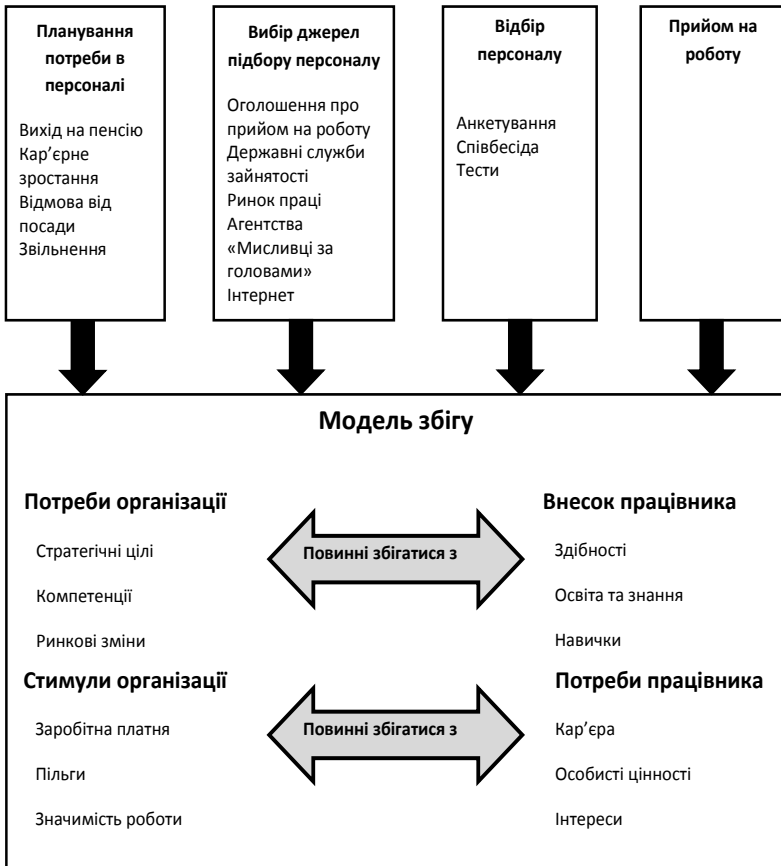
**Партнерство** як основна стратегія успішних організацій ґрунтується на принципах:

- 1) рівноправності, поваги і врахування інтересів сторін;
- 2) дотримання законів та інших нормативно-правових актів;
- 3) свободи вибору в прийнятті рішень;
- 4) обов'язковості виконання колективних договорів, угод, відповідальності за їх виконання.

В основу планування, підбору, відбору і прийому на державну службу має бути покладена модель збігу (рис. 3.5), відповідно до якої державний орган і кандидати на вакантні посади намагаються докладати зусиль для узгодження своїх вимог, інтересів і цінностей. Фахівці служби управління персоналом повинні знайти оптимальне поєднання вимог обох сторін. Суть даної моделі полягає в тому, щоб кандидати на вакантні посади могли поєднувати особисті потреби й інтереси з потребами державного органу. Збіг інтересів персоналу й державного органу, як показує закордонна практика управління персоналом, сприяє підвищенню мотивації та прихильності цінностям державної служби.

Збіг інтересів персоналу й державного органу, як показує закордонна практика управління персоналом, сприяє підвищенню мотивації та прихильності цінностям державної служби.

**Планування потреби в персоналі** являє собою процес виявлення і прогнозування потреби державного органу в людських ресурсах, очікуваної відповідності кандидатів вимогам вакантних посад, а також розробки планів щодо задоволення цих потреб.



*Рис. 3.5. Залучення ефективної робочої сили*

Планування потреби в персоналі відіграє ключову роль в управлінні персоналом і має здійснюватися з точки зору стратегічного управління персоналом. В основі планування потреби в персоналі мають лежати такі підходи:

- Розгляд персоналу як важливого стратегічного ресурсу.
- Відповідність планування потреби в персоналі стратегічних (довгостроковим) і тактичним (короткостроковим) цілям державного органу.
- Застосування підходу, заснованого на компетенціях.

Процес планування потреби в персоналі включає кілька етапів:

1. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на поточний момен
2. Прогнозування майбутніх потреб у персоналі, складовими яких є:

- аналіз змісту робіт з метою виявлення загальних і спеціальних вимог щодо посад державних службовців;
- розробка посадових інструкцій, їх перегляд на відповідність загальних та спеціальних вимог, що встановлені законодавством;
- отримання інформації про кількісний та якісний склад кандидатів на вакантні посади, зміст загальних і спеціальних вимог.

3. Розробка планів (програм) задоволення майбутніх потреб у персоналі.

Планування потреби в персоналі має на меті отримання відповідей на питання:

- Скільки людей потрібно?
- Які люди потрібні?
- Що необхідно зробити, щоб задовольнити майбутні потреби?

Наступним етапом процесу управління персоналом є прийняття рішень щодо проведення підбору, відбору та прийому на державну службу. Наймання кадрів на державну службу – відповідальний процес, від якого залежить ефективність діяльності державного органу та ступінь довіри до нього населення.

Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Порядок конкурсного відбору та порядок призначення на посаду державної служби визначається розділом IV Закону України «Про державну службу», а також постановами Кабінету Міністрів України та наказами НАДС. Отже, процеси підбору, відбору, призначення чітко відрегульовані законодавством та іншими організаційно-розпорядчими документами.

**Пошук і підбір персоналу.** Підбір кандидатів на вакантні посади державної служби здійснюється з метою формування резерву потенційних кандидатів. Головним завданням підбору персоналу є формування резерву на вакантні посади кандидатів, наділених професійною компетенцією, знаннями, навичками й умінням, що критично важливі для конкретного державного органу.

Основними етапами процесу підбору є:

1. Оприлюднення вимог до осіб, які претендують на державну службу.
2. Оприлюднення інформації щодо вакантних посад державної служби та оголошення про проведення конкурсу.
3. Вибір джерела підбору персоналу.
4. Прийняття до розгляду документів для участі у конкурсі.
5. Перевірка документів на відповідність вимогам, встановленим Законом України «Про державну службу».

Відповідно до вимог ст. 23 Закону України «Про державну службу», інформація про вакантні посади та оголошення про проведення конкурсу оприлюднюється на: 1) єдиному порталі вакансій державної служби НАДС; 2) офіційному веб-сайті НАДС; 3) офіційних веб-сайтах державних органів; 4) інших веб-сайтах або ЗМІ.

До осіб, які претендують вступити на державну службу, висуваються вимоги щодо їхньої професійної компетентності, які складаються із *загальних і спеціальних вимог*. Загальні вимоги визначені у ст. 20 Закону України «Про державну службу» та відповідними наказами НАДС. Спеціальні вимоги вказані у типових вимогах, затверджених Кабінетом Міністрів України (для категорій «А») або зафіксовані суб'єктом призначення (категорії «Б» і «В»). Під час розробки умов проведення конкурсу необхідно керуватися Законом України «Про державну службу», постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» та наказом Нацдержслужби від 06 квітня 2016 р. № 72 «Про затвердження спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В».

Пошук і підбір персоналу може проводитися за допомогою внутрішніх і зовнішніх джерел. До внутрішніх джерел відносять: оголошення про вакансії у внутрішніх засобах інформації, звернення до керівників підрозділів, аналіз особових справ тощо. Внутрішнє джерело має як переваги (скорочення фінансових витрат, мотивація персоналу, відсутність потреби у соціальній адаптації), так і недоліки (обмеженість підбору, опір з боку керівників підрозділів, які прагнуть утримати у себе кращих працівників, тенденції до застою). До зовнішніх джерел пошуку та підбору належать: публікації оголошень у ЗМІ, ринок праці, звернення до державних служб зайнятості, звернення до приватних агентств з працевлаштування та закладів вищої освіти.

**Відбір персоналу** – це оцінка відповідності рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидата вимогам вакантних посад. Відбір персоналу являє собою процес визначення відповідності кандидатів на вакантні посади державної служби умовам конкурсу. До типових помилок, які виникають у процесі відбору, належать помилка відкидання і помилка прийняття. Помилка відкидання пов'язана з відмовою у прийомі на роботу кандидату, який насправді має високий рівень професіоналізму. Помилка прийняття, навпаки, пов'язана з прийомом на роботу кандидата, який справив хороше враження на членів комісії, але згодом проявив некомпетентність. Подібні помилки призводять до додаткових витрат організаційних і фінансових ресурсів, повторного проведення процедури конкурсного відбору більш гідних кандидатів. Тому в процесі відбору необхідно використовувати комплексний підхід, застосовуючи різні інструменти відбору, які мають дві характеристики – достовірність і надійність.

Порядок визначення відповідності кандидатів умовам конкурсу регулюється ст. 26 Закону України «Про державну службу». Процес конкурсного відбору включає наступні етапи:

1. Перевірка документів на відповідність встановленим вимогам.
2. Проведення тестування з метою визначення рівня знань чинного законодавства.

3. Тестування на наявність аналітичних здібностей та здатності працювати з інформацією (для кандидатів на зайняття посад фахівців з питань реформ).

4. Вирішення ситуаційних завдань з перевірки професійної компетентності кандидата.

5. Проведення співбесіди з метою оцінки відповідності професійної компетентності кандидата встановленим вимогам, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу.

Для кандидатів, які успішно пройшли етапи конкурсу, визначається їх рейтинг. У ситуаціях, коли два і більше кандидатів мають однаковий рейтинг, переможець конкурсу визначається шляхом відкритого голосування членів конкурсної комісії.

Якість підбору й відбору кандидатів на вакантні посади державної служби залежить від керівника державної служби, служби управління персоналом і керівника конкретного структурного підрозділу, в якому є відповідна вакантна посада. Цілеспрямований та фаховий підхід до підбору і відбору персоналу дозволить сформувати кадровий склад, спроможний управляти змінами і забезпечувати проведення системних реформ.

Процес формування кадрового потенціалу державного органу закінчується призначенням кандидата на посаду державної служби.

**Професійна орієнтація і соціальна адаптація.** Професійна орієнтація і соціальна адаптація є важливим елементом системи управління персоналом. **Професійна орієнтація** являє собою систему заходів, спрямованих на надання допомоги новим співробітникам з питань їх професійної діяльності (введення в курс справи). **Соціальна адаптація** – це процес взаємодії особистості із соціальним середовищем організації, засвоєння певної системи цінностей, соціальних норм і зразків поведінки, необхідних для набуття соціального статусу в даній організації.

Основними цілями професійної адаптації є:

- скорочення часу на процеси професійної орієнтації та соціальної адаптації;
- зниження рівня стресу й усунення адаптаційного синдрому;
- формування позитивного ставлення до роботи й відданості організації;
- скорочення плинності кадрів.

Механізмами управління процесами адаптації є:

- визначення і розподіл функцій управління адаптацією в організаційних структурах;
- розробка і впровадження програми адаптації.

Програми адаптації можуть бути двох видів: загальна програма і спеціальна програма. Загальна програма охоплює сферу діяльності організації в цілому і включає наступні питання:

- політика, цілі, стратегія організації;
- організаційна структура;



- система контролю;
- організаційна культура;
- правила внутрішнього розпорядку і режим роботи;
- охорона праці і техніка безпеки.

Відповідальність за реалізацію загальної програми покладається, як правило, на службу управління персоналом.

Спеціалізована програма охоплює сферу діяльності структурного підрозділу, в якому працює новий співробітник, вона включає наступні питання:

- основні завдання, функції та права структурного підрозділу;
- основні завдання, функції, відповідальність і права нового співробітника;
- нормативно-правове, методологічне та інформаційне забезпечення діяльності.

Основними формами процесу адаптації можуть бути: ознайомча екскурсія, інструктаж, бесіди, менторство (наставництво), консультування тощо.

**Професійне навчання.** Одна з основних функцій системи управління персоналом – заходи служби управління персоналом державних установ у сфері навчання працівників, підвищення кваліфікації і розвитку кар'єри. *Професійне навчання* – це набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, що забезпечує відповідний рівень кваліфікації державного службовця щодо його професійної діяльності. Порядок підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та їхньої кваліфікації визначено ст. 48 Закону України «Про державну службу», постановами Кабінету Міністрів України від 16 квітня 1998 р. № 499 «Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців» (зі змінами), від 7 липня 2010 р. № 564 «Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», наказом Нацдержслужби від 3 березня 2016 р. № 48 «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» та іншими нормативно-правовими актами».

Згідно з цими документами державні службовці зобов'язані постійно підвищувати рівень професійної компетентності шляхом професійного навчання. Основними формами професійного навчання є:

**Підготовка державних службовців** – успішне виконання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти магістр за спеціальностями, спрямованими на роботу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

**Спеціалізація** – професійна спеціалізована підготовка державних службовців з метою набуття здатності виконувати окремі завдання й обов'язки, необхідні для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

**Підвищення кваліфікації державних службовців** – навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для роботи в органах державної влади й органах місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації є безперервним процесом, що здійснюється за такими видами:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- стажування в державних організаціях, а також за кордоном;
- самостійне навчання;
- щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець».

**Індивідуальна програма підвищення професійної компетентності державного службовця.** Така програма складатиметься особисто державним службовцем разом зі службою управління персоналом за результатами щорічного оцінювання службовчої діяльності та визначає вид підвищення професійної компетентності.

**Стажування** – здійснюється строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном. Зміст стажування визначається індивідуальним планом.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування створена з метою задоволення потреби центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів та організацій, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно й відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

**Оцінювання результатів службовчої діяльності** визначається як перевірка рівня якості виконання завдань і посадових обов'язків на підставі показників результативності та ефективності. Результативність – це рівень досягнення цілей. Ефективність – це співвідношення між витратами на провадження діяльності та досягнутими результатами. Оцінюванню також підлягає ступінь дотримання державним службовцем правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції. Процедура оцінювання здійснюється залежно від категорії посад державної служби згідно з Типовим порядком проведення оцінювання результатів службовчої діяльності державних

службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640.

Оцінювання проводиться на підставі ключових показників результативності, ефективності та якості, які визначаються з урахуванням стратегічних цілей держави та / або регіонального рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про структурний підрозділ, посадовій інструкції. Процес оцінювання включає три етапи:

1. Визначення і перегляд завдань та ключових компетенцій.
2. Проведення оцінної співпраці.
3. Визначення результатів оцінювання.

Результати оцінювання є підставою для преміювання, розробки індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності та виявлення потреби в професійному навчанні державного службовця.

**Просування по службі.** Результати навчання і підвищення кваліфікації – одна з підстав для просування по службі. На її виконання в органах державної влади, органах місцевого самоврядування розробляються річні та перспективні плани роботи з кадрами, в яких визначаються заходи, зокрема щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації тощо.

Просування державного службовця по службі, тобто зайняття ним вищої посади, здійснюється з урахуванням його професійної компетентності та результатів конкурсу шляхом присвоєння чергового рангу. Порядок проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби регламентується ст. 22–30 Закону України «Про державну службу». Відповідно до частини першої ст. 31 цього Закону, на посаду державної служби призначається переможець конкурсу. Таким чином, просування державного службовця по службі здійснюється лише шляхом зайняття вищої посади. Спосіб просування по службі – конкурс. Ключовим, встановленим законом критерієм визначення переможця конкурсу серед відповідних претендентів на посаду є професійна компетентність.

#### **3.4. Служба управління персоналом: основні завдання та функції**

Згідно зі ст. 17 Закону України «Про державну службу», в державному органі має функціонувати служба управління персоналом або визначена відповідна посада.

Утворення самостійного структурного підрозділу можливе з дотриманням вимог постанови Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» від 12 березня 2005 р. № 179. Цим актом встановлено можливість утворення чотирьох видів самостійних підрозділів – сектора, відділу, управління та департаменту.

У державному органі, чисельність якого становить менше 10 осіб, обов'язки служби управління персоналом за рішенням керівника державної

служби можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу (абзац другий пункту 1 Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом Нацдержслужби від 3 березня 2016 р. № 47). При цьому покладення таких обов'язків не допускається, зокрема, на працівників юридичної та бухгалтерської служб.

Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом (абзац третій пункту 1 згаданого Типового положення).

Служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Служба управління персоналом з питань реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, Законом України «Про державну службу» та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування й реалізує державну політику у сфері державної служби, а також Типовим положенням.

Типове положення про службу управління персоналом, затверджене Нацдержслужбою на підставі ст. 18 Закону «Про державну службу», містить три розділи, а саме: I. Загальне положення; II. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом; III. Керівник служби управління персоналом.

Положення про службу управління персоналом у кожному державному органі розробляється на основі Типового положення та затверджується керівником державного органу.

Службам управління персоналом у своїй діяльності доцільно запроваджувати та використовувати сучасні методи роботи з персоналом, брати відповідальність за комунікацію з працівниками та керівниками структурних підрозділів під час розроблення індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, а також з керівником державної служби щодо висвітлення результатів професійного розвитку та особистих досягнень членів колективу з метою їх мотивації до ініціативної й результативної роботи.

Функції служби управління персоналом деталізовані у вищезгаданому Типовому положенні та спрямовані на виконання її завдань. Основними завданнями служби управління персоналом визначено такі: реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з

питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до кар'єрного зростання, підвищення рівня їх професійної компетентності; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Служба управління персоналом має право:

1) спільно з іншими структурними підрозділами перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього службового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі, а також здійснювати контроль за дотриманням законодавства про працю у підпорядкованих організаціях;

2) взаємодіяти зі структурними підрозділами державного органу, підпорядкованими організаціями, державними органами та органами місцевого самоврядування з питань, що належать до її компетенції;

3) одержувати у встановленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу державного органу й підпорядкованих організацій інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на неї завдань;

4) за погодженням з керівником державної служби брати участь у конференціях, семінарах, нарадах, інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку;

5) на обробку персональних даних фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на неї повноважень;

6) за дорученням керівника державної служби представляти державний орган в інших органах державної влади, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, установах та організаціях з питань, що належать до її компетенції.

Покладення на службу управління персоналом завдань, не передбачених Типовим положенням, і таких, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби, не допускається.

Служба управління персоналом має свою печатку. Службу управління персоналом очолює керівник, який: організовує планування роботи служби управління персоналом у державному органі та забезпечує виконання покладених на неї завдань і функцій; забезпечує планування службової кар'єри державних службовців; забезпечує планування навчання персоналу державного органу; вносить керівнику державної служби пропозиції щодо штатної чисельності, структури та штатного розпису державного органу, призначення, звільнення з посади, заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників державного органу; визначає розподіл обов'язків між працівниками служби управління персоналом, координує та контролює

їхню діяльність; організовує та скликає наради з питань, що належать до компетенції служби управління персоналом; разом з уповноваженою особою та державним службовцем підписує акт передачі справ і майна у разі звільнення державного службовця з посади чи переведення його на іншу посаду; здійснює інші функції, передбачені законодавством.

### **Питання для самоперевірки**

1. У чому полягає сутність понять «система управління персоналом»?
2. Які підсистеми включає система управління персоналом?
3. На підставі яких принципів здійснюється управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування?
4. Які методи використовуються у процесі управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування?
5. У чому полягає сутність поняття «стратегічне управління персоналом»?
6. На яких принципах базується стратегічний підхід до управління персоналом?
7. Що являє собою стратегічне планування персоналу та які його основні завдання?
8. Назвіть основні стратегічні цілі управління персоналом.
9. Опишіть взаємозв'язок стратегічних, тактичних та оперативних цілей у системі управління персоналом.

## РОЗДІЛ 4 ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

\*\*\*\*\*

### План вивчення теми:

- 4.1. Колектив як соціальна група
- 4.2. Етапи створення та розвитку колективу
- 4.3. Соціальна адаптація
- 4.4. Створення продуктивного робочого середовища

#### 4.1. Колектив як соціальна група

Організація являє собою складну соціальну систему, у якій взаємодіють окремі особи, формальні та неформальні групи. Однак організація – це не просто механічно набрані люди, які працюють самі по собі. Члени організації в результаті поділу праці (як горизонтального, так і вертикального) розподіляються за окремими групами (структурними підрозділами, рівнями управління). Саме групи є основними будівельними блоками, з яких складається вся організація. Групи є ключовим об'єктом управління.

**Група** – це дві особи або більше, які тісно взаємодіють одна з одною, при цьому кожна усвідомлює своє членство у групі, приналежність до неї інших, свою позитивну залежність одна від одної для досягнення загальних цілей. Традиційно групи поділяються на формальні та неформальні.

*Формальні групи* – це робочі колективи, які формуються організацією, мають конкретно встановлені службові обов'язки і виконують конкретні завдання. Формальні групи зазвичай виділяються як структурні підрозділи в організації. Вони мають формально призначеного керівника, формально визначену структуру ролей, посад і позицій усередині групи, а також формально закріплені за ними функції та завдання.

В організації існують три основні типи формальних груп: групи керівників (командні та супідрядні групи), робочі (виробничі) групи і цільові групи.

*Неформальні групи* створюються не розпорядженнями керівництва і формальними постановами, а членами організації відповідно до їх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових захоплень, звичок тощо. Дані групи існують в усіх організаціях, хоча вони не представлені у схемах, що відображають будову організації, її структуру. Неформальні групи, як правило, мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить до складу неформальної групи, а хто ні. У неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій. Звичайно ці групи мають явно або неявно вираженого лідера. У багатьох випадках неформальні групи можуть

такою ж мірою або навіть більше впливати на своїх членів, ніж формальні структури.

*Розвиток групи включає п'ять етапів:* формування, збентеження, упорядкування, виконання роботи, розформування.

Перший етап, *формування*, характеризується двома аспектами. Спочатку люди об'єднуються у групу або в результаті службового призначення (формальна група), або внаслідок прагнення до одержання яких-небудь вигід і переваг (неформальна група).

Після того як люди об'єдналися у групу (тобто стали її членами), починається друга стадія етапу формування: визначення мети групи, її структури і стилю керівництва. Для цієї фази характерний високий ступінь невизначеності. Члени групи ніби «зондують ґрунт», щоб визначити, які типи поведінки прийнятні в даному колективі. Цей етап закінчується після того, як члени групи починають відчувати себе членами єдиного колективу.

Етап *збентеженість* характеризується виникненням і наявністю внутрішньогрупового конфлікту. Члени групи визнають його існування, однак чинять опір контролю та обмеженням, які накладає на особистість робота в колективі. Згодом виникають конфлікти й протиріччя з питань управління групою. По завершенні цього етапу всередині групи формується досить «прозора» ієрархія розподілу влади та узгоджується її загальний напрям.

На третьому етапі – *упорядкування* – усередині групи формуються тісні зв'язки, і її члени проявляють згуртованість. У цей період вони відчують сильне почуття єдності зі своїми колегами і дух товариства. Етап упорядкування закінчується після того, як внутрішня структура групи закріплюється, і її члени приймають і визнають загальний набір норм і уявлень про те, який тип поведінки вважається для них правильним.

Четвертий етап – це *виконання роботи*. До його початку структура групи чітко й остаточно визначена, і група стає повністю функціональною. Енергія людей, яка раніше була спрямована на прагнення краще пізнати і зрозуміти один одного, направляється на виконання поставлених перед ними завдань.

Якщо робоча група постійна, виконання роботи стає остаточним етапом її розвитку. Тимчасові групи – комісії, комітети, групи, які створені для виконання тих або інших завдань, цільові команди і подібні формування, що створюються для досягнення конкретних цілей, мають ще один, п'ятий етап розвитку, який називають *розформуванням*. На цьому етапі група готується до запуску.

Перехід групи від одного етапу до іншого не завжди чітко простежується. Групи можуть одночасно проходити кілька етапів розвитку, іноді групи можуть повертатися до попередніх етапів. Важливо зрозуміти, що групи – це динамічні утворення.

Основні фактори, що визначають *рівень продуктивності групи і ступінь задоволення роботою її членів*: зовнішні фактори, ресурси членів групи, структура групи, групові процеси, групові завдання.



Щоб краще зрозуміти поведінку формальної робочої групи, її варто розглядати як підсистему великої системи – організації в цілому.

*Зовнішні фактори.* На групову поведінку впливають такі зовнішні фактори, як стратегія, структура владних повноважень, офіційні правила й норми, наявність або відсутність організаційних ресурсів, критерії відбору працівників, система оцінки продуктивності, прийнята в організації, система винагород, організаційна культура та загальна схема робочого простору групи.

*Особисті ресурси членів групи.* Потенціал продуктивності праці групи значною мірою залежить від ресурсів, якими володіє кожен її член окремо. Мова в цьому випадку йде про індивідуальні здібності й особистісні характеристики членів групи.

*Структура групи.* Робоча група являє собою організоване об'єднання людей. Вона має свою структуру, яка формує поведінку її членів і дозволяє багато чого пояснити та перебачити дії окремих особистостей усередині групи, а також прогнозувати продуктивність групи в цілому.

**Колектив** – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей.

**Трудовий колектив** – соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в межах певного підприємства для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою співробітницькими відносинами.

Колектив, на відміну від будь-якої групи, володіє наступними *характеристиками* (ознаками):

- наявність загальної цілі у всіх членів колективу;
- психологічне визнання членами групи один одного;
- ототожнення себе з колективом (спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо);
- особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення спільної мети;
- сталість взаємодії протягом усього часу існування колективу.

Кожен колектив виробляє власну *систему соціального контролю* – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг, за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність до сформованих цінностей та стандартів.

Система соціального контролю спирається на звички, звичаї, санкції, формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

Колектив є складним соціальним явищем. Тому його класифікують за багатьма ознаками, основними з яких є наступні:

1. *За статусом* – офіційні (є юридично оформленими) та неофіційні (базуються на юридично не зафіксованому бажанні людей співпрацювати один з одним);

2. *За механізмом формування* – стихійно сформовані (наприклад, студентський колектив) та свідомо організовані (викладацький колектив);

3. *За об'єктом орієнтації* – орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної – політична партія, персонал підприємства), на

реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, порятунку на воді, волонтерів) та на спілкування («клуби за інтересами»);

4. *За рівнем розвитку* – колективи, що знаходяться на стадії зародження (перебувають у стані становлення, кількісний склад і рольовий статус не визначені), зрілості (чітко визначений кількісний склад і рольовий статус кожного члена), старіння (надмірна регламентація діяльності, вчинків і контактів членів колективу, наростання незадоволення їх рольовими статусами) та занепаду (колектив руйнується, з нього масово виходять члени; ті, хто залишилися, вимагають кардинального перегляду регламентів діяльності, вчинків, контактів, рольових статусів);

5. *За типом організаційних зв'язків* – первинні (у складі яких неможливо виділити більш дрібні групи) та вторинні (характеризуються наявністю дрібних груп у складі колективу);

6. *За часом існування* – постійні (зафіксовані у штатній структурі підприємства, працюють у складі одного колективу – відділи, бригади тощо) та тимчасові (створюються із представників різних підрозділів для роботи над певним завданням);

7. *За складом* – гомогенні (однорідні) (однакові за певними ознаками – статі, віку, освіті тощо) та гетерогенні (різномірні);

8. *За розмірами* – малі (передбачають наявність безпосередніх контактів між усіма членами) та великі колективи (не передбачають).

До трудового колективу, як і до окремого працівника, висуваються вимоги, пов'язані із специфікою діяльності та загальні вимоги. При цьому вимоги до малих та великих колективів є відмінними, однак в їх основі завжди лежить один критерій – ефективність досягнення цілей підприємства [60].

## 4.2. Етапи створення та розвитку колективу

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу. Він складається із семи етапів:

- Встановлення конкретних цілей
- Складання графіка робіт
- Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту)
- Організаційна робота з розподілу повноважень
- Обговорення проблем, проведення дискусій
- Аналіз ходу і результатів роботи
- Забезпечення зворотного зв'язку

Успішність створення трудового колективу організації забезпечується наступними умовами:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівникові та іншим працівникам (відповідно до цього розподілені функції);

- організаційна побудова колективу повинна відповідати його завданням;
- у колективі аналізують методи роботи та намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє вірно використовувати час та ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

У процесі свого розвитку трудові колективи проходять через чотири послідовних етапи.

I. *Формування (зародження) колективу.* Для цього етапу розвитку трудового колективу характерними є наявність групи мало пов'язаних між собою людей та відсутність соціального контролю і традицій. Формуються всі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи.

II. *Становлення колективу.* На цьому етапі формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, що спрямовані на підтримку вимог керівника більшістю працівників. Як наслідок, рішення частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Завдання керівника полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу.

III. *Зрілість колективу.* Трудовий колектив має усі ознаки і виконує всі функції, властиві йому. Основні регулятори поведінки людей – взаємна вимогливість, соціальний контроль. Характерними є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

IV. *Старіння колективу.* Колектив припиняє розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. Роль керівника полягає у підтримці колективу у стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

### 4.3. Соціальна адаптація

**Адаптація** – це процес взаємного пристосування працівника до внутрішнього та зовнішнього середовища організації, а також організації – до професійних та особистісних особливостей нового працівника.

Основними цілями адаптації є:

- зниження стартових витрат (поки новий співробітник погано знає своє робоче місце та функції, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат);

- зниження заклопотаності і невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності кадрів (якщо новачки почувають себе незручно на новій роботі і вважають себе непотрібними, то вони можуть прийняти рішення про звільнення);
- економія часу керівника і співробітників (проведена за програмою робота допомагає заощаджувати час кожного з них).

При управлінні процесом адаптації необхідно враховувати наступні принципи: безперервності, прогресивності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, прозорості, економічності та наступності.

Адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища, робочого місця, трудового колективу, а також умов, які безпосередньо до них не належать. Наявність значної кількості таких умов зумовлює існування різних видів адаптації.

В рамках виробничої адаптації виділяють: професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну та санітарно-гігієнічну види адаптації.

**Професійна адаптація** – полягає у активному освоєнні навичок своєї професії, її специфіки, оволодінні прийомами і способами прийняття рішень в стандартних і нестандартних ситуаціях (наставництво, семінари, курси, докладний опис роботи);

**Психофізіологічна** адаптація – процес звикання до умов, режиму праці та відпочинку (фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці, зручність робочого місця, освітлення, галас, температура повітря, вологість, часовий пояс тощо);

**Соціально-психологічна** адаптація – пристосування працівника до керівника, колективу та підприємства в цілому, його включення до системи взаємовідносин членів колективу з його традиціями, нормами, ціннісними орієнтаціями;

**Організаційно-адміністративна** адаптація – встановлення працівником свого місця і ролі у структурному підрозділі;

**Економічна** адаптація – пристосування працівника до рівня заробітної плати і матеріального стимулювання, які відповідають робочому місцю, посаді, рівню його кваліфікації;

**Санітарно-гігієнічна** адаптація – пристосування до умов праці на робочому місці (освоєння вимог трудової, виробничої та технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних та гігієнічних норм).

В рамках поза виробничої адаптації виділяють адаптацію до побутових умов, поза виробничого спілкування з колегами, в період відпочинку.

Адаптація до побутових умов – передбачає забезпечення працівника нормальними побутовими умовами (житло, влаштування дітей до дитячих садків, медичне обслуговування);

Адаптація до позавиробничого спілкування з колегами – пристосування до різноманітних неформальних утворень в структурі колективу на основі симпатій, спільних інтересів, взаєморозуміння;

Адаптація в період відпочинку – ґрунтується на тому, що в міцних трудових колективах спілкування співробітників не обмежується робочим днем, а триває і поза його межами (спільний відпочинок, проведення спортивних і культурно-масових заходів).

Умовно процес адаптації можна розділити на чотири основні етапи:

1 ЕТАП – *Оцінка рівня підготовленості нового працівника*. Передбачає визначення та аналіз професійних знань та умінь працівника, у відповідності до яких розробляються різні напрямки програми адаптації. Якщо новий працівник має не лише відповідну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших організацій, період його адаптації буде мінімальним.

2 ЕТАП – *Орієнтація*. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками й вимогами, які до нього висуває організація. Як правило, програма орієнтації включає лекції, екскурсії, практикуми (загальне уявлення про організацію, кадрова політика, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці і дотримання техніки безпеки, служба побуту, збиток від прогулів, запізньень тощо).

3 ЕТАП – *Діюча (дієва) адаптація*. Полягає у пристосуванні нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні відносини з колегами.

4 ЕТАП – *Функціонування*. Завершує адаптацію як процес та характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи.

У випадку, коли процес адаптації є спонтанним, етап функціонування настає через 1-1,5 роки роботи; коли він є регульованим – через кілька місяців.

*Управління процесом адаптації* працівника в організації – це активний вплив на різні фактори його введення в посаду, колектив, організація, що визначають хід адаптації, її тривалість, зниження несприятливих наслідків.

Для забезпечення управління адаптацією персоналу розробляють її механізм – сукупність процедур прийняття управлінських рішень, засобів впливу та кадрових технологій, призначених для регламентації взаємодії учасників процесу.

Механізм управління адаптацією включає три елементи:

*Структурне закріплення функцій з управління адаптацією*. Існує чотири варіанти закріплення функцій з управління адаптацією:

- за спеціально створеним в структурі служби управління персоналом організації відповідним підрозділом (групою, відділом);
- розподіл спеціалістів, що відповідають за адаптацію, між підрозділами (цехами, відділами, групами підрозділів) організації;
- за безпосереднім керівником підрозділу;
- розвиток наставництва, які підкріплюється матеріальними та нематеріальними стимулами.

*Технологія організації процесу адаптації (комплекс заходів, спрямованих на введення співробітника в посаду).* Заходи, що складають технологію організації процесу адаптації класифікують на три групи:

– попередні (презентаційні і підготовчі) – заходи, що проводяться перед тим, як працівник приступив до виконання посадових обов'язків: інформування про організацію, його місію, цілі, виробництво продукції, надання послуг, корпоративну політику; підготовка робочого місця, призначення наставника, оформлення пропускових документів тощо;

– вступні – заходи, що здійснюються в перший робочий день: підготовка довідника співробітника; оформлення документів щодо прийому нового працівника; зустріч із безпосереднім керівником; складання плану роботи на випробувальний термін; інструктаж із техніки безпеки, протипожежної безпеки, охорони праці; знайомство із колективом тощо;

– наскрізні – заходи, що проводяться протягом всього періоду адаптації: організація семінарів, курсів; виконання разових суспільних доручень для встановлення контактів нового працівника із колективом; планові зустрічі із керівником, менеджером з персоналу з метою виявлення основних проблем, що виникають.

До основних інструментів для адаптації персоналу, які використовуються в українських та зарубіжних організаціях можна віднести: адаптаційний лист, «Welcome! тренінг», корпоративна брошура, комплект новачка, наставництво, коучинг, стажування, «Buddying».

*Організація інформаційного забезпечення процесу адаптації* (визначення критеріїв успішності адаптації, методів її оцінки та термінів). Інформаційне забезпечення процесу адаптації базується на моніторингу та оцінці показників її діяльності та ефективності.

З метою реалізації процесу адаптації працівників розробляють програму адаптації, яка включає загальну (введення в організацію) та спеціалізовану (введення в підрозділ, посаду) частини.

*Загальна програма адаптації* розробляється для всієї організації та включає розробку наступних питань: загальне уявлення про організацію, кадрову політику, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці та техніка безпеки, компетенції профспілки, побутові питання роботи, правила, стандарти тощо.

*Спеціалізована програма адаптації* розробляється для певного підрозділу організації або робочого місця та передбачає розробку наступних питань: функції підрозділу, посадові обов'язки та відповідальність працівника, необхідна звітність, побутові питання роботи підрозділу, правила, розпорядження тощо.

Процес трудової адаптації буде тим успішніше, чим більшою мірою норми і цінності організації стають нормами і цінностями співробітника. Таким чином, адаптація персоналу має безліч переваг для працівників організації: отримання необхідної для ефективної роботи інформації, зняття психологічного напруження, входження у новий колектив.

#### 4.4. Створення продуктивного робочого середовища

Головне досягнення добре налагодженої системи управління, як і добре працюючого керівника, – здатність виявити, що необхідно для успішного розвитку виробничих процесів, а потім відібрати і впровадити ініціативи, що напевно допоможуть створити продуктивне робоче середовище.

Щоб сформувати і підтримувати середовище, яке спонукає працівників до виробничої якісної праці, необхідно враховувати безліч соціальних факторів – здібності працівників, їх схильності, потреби, очікування, міжособистісні взаємини, культуру праці, соціально-психологічний клімат, який склався в організації, систему обміну інформацією, забезпеченість кадрами.

Відомий американський фахівець у галузі М. Е. Гай виділяє як першорядні для створення продуктивної робочої обстановки такі чотири методи:

1. Формування робочих груп, у яких сповна виявляються сильні сторони працівників і компенсуються слабкі.
2. Створення відкритих комунікаційних каналів, які допомагають вільному потоку інформації всередині організації.
3. Гнучкість у передбачуваних обмеженнях, що відкриває дорогу інноваціям.
4. Підвищення якості трудового життя й узгодження інтересів організації з інтересами її працівників.

Цей список із чотирьох пунктів показує, що створення продуктивної обстановки залежить від людської поведінки і людських можливостей, технології та організаційної структури, а також від характеристик зовнішнього середовища.

До людських елементів належать особисті взаємини, мотивація працівників, їх кваліфікація і майстерність, упевненість у власних силах і можливостях, ефективні програми підвищення якості трудового життя, що узгоджують потреби організації з потребами її працівників. З їх допомогою можна знизити число прогулів і зміцнити соціально-психологічний клімат, іншими словами, пробудити бажання знаходитися на роботі і продуктивно трудитися. На продуктивну поведінку дуже впливає сприйняття людьми навколишньої обстановки та її оцінка. Саме сприйняття й оцінка, а зовсім не справжній стан речей, визначають реальне робоче середовище. Це значить, що ставлення працівників до середовища має важливе значення у виникненні їх відповідних реакцій на його вплив для створення продуктивної робочої обстановки.

Питання продуктивності – суто людські питання. Тому, щоб створити продуктивне середовище, треба викликати в людях бажання працювати на повну силу. Коли в найближчому оточенні панують норми, які примушують працювати тільки для того, щоб заробляти на життя, продуктивність залишається низькою і ніякі домовленості працювати краще не допоможуть. Капіталовкладення в створення продуктивного робочого середовища дають багаті плоди, але уточнення

обов'язків працівника і формування середовища, в якому їх можна виконати щонайкраще, приносить реальні й більш високі дивіденди на людський капітал.

Організаційні елементи створення продуктивного робочого середовища містять у собі ефективну систему заохочень якісної продуктивної праці, стандартні робочі процедури, необхідну гнучкість у спільній діяльності людей, періодичну звітність про виконання завдань і планів, делегування повноважень і відповідальності. Сюди ж входить забезпечення організації необхідними для роботи ресурсами – трудовими, матеріально-технічними, фінансовими.

Щоб домогтися формування продуктивного робочого середовища, управлінський персонал має знати основні особливості групової динаміки. Адже в реальному житті різні індивіди включаються в суспільні процеси – виробничі, комерційні, фінансові, соціокультурні, політичні, як правило не поодинокі, не у відриві один від одного, а через стійкі соціальні групи, які динамічно розвиваються.

На першому етапі становлення соціальної організації, яка орієнтується на досягнення цілком визначеної мети – економічної, політичної чи іншої, вирішального значення набуває *формування робочої команди*. Так діють, наприклад, у період підготовки виборів депутатів до парламенту, президента країни чи під час створення політичної партії, нового науково-дослідного інституту, навчального закладу чи підприємства. Зміст створення робочої команди полягає у тому, щоб зібрати разом людей, які мають спільні чи схожі погляди і позиції, налагодити їх особисті взаємини і взаємодії, щоб вони могли узгоджено діяти і рухатися до єдиної мети. Щоб створити ефективну робочу команду, треба перемішати сильних і слабких працівників так, щоб недоліки одних у конкретній справі компенсувалися перевагою інших, тоді як у чомусь іншому перші, навпаки, можуть виявитися сильнішими, а інші – слабкішими. Якщо керівник зуміє так підібрати кадровий склад підприємства, установи або його підрозділів, щоб урахувалися переваги й недоліки кожного працівника, то це дозволить усім працівникам трудитися в повну силу, виконуючи те, у чому вони сильніші, а слабкі сторони їх роботи компенсуються здібностями й уміннями інших. Отже, перше завдання в створенні продуктивного робочого середовища – формування працездатної, ефективно діючої команди.

Для того, щоб люди відчували себе єдиною командою і діяли спільно, вони повинні виступати як згуртована група. *Згуртованість колективу* означає єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення.

За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути *позитивною* (функціональною) – орієнтованою на цілі і задачі його трудової діяльності та *негативною* (дисфункціональною) – спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільнім цілям і цілям виробничої діяльності.

Розрізняються три *стадії згуртованості трудового колективу*, кожній з них відповідає певний рівень його розвитку:

Перша стадія – *орієнтаційна*, якій відповідає низький рівень розвитку колективу – етап становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте



об'єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями і задачами, ідейною спрямованістю. Кожен член колективу орієнтується в новому для нього колективі.

Друга стадія – *взаємоадаптаційна*, яка являє собою формування єдиних установок поведінки членів колективу. Ці установки можуть формуватися двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника і шляхом самоадаптації, в результаті імітації і ідентифікації.

Третя стадія – *згуртування (стадія консолідації)* колективу, етап його зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртування (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не зовнішньою силою, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу. Саме згуртованість породжує комфортність соціального самопочуття учасників групи і підвищує ефективність їх діяльності. Тому наступним завданням, яке виникає перед управлінським персоналом у процесі створення продуктивного робочого середовища, є забезпечення згуртованості діючих в організації соціальних груп. Справа в тому, що згуртованість не дається виробничому, науковому, військовому, навчальному чи будь-якому іншому колективу разом з його виникненням, а формується, усталюється, розвивається в процесі розгортання спільної діяльності, заради якої і поєднуються різні індивіди в дану групу. У процесі становлення згуртованості досягається спільність цілей, інтересів, оцінок, дій, норм і т. д. Але така спільність припускає вироблення деякої загальної мети, загального інтересу, а це, у свою чергу, вимагає від усіх членів групи сумлінного або примусового поєднання своїх інтересів із загальним інтересом усієї групи. Важливу роль тут відіграє колективна свідомість, колективна думка, яка впливає на об'єднання інтересів, переваг, очікувань кожного працівника з інтересами і перевагами всієї групи.

*Сумісність* як соціально-психологічний феномен – умова виникнення міжособистісних симпатій – виступає передумовою згуртованості колективу, що виявляється в погодженості дій його членів у ході спільної діяльності.

Робимо висновок, що третім завданням управління в процесі формування продуктивного робочого середовища стає досягнення згуртованості працюючих разом людей. Саме згуртованість створює ефект не простого додавання, а примноження сил спільно працюючих членів групи, підсилює їх прагнення в усьому допомагати один одному і досягати такого ефекту в роботі, якого неможливо досягти, діючи поодиночі.

Сумісність і згуртованість у більшості випадків (хоч і не завжди) сприяють формуванню справованості, досягнення якої складає четверте завдання управління у становленні продуктивного робочого середовища. *Справованість* – це ефект взаємодії індивідів, що дає можливість підсилювати їх особистісні потенціали (виробничі, дослідницькі, спортивні та ін.) і поєднувати їх особистісні зусилля з метою досягнення максимального результату (успіху) у спільній діяльності.

Одним з найважливіших проявів спрацьованості є те, чого неможна купити ні за які гроші, – прагнення людей працювати на повну силу. Бажання працювати якнайкраще породжується якістю взаємин між працівниками і керівником. Тому найважливішим, п'ятим завданням у процесі формування продуктивного робочого середовища є створення таких стосунків між керівниками і підлеглими, що ґрунтувалися б на *взаємній повазі, довірі, спільній зацікавленості в успіху загальної справи*. Найважливіше тут: особиста ініціатива керівників, готовність усіх працівників зрозуміти їх і піти назустріч, сприятлива соціально-психологічна атмосфера спільної діяльності, що вимагає усвідомленої уваги і взаємної зацікавленості у високих кількісних і якісних показниках роботи.

При формуванні сприятливого і продуктивного робочого середовища необхідно пам'ятати, що поділ організації на різні підрозділи і відділи здатний створювати бар'єри між людьми. Різні відділи, різні професії, різні функції обумовлюють певну вузькість і обмеженість інтересів, що не завжди й не дуже легко піддаються узгодженню й об'єднанню. Тому одним із завдань управління щодо створення продуктивного робочого середовища стає досягнення *взаєморозуміння й ефективної взаємодії* між відділами. Постійні і конструктивні зв'язки між різними робочими командами в одній організації дозволяють переборювати протиставлення понять “ми” і “вони”, а люди переконуються, що успішна робота кожної групи залежить від її взаємодії з іншими. До ефективних об'єднувальних структур належать регулярні наради керівників груп, взаємозалежні виробничі процеси, організовані так, щоб успіх однієї команди значною мірою залежав від роботи інших, спільна розробка планів, створення спільних дослідницьких груп за певними проблемами, що викликають інтерес у різних відділів, запрошення представників різних відділів на наради, де розробляються і приймаються рішення, які торкаються інтересів усіх співробітників даної організації.

Для створення продуктивного робочого середовища важливе значення має формування в організації *сприятливого для працівників соціально-психологічного клімату*. Його становлення переважно визначається ступенем довіри між членами колективу, усвідомлення особистої відповідальності за успіх у роботі, різноманітність і справедливе застосування форм заохочення працівників, які заслуговують цього, відкрите визнання конфліктів, що виникають, і взаємний пошук найбільш прийнятних способів їх розв'язання.

Формування сприятливого клімату тісно пов'язане зі способами комунікації між різними групами й окремими співробітниками, що працюють в організації. Саме система комунікацій істотно впливає на соціально-психологічний клімат, робить його теплим і доброзичливим або холодним і байдужим. Від обсягу, емоційної насиченості, доброзичливості комунікацій і взаємодій усередині підрозділу, як і всередині організації в цілому, залежить безперерійність виробничого процесу та ступінь уваги в колективі до людських нестатків та інтересів. У сприятливій соціально-психологічній атмосфері люди, як правило, одержують задоволення від роботи, прагнуть зберегти і поліпшити її, домагаються більш високої ефективності спільної діяльності. Налагодження

доброзичливого, сприятливого соціально-психологічного клімату і підвищення ефективності спільної роботи комунікаційних взаємодій – важливе знаряддя менеджменту. Одне з головних його завдань – навчитися володіти цією тонкою, але в той же час ефективною збробою.

Набір засобів, які дозволяють менеджеру робити сильний конструктивний вплив на комунікаційні процеси в організації, досить широкий. Виділимо з нього два найбільш діючих. Перший засіб – забезпечення дії відкритих інформаційних каналів. Будь-яка комунікація передбачає обмін інформацією між її учасниками. У процесі такого обміну керівник повинен довести до відома підлеглих те, чого від них чекають, щоб підштовхнути їх до відповідних дій. Тільки чіткі вказівки, правильно сприйняті підлеглими, надихнуть людей на ефективну продуктивну працю, що приносить задоволення і підлеглим і керівнику. У свою чергу, добре налагоджений обмін інформацією між працівниками задовольняє таку важливу соціальну потребу, як опора на інших, і передає суттєві й несуттєві факти про навколишнє оточення. Причому менеджеру необхідно пам'ятати, що поряд з офіційною інформацією з каналів комунікації циркулює неформальна інформація, що називається «дзвоном». Це інтимний, дружній обмін інформацією, який доповнює формальні зв'язки і забезпечує швидке поширення новин.

Американськими соціологами встановлено таке: хоча більшість працівників хочуть одержувати інформацію з вуст власного начальника, і лише деякі – з неформальних розмов, насправді більшість свіжих новин приходять саме з «дзвону». Тому в роботі менеджера, орієнтованій на становлення продуктивного робочого середовища, важливого значення набуває вміння забезпечити відкритість формальних каналів настільки, щоб перевіряти слухи, які кочують по неформальних каналах.

Наступний сильнодіючий засіб у руках менеджера, що прагне створити в організації продуктивне робітниче середовище, – досконально вивчити і добре знати *психологічні особливості людей*, з якими доводиться разом працювати.

У кожній організації є люди, що відрізняються певними соціально-типовими рисами, і людина, яка здійснює управлінську діяльність, покликана використовувати індивідуальні особливості підлеглих на благо загальної справи, не допускаючи, щоб вони ставали бар'єром у стосунках між людьми. Відповідно до сучасної теорії типів особистості існують чотири пари поведінкових переваг, що втілюються в конкретних діях різних людей (табл. 4.1).

Кожний з виділених типів особистості має характерні риси й особливості поведінки і взаємодії з іншими людьми. Так, екстраверт характеризується тенденцією спочатку говорити, а потім думати, знайомством з безліччю людей, багатьох з яких вважає своїми «близькими друзями», користується прихильністю друзів, колег і навіть незнайомих людей, хоче домінувати в компанії, у тому числі й у розмові, прагне з будь-якого питання висловити свою точку зору, має потребу в тому, щоб колеги, начальники і підлегли говорили йому, що він собою являє, який має вигляд (бажано у позитивних, а ще краще – у хвалебних тонах).

## Альтернативні пари основних типів особистості

|                 |             |
|-----------------|-------------|
| Екстраверт      | Інтроверт   |
| Сенсорний       | Інтуїтивний |
| Інтелектуальний | Почуваючий  |
| Вирішальний     | Сприймаючий |

Якщо доводиться мати справу з інтровертом, то для нього типові прямо протилежні особливості поведінки. Існує певний набір ключових слів, за допомогою яких різниця між екстравертами й інтровертами описується досить виразно (табл. 4.2).

Подібні пари ключових слів можуть бути використані також для характеристики інших психотипів особистості, детально описаних у сучасній літературі з менеджменту. Знання цих психотипів особистості допомагає керівнику і менеджеру створювати в організації продуктивний робочий клімат.

Таблиця 4.2

## Основні психологічні особливості поведінки екстравертів та інтровертів

|   | Тип особистості       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|
|   | <i>Екстраверт</i>     | <i>Інтроверт</i>      |
| <i>Альтернативні пари ключових слів</i> | Товариськість         | Замкнутість           |
|   | Взаємодія             | Зосередженість        |
|   | Зовнішній             | Внутрішній            |
|   | Широта                | Глибина               |
|   | Екстенсивний          | Інтенсивний           |
|   | Великі зв'язки        | Обмежені зв'язки      |
|   | Витрата енергії       | Збереження енергії    |
|   | Зовнішнє вираження    | Внутрішня реакція     |
|   | Товариський           | Замислений            |
|   | Говорить, потім думає | Думає, потім говорить |

Скажімо, майже в кожній організації зустрічається такий специфічний соціонічний тип, як вундеркінд. Він схильний до абстрактних міркувань, дослідження абстрактних питань, незвичайних ідей, бачить перспективні можливості в будь-якій справі, що його цікавить. Він не пасує перед зовнішнім тиском, у тому числі і з боку начальника, може сміливо йти “проти течії”, доводячи до кінця свою лінію, може допускати неетичну поведінку, у відповідь на зауваження дратується, має завищену самооцінку. Нерідко поруч з вундеркіндом знаходиться сибарит – людина, яка тонко розбирається в красі, має витончений естетичний смак, уміє вдягатися гарно й оригінально, великий

прихильник комфорту, людина товариська, гарний співрозмовник, цінує в усьому логічну злагожденість, симпатизує людям, сповненим цікавих ідей, зокрема вундеркіндам.

Істотно відмінні риси має підприємець. Він чудово розбирається в питаннях ділової активності, бачить вигідність чи невикладність, перспективність чи безперспективність тих чи інших підприємств, пропонує неординарні шляхи збільшення ефективності, може піти на діловий ризик, надзвичайно діяльний, динамічний, імпульсивний. Така людина не любить, якщо хто-небудь порушує його плани чи відривається від роботи, оптиміст, запальний, але відхідливий. Йому відкрита зелена вулиця в торгівлі, комерції, маркетингу, у створенні власної справи.

Своєрідний соціонічний тип наглядча. Людина такого типу здатна об'єктивно розібратися у стосунках між людьми, в усьому покладається на себе, твердо визначає власну лінію поведінки, недовірлива, постійно зібрана, готова до дії. Прагне мати розважливий вигляд, дорожить репутацією ерудита, у суперечках нерідко вдається до посилення на джерела. Має симпатію до людей справи, які здатні забезпечити його коштами.

Крім того, в організаціях зустрічаються й інші соціонічні типи людей, що досить повно описані в літературі з проблем менеджменту.

Добре знання людей, з якими доводиться разом працювати, уміння використовувати соціально-типові особливості підлеглих для кращої організації спільної діяльності, органічно поєднане з умінням налагодити доброзичливі комунікаційні взаємодії в організації, створюють сприятливі передумови, які менеджеру треба використовувати для створення в організації продуктивного робочого середовища.

Продуктивне робоче середовище не виникає за помахом чарівної палички. Ні обіцянки негайної винагороди, ні проведення триденних семінарів робочих груп, на яких обговорюється важливість і значущість продуктивного робочого середовища, ні спроби проведення реформування організаційної структури (важливі самі по собі) не забезпечать автоматичної появи стійкого робочого середовища, сприятливого для ефективної продуктивної праці. Для цього необхідні цілеспрямовані тривалі дії на всіх рівнях управління.

### Питання до самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «група»? Які типи груп Ви знаєте?
2. В чому відмінність між групою та колективом?
3. Назвіть основні характеристики трудового колективу.
4. За якими ознаками та на які види класифікують колективи?
5. З яких етапів складається процес створення трудового колективу?
6. Якими умовами забезпечується успішність створення трудового колективу підприємства?
7. Охарактеризуйте етап зрілості трудового колективу.
8. Що означає термін «згуртований трудовий колектив»?

## РОЗДІЛ 5

### ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

\*\*\*\*\*

#### План вивчення теми:

- 5.1. Методи добору персоналу
- 5.2. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади
- 5.3. Сучасні технології залучення персоналу
- 5.2. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців

#### 5.1. Методи добору персоналу

Одним із першорядних інноваційних процесів у сфері діяльності органів державного управління слід вважати об'єктивізацію відбору кандидатів на посади публічних службовців, що не тільки дозволить покращити процес комплектування відповідної організації (адже ефективний добір кадрів – це одна із форм попереднього контролю якостей людських ресурсів), а й забезпечить у подальшому потрібний рівень її функціонування. Помилки та прорахунки у підборі, відборі та розстановці працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від набутого попереднього досвіду роботи та конструктивного використання особистих ділових якостей.

Слід зазначити, що об'єктивізація відбору кандидатів має на меті, по-перше, застосування системного підходу в процесі оцінювання рівня підготовки кандидатів на посади державних службовців і, по-друге, розробку та впровадження нових ефективних методів (механізмів) добору, про що мова буде йти в наступному підрозділі.

Застосування системного підходу в процесі відбору працівників має передбачати низку важливих передумов, а саме: активізацію профорієнтації; порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників; врахування профілю відповідних вакансій; знання вимог до посад працівників, які є вакантними; глибокий об'єктивний аналіз особових справ претендентів; продуману організацію підготовки і проведення засідань конкурсної комісії тощо. При цьому особливої уваги, більш кропіткої роботи вимагають кадри, які залучаються зі сторони: адже про них, як правило, є лише об'єктивні дані, вони не знають майбутньої ділянки роботи, необізнані з її особливостями, характером.

Особливо важливе значення в процесі управління кадровими ресурсами має системна робота з кадровим резервом. *Кадровий резерв* створюється для заміщення посад керівників і спеціалістів і являє собою спеціально сформовану

групу осіб, які пройшли відповідний відбір, спеціальну підготовку й досягли позитивних результатів у службовій діяльності.

*Система організації роботи з кадровим резервом складається із:* добору кандидатів для зарахування до кадрового резерву; підсистеми оцінки рівня професійної підготовки, вивчення психологічних якостей кандидатів для зарахування до кадрового резерву; підсистеми організації роботи з працівниками, зарахованими до кадрового резерву; призначення осіб, зарахованих до кадрового резерву. Такий підхід покликаний забезпечити добір працівників, які мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях, аналітичних здібностях, необхідних для виконання покладених завдань та прийняття й реалізації управлінських рішень; підготовку цих працівників для обіймання керівної посади відповідного рівня; розстановку управлінських кадрів.

На наш погляд, важливими формами індивідуальної роботи з резервом мають бути індивідуальні співбесіди, інструктаж працівників, вивчення досвіду найбільш кваліфікованих колег, особливо з питань підготовки документів, організації контролю за їх виконанням тощо. Системна робота з кадровим резервом передбачає не лише вивчення змін об'єктивних даних, виконання особистих річних планів, а й стану висунення, переміщення працівників, внесення оперативних змін і доповнень у роботу з резервом кадрів. Чітко відлагоджена система формування складу кадрового резерву, роботи з ним дає можливість домогтися високої його ефективності.

Отже, сформований кадровий резерв дозволяє:

- 1) чітко визначити наявний потенціал кадрів, не випускаючи з поля зору жодну перспективну людину;
- 2) налагодити вивчення та цілеспрямовану підготовку кадрів відповідно до потреб;
- 3) максимально уникнути можливих помилок у процесі призначення й переміщення працівників.

Таким чином, формування резерву кадрів та організація роботи з ним дає можливість широко і компетентно підійти до підбору, підготовки, висунення, виховання працівників державної служби, керівників державних підприємств, установ та організацій. Ця робота нерозривно пов'язана з оцінкою роботи як керівників, так і персоналу управління, дає можливість планувати їх подальшу кар'єру.

У цьому контексті важливого значення набуває діагностика професійної придатності працівників, тобто система виміру і оцінки професійної компетентності, здатності та готовності працівника реалізувати повноваження та виконувати функції, закріплені за певною посадою. Система діагностики включає в себе зміст, критерії, методи і форми виміру, аналізу і оцінки якостей та властивостей особи, процесів, засобів і результатів її діяльності.

Критерії аналізу, оцінки якостей та властивостей особи, процесу і результату діяльності того, хто діагностується, діляться на якісні (письмові) та кількісні (аналітична величина, що підраховується в балах, коефіцієнтах).

Результати діяльності персоналу включають обов'язкові критерії послуг (правових, інформаційних, організаційно-структурних та ін.), соціально значущих цінностей (певного ідеалу, необхідного рівня життєдіяльності об'єкта управління тощо), матеріальні та духовні продукти діяльності.

Основними *методами діагностики*, які використовуються в практиці служб управління персоналом, є: тестування (біографічне, соціологічне, психологічне, соціоісторичне); експеримент; спостереження; логічне, історичне, функціонально-структурне порівняння; аналіз документів; експертні оцінки тощо. Конкретність у вимірі, об'єктивність в оцінці персоналу забезпечується використанням ЕОМ, застосуванням тестів і т. ін.

Отже, система діагностики персоналу державної служби охоплює визначення суб'єкта, місця, соціальних технологій, порядку використання результатів діагностики, збору, аналізу інформації та етики використання отриманих інтерпретацій у процесі управління кадровими ресурсами.

Обов'язковою умовою правильного добору та раціональної розстановки кадрів є знання того, що являє собою посада, яку має займати той чи інший працівник, які вимоги висуваються до нього (якими конкретними особистісними якостями, професійними знаннями, вміннями, навичками і звичками він повинен володіти), якою мірою вони проявляються у нього.

Зробити це дозволяє *професіографія*, тобто детальний психологічний аналіз конкретного виду діяльності з метою з'ясування вимог, які вона ставить до особистості. Як зазначається в психологічному словнику, – це технологія вивчення вимог, що висуваються професією до особистісних якостей, психологічних здібностей, психофізичних можливостей людини. Вона застосовується з метою розробки інформаційних, діагностичних, корекційних і формуючих методичних рекомендацій щодо забезпечення взаємовідповідності людини і професії. Професіографія забезпечує постановку практичного завдання і організацію його вирішення з метою оптимізації і підвищення ефективності професійної праці. На основі такого аналізу розробляється професіограма, що являє собою перелік і опис загальнотрудових і спеціальних умінь і навичок, необхідних для успішного виконання професійної діяльності. Сьогодні розроблені професіограми багатьох професій. Вони дозволяють не на «око», не інтуїтивно, а на науковій основі відбирати людей для тієї або іншої діяльності.

У працях науковців наводяться різноманітні оцінки різновидів моделей державного службовця. Одним із варіантів моделі службовця є професійно-кваліфікована модель, де відображені: види професійної діяльності на різних посадах, обов'язки і функції, якості, знання, вміння і навички. Такі моделі потрібно використовувати при підборі та відборі кадрів, для складання програм підготовки державних службовців.

В цілому модель державного службовця може включати такі компоненти:

- професіограму як опис психологічних норм і вимог до діяльності і особи спеціаліста;
- професійно-посадові вимоги;



- опис конкретного змісту діяльності спеціаліста, тобто опис дій, які він має виконувати під час вирішення професійних завдань в умовах конкретної посади;
- кваліфікаційний профіль як поєднання необхідних видів професійної діяльності і ступеня їх кваліфікації.

Окреслена структура моделі державного службовця є однією з можливих. Деякі дослідники залежно від свого підходу будують різні її варіанти. Зупинимось більш детально на професіограмі, яка включає науково обґрунтовані норми і вимоги професії до видів професійної діяльності і якостей особи службовця, які дозволяють йому ефективно виконувати вимоги професії, отримувати необхідний для суспільства продукт і водночас створюють умови для розвитку особи самого працівника. Фактично це узагальнена еталонна модель успішного службовця у відповідній сфері, хоча інколи відзначається, що у професіограмі потрібно врахувати і варіанти виконання професійної діяльності на «середньому» рівні.

Слід наголосити, що саме за допомогою професіограми людина отримує дані про об'єктивний зміст праці, про якості, що вимагаються від працівника. Водночас професіограма — це не жорстка стандартна схема, а гнучка орієнтовна основа для розвитку службовця. Професіограма не повинна обмежувати індивідуального творчого розвитку службовця, а лише давати орієнтири щодо об'єктивних вимог професії до людини. Тобто призначення і функції професіограми можуть змінюватися відповідно до змін вимог до професії. Зазначені обставини зумовлюють необхідність постійного звернення до професіограми на протязі всього професійного життя як науковцям, так і кожному працівнику, для того щоб здійснювати корекцію якостей з урахуванням вимог до професії.

Варто мати на увазі, що можливі різні підходи як до змісту, так і до структури професіограми. Останнім часом пропонується *аналітична професіограма*, в якій розкриваються «не окремі характеристики компонентів в професії і професійно-важливі якості людини, а узагальнені нормативні показники структури професії і психологічної структури професійної діяльності». При цьому в аналітичній професіограмі підкреслюється необхідність розподілу двох блоків: по-перше, опис об'єктивних, незалежних від конкретної людини характеристик професійної діяльності, вироблених суспільним досвідом; по-друге, опис діяльності людини і її якостей, які симетричні об'єктивній діяльності, але не збігаються з нею.

Досить схожою на останню є *психологічно орієнтована професіограма*. До неї входять опис зовнішнього аспекту праці, трудової поведінки (фотографія робочого дня, хронометраж тимчасової динаміки активності на роботі, тобто робочого місця, типові професійні помилки та ін.) і внутрішнього аспекту праці (реакції особи, її інтегральні утворення – спрямованість, здібності, структури навчання і досвід, характер, темперамент, а також психічний стан – інтелектуальні, емоційні процеси — воля, увага, пам'ять, мислення і психомоторика).

Синтезуючи вищевикладені підходи, можна сказати, що професіограма складається з опису таких складових:

- призначення професії, її роль у суспільстві, спрямованість на людину;
- поширеність професії (типові професії для даної установи);
- предмет праці в професії – навколишня дійсність, на яку впливає людина у ході праці (правильне бачення предмету праці – перший важливий крок до професіоналізму);
- професійні знання;
- дії, прийоми, вміння, засоби роботи, технології, техніки, що застосовуються в даній професії для успішного досягнення результату;
- засоби праці (інструменти, прилади, комп'ютери, оргтехніка тощо);
- умови праці: режим праці та відпочинку, можливості їх використання;
- організація і кооперація праці: форми індивідуальної, спільної, групової діяльності, що переважають у даній діяльності;
- види професійного спілкування і позиції в ньому, обмін засобами праці між її учасниками;
- результати праці – кількісні та якісні зміни, які людина вносить в предмет праці, критерії оцінки результату праці;
- можливі рівні професіоналізму;
- права представника даної професії;
- обов'язки представника даної професії;
- позитивний вплив даної професії на людину;
- негативні сторони професії.

З вищезазначеного очевидно, що складовою частиною професіограми є психограма, яка включає психологічні якості, бажані для ефективного виконання професійної діяльності, спілкування, професійного росту, подолання екстремальних ситуацій. До них належать характеристики мотиваційної, вольової, емоційної сфери службовця, а саме:

1. Мотиви, цілі, завдання, потреби, інтереси, відносини, цілісні орієнтації людини, психологічні позиції.
2. Професійна самооцінка, самоусвідомлення себе як професіонала.
3. Емоції, психічні стани.
4. Задоволення людини працею, її процесом і результатом, що є характеристикою операційної сфери спеціаліста.
5. Психологічні знання про професію.
6. Психологічні дії, засоби, прийоми, вміння, психотехнології (у їх впливі на себе і на інших людей).
7. Професійні здібності, відкритість до професійного росту.
8. Професійне мислення, в тому числі творчість, можливість збагатити досвід професії.
9. Професійний саморозвиток, вміння проектувати і реалізувати плани свого професійного росту.

10. Психологічні якості, що абсолютно або частково несумісні з професією, а також якості, відсутність яких може бути компенсована.

11. Професійне зростання або деформація професійної діяльності і особи державного службовця; шляхи їх реабілітації.

У висновку до професіограми вказуються можливі шляхи професійної освіти і перенавчання, тренування окремих психологічних якостей, шляхи переробки, компенсації і реабілітації, шляхи підвищення кваліфікації і перекваліфікації, переорієнтації в межах даної професії.

## 5.2. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади

Організація роботи з наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів.

**Наймання персоналу** – це ряд дій, що здійснюються організацією для залучення та вибору кандидатів, які володіють певними якостями, необхідними для досягнення організаційних цілей.

Процес наймання персоналу містить наступні етапи (рис. 5.1).

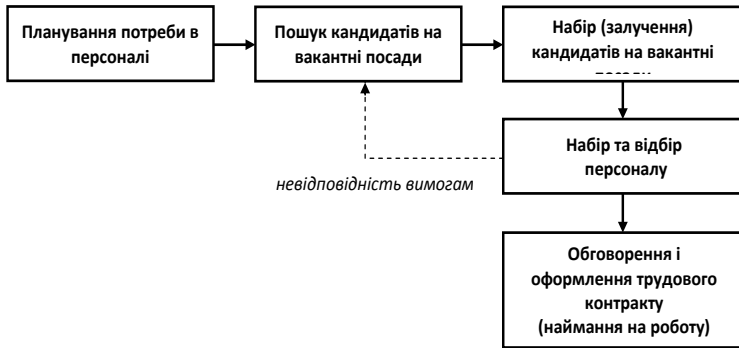


Рис. 5.1. Процес наймання персоналу організації

На основі плану потреби в персоналі організації здійснюють пошук кандидатів на вакантні посади. Такий пошук передбачає різні види звернень до внутрішніх та зовнішніх джерел покриття потреби в персоналі виходячи із сформульованих вимог до кандидатів на вакантні посади.

При формулюванні вимог до кандидатів на вакантні посади ґрунтуються на основних елементах моделей робочих місць.

Типова модель робочого місця включає 15 елементів:

1. Кадрові дані (стать, вік, сімейний стан тощо);
2. Досвід працівника (життєвий, виробничий, громадський);
3. Професійні знання;

4. Професійні уміння;
5. Особистісні якості (сукупність ділових, моральних якостей і недоліків робітника, які визначаються шляхом соціологічного опитування);
6. Психологія особистості (тип особистості, мотивація, темперамент, рівень інтелекту);
7. Здоров'я та працездатність (визначаються за медичною діагностикою стану: здоровий, практично здоровий, хворий);
8. Рівень кваліфікації (професійна освіта, підвищення кваліфікації, післявузівська освіта);
9. Службова кар'єра («трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»). Формується на основі оцінки потенціалу робітника і його зацікавленості в службовому рості);
10. Хобі (захоплення) (спорт, мистецтво, театр і кіно. Виявляється методом опитування, спостережень та анкетування);
11. Шкідливі звички і недоліки (алкоголь, куріння, наркоманія, фізичні вади. Виявляються шляхом анкетування, спостереження та соціологічного опитування);
12. Організація праці (приміщення, транспорт, технічні засоби. Визначається за нормативами організації робочого місця і шляхом опитування співробітників);
13. Оплата праці (зарплата, премії, дивіденди. Визначається за штатним розписом і середнім доходом працівників у даному регіоні);
14. Соціальні блага (квартира, путівки, спецодяг, кредит, харчування. Визначаються шляхом опитування працівника і на основі встановлених на підприємстві середніх виплат із фонду соціального розвитку)
15. Соціальні гарантії (допомога по непрацездатності, у випадку звільнення, страхування життя, стипендія, пенсія. Визначаються на основі державних стандартів) [60].

**Набір (залучення) персоналу** включає аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу та безпосередньо здійснення практичних дій щодо залучення персоналу.

Процеси підбору та відбору персоналу слід відрізнити.

**Підбір персоналу** здійснюється виходячи із знань, особистісного і розумового потенціалу, досвіду працівника за принципом «людина для робочого місця», враховуючи заздалегідь сформульовані вимоги для конкретної посади (рис. 5.2).

При **відборі персоналу** робоче місце пристосовують до людини (довічне наймання і кар'єра починаються із найпростішого робочого місця і поступового «вростання» працівника в колектив) (рис. 5.3).

Процес підбору та відбору персоналу передбачає:

- 1) збір інформації, що містить всі необхідні вимоги;
- 2) оцінка якостей претендентів за різними параметрами (професійним, особистісним і ін.);

- 3) вибір найбільш прийнятних претендентів;
- 4) випробування кандидатів (призначення випробувального терміну, оцінка отримуваних результатів, прийняття подальшого рішення про постійне працевлаштування).

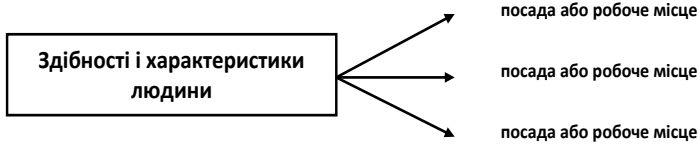


Рис.5.2. Американський підхід до підбору персоналу



Рис.5.3. Японський підхід до відбору персоналу

Приймання на роботу являє собою кінцеве рішення щодо вибору кандидата та оформлення відповідного пакету документів (трудового договору або контракту, трудової книжки протягом 5 днів, особистої справи, договору про матеріальну відповідальність (за необхідності).

**Відбір кадрів на державній службі** – це система заходів і суб'єктів відбору, що забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням державної служби. Це – комплексна кадрова технологія, що забезпечує відповідність якостей людини вимогам виду діяльності або посади в організації. Здійснюється вона за спеціальними процедурами.

Відбір кадрів на державній службі має два види: *відбір при вступі на державну службу*, а також багаторазовий відбір, який проводиться протягом проходження державної служби – *продовжуваний відбір*. Продовжуваний відбір здійснюється при підвищенні *категорії* (просування найкращої частини службовців по ієрархічних сходах), посади, отриманні вищого матеріального забезпечення, скороченні кадрів, переводі фахівця з одного структурного підрозділу до іншого, звільнення державного службовця, посадовому переміщенні людини, а також у процесі розподілу професійних завдань, які виконують співробітники за дорученням керівника в повсякденній діяльності організації та в період проведення навчання державних службовців.

Оскільки відбір персоналу є однією зі складних кадрових технологій, то для її здійснення важливо:

– визначити загальні характерні риси державної служби як соціального інституту і на їх основі сформулювати конкретні соціальні вимоги до особи – претендента на відповідну посаду;

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

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

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

– встановити повноваження суб'єктів управління процесом відбору, порядок його проведення та оформлення його результатів [55].

Закон України «Про державну службу» встановлює *єдину процедуру прийняття на державну службу* незалежно від статусу державного органу та посади державної служби – шляхом проведення конкурсу.

**Конкурс** – відповідна змагальна процедура оцінювання кандидатів, що покликана визначити відповідність кандидатів встановленим вимогам, а також встановити рейтинг тих кандидатів, які пройшли всю процедуру оцінювання.

Заслуговує на увагу наступне визначення: *конкурс* при прийнятті на роботу – це спосіб встановлення професійної компетенції осіб, що виражається в особливому порядку добору претендентів, які найбільше підходять на відповідну посаду (роботу), що проводиться роботодавцем шляхом визначення рівня знань та вмінь осіб відповідно до встановлених правил з метою забезпечення об'єктивної оцінки професійної підготовки потенційних працівників та раціонального добору кадрів.

*Конкурс проводиться з дотриманням наступних принципів:*

- 1) забезпечення рівного доступу;
- 2) політичної неупередженості;
- 3) законності;
- 4) довіри суспільства;
- 5) недискримінації;
- 6) прозорості;
- 7) добросовісності;
- 8) надійності та відповідності методів тестування;
- 9) узгодженості застосування методів тестування;
- 10) ефективного і справедливого процесу відбору.

Нині чинний Типовий порядок проведення конкурсу, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби». Цей Порядок визначає процедуру проведення конкурсу на зайняття

вакантної посади державної служби (конкурс), метою якого є добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки.

Проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби (посада) за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття посади включають *кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та вимоги до професійних знань*.

*Конкурс проводиться у декілька етапів:*

- 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу;
- 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;
- 3) прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
- 4) проведення тестування та визначення його результатів;
- 5) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань);
- 6) проведення співбесіди та визначення її результатів;
- 7) складення загального рейтингу кандидатів;
- 8) визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу;
- 9) оприлюднення результатів конкурсу.

Перевірка володіння іноземною мовою кандидатів на зайняття посад категорії «А» проводиться у Центрі оцінювання на основі завдань, які затверджуються на засіданні Комісії з питань вищого корпусу державної служби та включають лексико-граматичний тест, перевірку розуміння письмового тексту, умінь і навичок сприйняття усного мовлення (аудіювання), умінь і навичок висловлювання своєї думки іноземною мовою.

**Проведення тестування.** Кандидати, документи яких пройшли спеціальну перевірку, проходять тестування. Тестування відбувається у присутності не менш як двох третин членів конкурсної комісії з метою визначення рівня знань Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного та спеціального законодавства. Основними видами тестових завдань є:

- тести на виявлення рівня знань законодавства;
- тести на виявлення розвитку абстрактного мислення;
- тести на виявлення рівня знань спеціального законодавства.

Перелік тестових питань затверджується Нацдержслужбою України разом із Міністерством юстиції України та оприлюднюється на її офіційному веб-сайті. Тестування складається державною мовою.

До наступного етапу конкурсу допускаються кандидати, які надали правильні відповіді на більшу кількість тестових питань.

**Вирішення ситуаційних завдань.** Розв'язання ситуаційних завдань проводиться з *метою* з'ясування спроможності кандидатів використовувати свої знання та досвід під час виконання посадових обов'язків шляхом оцінки відповідності компетентностей та професійних знань кандидата встановленим вимогам, зокрема на знання спеціального законодавства, що пов'язані із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової інструкції.

Ситуаційні завдання для категорії «А» затверджує Комісія.

Ситуаційні завдання для категорії «Б» розробляє та затверджує державний орган, в якому проводиться конкурс, з урахуванням специфіки та вимог до професійної компетентності кандидата, визначених в умовах проведення конкурсу. Ситуаційні завдання розв'язуються письмово.

**Проведення співбесіди.** Співбесіду проводить конкурсна комісія. *Метою проведення співбесіди* є оцінка відповідності досвіду, досягнень, компетенції, особистих якостей вимогам професійної компетентності кандидата та відповідним посадовим обов'язкам. Перелік вимог, відповідно до яких проводиться співбесіда, визначається конкурсною комісією згідно з умовами проведення конкурсу.

Результати конкурсу оприлюднюються не пізніше 45-ти календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення такого конкурсу.

Для кандидатів, які успішно пройшли етапи конкурсу, визначається їх рейтинг. У ситуаціях, коли два і більше кандидатів мають однаковий рейтинг, переможць конкурсу визначається шляхом відкритого голосування членів конкурсної комісії.

Якість підбору й відбору кандидатів на вакантні посади державної служби залежить від керівника державної служби, служби управління персоналом і керівника конкретного структурного підрозділу, в якому є відповідна вакантна посада.

Цілеспрямований та фаховий підхід до підбору і відбору персоналу дозволить сформувати кадровий склад, спроможний управляти змінами і забезпечувати проведення системних реформ.

Процес формування кадрового потенціалу державного органу закінчується призначенням кандидата на посаду державної служби.

Конкурс на вакантну посаду державної служби та заміщення вакантної посади державної служби за його результатами передбачає формування корпусу державних службовців із дотриманням принципів рівності доступу до державної служби, транспарентності реалізації громадянами права на державну службу, а також відбору на державну службу на основі професійних компетентностей та особистісних якостей, зокрема, лідерства, стресостійкості. Це унеможливило чи зменшує корупційні ризики при формуванні професійного корпусу державної служби і є суттєвою ознакою демократизації публічної служби в цілому.



### 5.3. Сучасні технології методів залучення персоналу

В Україні затребувані сильні фахівці вищої та середньої ланки, які мають великий практичний досвід управління та професійну підготовку. Тому використання нових технологій з пошуку керівних кадрів є актуальною для органів державної влади.

**Лізинг персоналу** (staffleasing) – це правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку організацію на відносно тривалий строк (від трьох місяців до кількох років).

**Аутстафінг** (outstaffing) – рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат вже існуючий персонал організації – клієнта.

**Аутсорсинг** (outsourcing) – компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії.

**Рекрутинг** – технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів.

**Executive Search** – технологія пошуку унікальних фахівців на керівні посади. «Executive Search», на відміну від рекрутингу, передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства.

**Middle selection** – технологія пошуку керівників середньої ланки.

**Хедхантинг** (headhunting) є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає «переманювання» конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Часто тут не обійтися без послуг сторонніх компаній, оскільки процес переговорів досить складний і вимагає певних навичок. У даному випадку фахівець визначається замовником. Крім того, встановлюються умови, на які готова піти компанія заради цього професіонала.

При хедхантингу на етапі дослідження ринку використовуються технології networking (плетіння сітей) та direct search (прямий пошук). **Networking** – методика хедхантингу, яка полягає у тому, що через зв'язки консультанта з хедхантингу можна вийти на необхідного спеціаліста. При **direct search** консультант спільно з замовником визначає коло компаній, де може знаходитися потрібний спеціаліст. Потім консультант визначає коло посад у цих компаніях, які підходять під вакансію, та пропонує спеціалістам перейти в компанію замовника.

**Скринінг** – технологія швидкого добору необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: стать, вік, освіта, досвід роботи.

На процес прийняття рішення щодо відбору й відбору персоналу впливає політика організації з просування своїх працівників або навпаки залучення фахівців ззовні.

#### **5.4. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців**

*Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця.* Оцінювання своєї службової діяльності державний службовець здійснює постійно, в основі цього процесу є пізнання. Саме пізнання дає йому можливість порівнювати результати своєї діяльності із уявленням про те, якими вони повинні чи можуть бути.

*Оцінювання* – це порівняння об'єкта пізнання із тим, що виступає стандартом (еталон). Оцінювання можна визначити як процес. *Метою оцінювання* є здійснення контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності та ефективності служби, а також планування кар'єри, виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, стимулювання результативної діяльності.

У науковій літературі існує чимало методів оцінювання. Методи оцінювання можна визначити за суб'єктом оцінювання як: індивідуальні, колективні, експертні та самооцінювання.

*Методи оцінювання* можна класифікувати за об'єктом оцінювання: особисті та професійні характеристики, результати праці, процес трудової діяльності тощо. До форм оцінювання персоналу відносять: співбесіду, іспит, тестування, творче завдання, експертне опитування, фокус-групи тощо. Кінцевий результат оцінювання повинен відповідати поставленій меті оцінювання. На державній службі повинні бути враховані і нормативно врегульовані: які елементи ми оцінюємо; хто здійснює оцінювання; які терміни проведення оцінювання; як забезпечити об'єктивність оцінювання; чи потрібно оцінювати, крім професійних, ще й особистісні якості кандидатів тощо.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» Національним агентством з питань державної служби був розроблений *Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців*. Оцінювання державних службовців здійснюється їх безпосередніми керівниками. Оцінювання здійснюється шляхом само оцінювання та оцінювання безпосереднім керівником.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591 у цьому році змінено Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Так, завдання і ключові показники державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», визначаються за формою згідно з додатком А з урахуванням стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції.

На підставі висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В» та з урахуванням визначених завдань і ключових показників на наступний

звітний рік такий державний службовець разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за формою згідно з додатком Б, яку погоджує безпосередній керівник такого державного службовця та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює (у разі наявності).

Відповідно Типового порядку, оцінюються державні службовці, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В».

Оцінювання проводиться з дотриманням *принципів* об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності державного службовця.

Учасниками оцінювання є:

- державний службовець;
- особа, яка визначає завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності (далі - ключові показники) та здійснює підготовку пропозицій щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А»;

- безпосередній керівник державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;

- керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;

- суб'єкт призначення;

- служба управління персоналом.

Державний службовець: бере участь у визначенні своїх завдань і ключових показників, а також у їх періодичному перегляді; ознайомлюється з визначеними завданнями і ключовими показниками; аналізує виконання визначених завдань і ключових показників; ознайомлюється з пропозиціями щодо оцінювання результатів службової діяльності або результатами виконання завдань і з висновком щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (далі - висновок).

Служба управління персоналом державного органу, в якому працює державний службовець, надає консультативну допомогу учасникам оцінювання та здійснює заходи щодо організації оцінювання, у тому числі підготовку проектів наказів (розпоряджень) про: визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», із списком державних службовців; затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В».

Оцінювання проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, на якого покладено виконання обов'язків за вакантною посадою державної служби або виконання обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця, проводиться за тією посадою державної служби, яку він займає.

У разі звільнення державного службовця або його переведення на іншу посаду державної служби до затвердження висновку процедура оцінювання за посадою державної служби, яку він займав, припиняється.

*Оцінювання проводиться поетапно:* визначення завдань і ключових показників; визначення результатів виконання завдань; затвердження висновку (крім випадків, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню).

Завдання і ключові показники повинні відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців, вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні.

Визначення завдань і ключових показників для заступників керівників здійснюється після визначення завдань і ключових показників для їх керівників.

Визначені державному службовцю завдання і ключові показники зберігаються в його особовій справі, а їх копії – у державного службовця та його безпосереднього керівника.

Завдання і ключові показники для державного службовця на наступний рік визначаються у грудні року, що передує звітному.

Завдання і ключові показники для державного службовця на поточний рік визначаються у січні – вересні цього року: у разі призначення (переведення) на посаду державної служби або виходу на роботу після відсутності на службі у випадках, передбачених абзацами третім – п'ятим пункту 14 Типового порядку, протягом десяти робочих днів після такого призначення (переведення) або виходу на роботу; у разі проведення повторного оцінювання – протягом п'яти робочих днів після завершення такого оцінювання (крім випадку отримання негативної оцінки за результатами повторного оцінювання).

Якщо завдання і ключові показники для державного службовця (крім державного секретаря міністерства) неможливо визначити у строки, передбачені Порядком, у зв'язку з його тимчасовою непрацездатністю, відпусткою або професійним навчанням, вони визначаються протягом п'яти робочих днів після виходу на роботу, а в разі відсторонення від виконання посадових обов'язків (повноважень) – протягом п'яти робочих днів після початку виконання посадових обов'язків. Завдання і ключові показники для таких державних службовців на поточний рік не визначаються, якщо вихід на роботу або початок виконання посадових обов'язків настануть у жовтні – грудні цього року.

Для державних службовців, які перебувають у службових відрядженнях, завдання і ключові показники визначаються в установленому порядку.

Визначення результатів виконання завдань проводиться у жовтні – грудні за період з 1 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань.

Визначення результатів виконання завдань, затвердження висновку не проводиться, якщо на дату прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань державний службовець:

- працює на займаній посаді у звітному році з визначеними йому завданнями менше трьох місяців;

- перебуває у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, без збереження заробітної плати відповідно до пунктів 3 і 18 частини першої статті 25 Закону України «Про відпустки»;

- відсутній на службі у зв'язку з призовом на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період або прийняттям на військову службу за контрактом, зокрема шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, під час дії особливого періоду;

- відсутній на службі у зв'язку з проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді відповідно до статті 77 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»;

- відсторонений від виконання посадових обов'язків (повноважень) у порядку, визначеному законом.

Для визначення результатів виконання завдань суб'єктом призначення приймається наказ (розпорядження), в якому зазначається: список державних службовців; строк визначення результатів виконання завдань; доручення, необхідні для організаційного забезпечення проведення цього етапу оцінювання (у разі потреби).

Проект розпорядження Кабінету Міністрів України про визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України, розробляє та вносить в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України НАДС. Такий проект розпорядження на засіданні Кабінету Міністрів України представляє Міністр Кабінету Міністрів України.

Строк визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», встановлюється з урахуванням того, що підготовка пропозицій щодо оцінювання результатів службової діяльності керівників державних органів здійснюється після формування відповідних пропозицій стосовно заступників керівників державних органів.

Строк визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», встановлюється з урахуванням того, що результати виконання завдань безпосередніх керівників визначаються після результатів виконання завдань підпорядкованих їм державних службовців.

Висновок затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення у грудні звітного року.

Служба управління персоналом державного органу, в якому працює державний службовець, ознайомлює відповідного державного службовця із затвердженим висновком у порядку, визначеному Законом України «Про державну службу».

Наказ (розпорядження) керівника державної служби у відповідному державному органі про преміювання державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», «Б» і «В» та отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання, видається на підставі затвердженого висновку (висновків).

Завдання і ключові показники державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», визначаються з урахуванням встановлених завдань для відповідного державного органу стратегічними документами державного рівня, положенням про державний орган та інших завдань, виконання яких покладено на такого державного службовця.

Завдання і ключові показники державному службовцю, який займає посаду державної служби категорії «А», на відповідний рік визначаються за формою згідно з додатком А такими особами:

- Керівник Офісу Президента України - для Керівника Апарату Офісу Президента України та керівників апаратів допоміжних органів, утворених Президентом України;

- Головою Верховної Ради України – для Керівника Апарату Верховної Ради України;

- відповідним міністром – для керівника центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через такого міністра;

- Міністром Кабінету Міністрів України - для Державного секретаря Кабінету Міністрів України, керівників центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується безпосередньо Кабінетом Міністрів України (крім Директора Державного бюро розслідувань);

- Державним секретарем Кабінету Міністрів України – для своїх заступників;

- керівником центрального органу виконавчої влади – для своїх заступників;

- уповноваженою особою суб'єкта призначення – для керівників Секретаріату Конституційного Суду України, апарату Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови ДСА та його заступників; Директора Державного бюро розслідувань; керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

Завдання і ключові показники для державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, є однаковими та затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням НАДС за формою згідно з додатком 2 Типового порядку.

Завдання і ключові показники для керівників центральних органів виконавчої влади (крім Директора Державного бюро розслідувань) визначаються на основі типових завдань і ключових показників, які затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням НАДС.

Завдання і ключові показники для заступника керівника центрального органу виконавчої влади у разі відсутності керівника такого органу або у разі покладання обов'язків керівника такого органу на цього заступника визначаються відповідним міністром з урахуванням положень пункту 8 цього Типового порядку.

Завдання і ключові показники державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», надсилаються (передаються) протягом п'яти робочих днів після їх визначення державному органу, в якому працює такий державний службовець, для його ознайомлення та зберігання в особовій справі.

Служба управління персоналом надає копію завдань і ключових показників такому державному службовцю.

У разі внесення змін до стратегічних документів державного рівня, типових завдань і ключових показників для керівників центральних органів виконавчої влади, положення про відповідний державний орган завдання і ключові показники можуть переглядатися відповідно до пунктів 10, 11, 18 і 19 Типового порядку, але не частіше одного разу на квартал.

Державні службовці, які займають посади державної служби категорії «А», не пізніше двох тижнів з дня прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань складають звіт у довільній формі про свою службову діяльність щодо виконання відповідних завдань і ключових показників (далі – звіт), що подається особі, яка буде проводити оціночну співбесіду відповідно до пункту 23 Типового порядку.

За результатами розгляду поданого звіту проводиться оціночна співбесіда з державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «А», з метою обговорення виконання поставлених завдань і ключових показників, дотримання загальних правил етичної поведінки та вимог у сфері запобігання корупції, визначаються результати виконання завдань і здійснюється підготовка пропозицій за формою згідно з додатком 3 такими особами:

- Керівник Офісу Президента України – стосовно Керівника Апарату Офісу Президента України та керівників апаратів допоміжних органів, утворених Президентом України;

- Головою Верховної Ради України – стосовно Керівника Апарату Верховної Ради України;

- відповідним міністром – стосовно державних секретарів міністерств, керівників центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через такого міністра;

- Міністром Кабінету Міністрів України – стосовно Державного секретаря Кабінету Міністрів України, керівників центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується

безпосередньо Кабінетом Міністрів України (крім Директора Державного бюро розслідувань);

– Державним секретарем Кабінету Міністрів України – стосовно своїх заступників;

– керівником центрального органу виконавчої влади – стосовно своїх заступників;

– уповноваженою особою суб'єкта призначення – стосовно керівників Секретаріату Конституційного Суду України, апарату Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови ДСА та його заступників; Директора Державного бюро розслідувань; керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

Проведення оціночної співбесіди та підготовку пропозицій за формою згідно з додатком 3 стосовно першого заступника або заступника керівника центрального органу виконавчої влади, на якого покладено виконання обов'язків керівника центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через відповідного міністра, здійснює такий міністр.

Проведення оціночної співбесіди та підготовку пропозицій за формою згідно з додатком 3 стосовно першого заступника або заступника керівника центрального органу виконавчої влади, на якого покладено виконання обов'язків керівника центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується безпосередньо Кабінетом Міністрів України, здійснює Міністр Кабінету Міністрів України.

Проведення оціночної співбесіди та підготовку пропозицій щодо результатів оцінювання заступника керівника центрального органу виконавчої влади у разі відсутності керівника такого органу або у разі покладання обов'язків керівника такого органу на цього заступника здійснює відповідний міністр з урахуванням положень пункту 8 Типового порядку.

У разі тимчасової відсутності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», або його повторної неявки для проходження оціночної співбесіди в установлені строки визначення результатів виконання завдань може проводитися без оціночної співбесіди шляхом подання особами, визначеними пунктом 23 Типового порядку, пропозицій за формою згідно з додатком 3.

У відповідних пропозиціях зазначається негативна, позитивна або відмінна оцінка (крім випадків, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню) з її обґрунтуванням на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання (з урахуванням досягнення ключових показників) за критеріями визначення балів згідно з додатком 4.

Пропозиції, підготовлені за формою згідно з додатком 3, не пізніше шести тижнів з дня прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань надсилаються (передаються) державному



органу, в якому працює державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «А», з метою ознайомлення з ними державного службовця службою управління персоналом.

Державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «А», ознайомлюється з відповідними пропозиціями, підготовленими щодо нього та у разі наявності зауважень може їх викласти з відповідним обґрунтуванням.

Служба управління персоналом державного органу, в якому працює такий державний службовець, протягом п'яти робочих днів після отримання відповідних пропозицій надсилає їх, а також завірені в установленому порядку копії завдань і ключових показників та звіту щодо виконання поставлених завдань і ключових показників відповідному суб'єкту призначення.

Якщо суб'єктом призначення державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», є Кабінет Міністрів України, зазначені документи в порядку, передбаченому пунктом 28 Типового порядку, надсилаються до НАДС, яке узагальнює надіслані пропозиції, розробляє проект розпорядження про затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», і вносить його (із зазначеними пропозиціями, а також копіями завдань і ключових показників та звітів щодо виконання затверджених завдань і ключових показників за звітний період в електронній формі) в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України. Такий проект розпорядження на засіданні Кабінету Міністрів України представляє Міністр Кабінету Міністрів України.

У разі надходження відповідних пропозицій стосовно державного секретаря міністерства з негативною оцінкою НАДС утворює комісію для вивчення обґрунтованості негативної оцінки.

Довідка за результатами вивчення обґрунтованості негативної оцінки разом з відповідними матеріалами надається суб'єкту призначення для прийняття остаточного рішення про затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державного секретаря міністерства.

За результатами розгляду звіту, відповідних пропозицій з урахуванням зауважень державного службовця (у разі наявності) та проведення суб'єктом призначення додаткової оціночної співбесіди з таким державним службовцем (у разі потреби) суб'єкт призначення затверджує висновок, в якому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка за встановленою формою.

У разі коли жодне із завдань державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», не підлягає оцінюванню, висновок не затверджується. Відповідні відомості зазначаються в особовій картці такого державного службовця.

Суб'єкт призначення протягом одного робочого дня після затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», надсилає

копію наказу (розпорядження) про затвердження такого висновку державному органу, в якому працює такий державний службовець.

Копія наказу (розпорядження) про затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», зберігається в особовій справі державного службовця.

На підставі висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А», такий державний службовець разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за формою, яку затверджує особа, яка здійснювала підготовку відповідних пропозицій.

Завдання і ключові показники державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», визначаються за встановленою формою з урахуванням стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції.

Завдання і ключові показники після їх обговорення з державним службовцем визначаються такими особами:

- державним службовцям, які обіймають посади керівників територіальних органів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, – суб'єктом призначення;

- державним службовцям, які обіймають посади керівників апаратів місцевих держадміністрацій, керівника апарату Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим, – суб'єктом призначення;

- державним службовцям, які обіймають посади керівників структурних підрозділів місцевих держадміністрацій із статусом юридичної особи публічного права, – головою відповідної місцевої держадміністрації або його заступником (відповідно до підпорядкування);

- державним службовцям, які обіймають посади заступників керівників територіальних органів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади; заступників керівників структурних підрозділів місцевих держадміністрацій із статусом юридичної особи публічного права, – керівником державної служби;

- державним службовцям, які обіймають посади керівників апаратів місцевих судів, апеляційних судів, – головою відповідного суду;

- державним службовцям, які обіймають посади керівників самостійних структурних підрозділів державних органів; державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «В», визначені структурою державних органів у разі недоцільності утворення структурних підрозділів, – керівником державного органу або його заступником, або керівником державної служби (відповідно до підпорядкування);

– державним службовцям, які займають інші посади державної служби категорій «Б» і «В», – безпосереднім керівником за погодженням з керівником самостійного структурного підрозділу (у разі наявності).

Особа, яка визначає завдання і ключові показники державному службовцю, проводить моніторинг їх виконання.

Визначення результатів виконання завдань державним службовцем, на якого покладено виконання обов'язків за посадою державної служби категорії «А», «Б» або «В», здійснює керівник вищого рівня по відношенню до посади державної служби, яку він займає.

Для визначення результатів виконання завдань безпосередній керівник спільно з керівником самостійного структурного підрозділу (у разі наявності) проводить з державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», оціночну співбесіду.

У разі тимчасової відсутності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», або його повторної неявки для проходження оціночної співбесіди у визначені безпосереднім керівником строки визначення результатів виконання завдань проводиться безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (у разі наявності) без оціночної співбесіди в установленні строк. У разі тимчасової відсутності у зв'язку з відрядженням або відпусткою такого державного службовця за його заявою до безпосереднього керівника оціночна співбесіда та визначення результатів виконання завдань проводяться раніше.

Перед проведенням оціночної співбесіди державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», заповнює форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», за відповідний рік згідно з додатком 8 Типового порядку у частині відомостей щодо себе та займаної посади, опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання.

У разі тимчасової відсутності державного службовця такі відомості зазначаються безпосереднім керівником.

Оціночна співбесіда проводиться на основі усних пояснень державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», про виконання завдань і ключових показників та його письмового звіту, що подається у довільній формі (у разі його подання державним службовцем). Під час оціночної співбесіди також визначаються потреби у професійному навчанні та розглядаються пропозиції щодо завдань і ключових показників на наступний період.

Після проведення оціночної співбесіди безпосереднім керівником заповнюється форма щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», за відповідний рік згідно з додатком 8 у частині виставлення балів, визначення оцінки та їх обґрунтування, а також визначення потреб у професійному навчанні. Безпосередній керівник спільно з керівником самостійного

структурного підрозділу (у разі наявності) виставляє державному службовцю негативну, позитивну або відмінну оцінку (крім випадків, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню) з її обґрунтуванням на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання (з урахуванням досягнення ключових показників).

Безпосередній керівник передає службі управління персоналом оформлену в установленому порядку форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», за відповідний рік для зберігання в особовій справі такого державного службовця.

У разі визначення результатів виконання завдань без оціночної співбесіди безпосередній керівник передає службі управління персоналом зазначену форму без відмітки про ознайомлення державного службовця. Державний службовець зобов'язаний ознайомитися з результатами виконання завдань протягом п'яти робочих днів після виходу на роботу.

Висновок щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», в якому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка, за встановленою формою затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення.

У разі коли жодне із завдань державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», не підлягає оцінюванню, висновок не затверджується. Відповідні відомості зазначаються в особовій картці такого державного службовця.

На підставі висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В» та з урахуванням визначених завдань і ключових показників на наступний звітний рік такий державний службовець разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за встановленою формою, яку погоджує безпосередній керівник такого державного службовця та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює (у разі наявності).

У разі отримання державним службовцем негативної оцінки проводиться повторне оцінювання відповідно до Типового порядку. Затвердження висновку щодо повторного оцінювання здійснюється за встановленою формою не раніше ніж через три місяці та не пізніше ніж через п'ять місяців після затвердження висновку, що містить негативну оцінку.

Зміст завдань і ключових показників для повторного оцінювання та строки їх виконання повинні визначитися залежно від встановленої дати такого оцінювання.

У разі отримання державним службовцем негативної оцінки відповідний висновок може бути оскаржений таким державним службовцем.

Оскарження висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорій «Б»

або «В», здійснюється відповідно до статті 11 Закону України «Про державну службу».

*Обов'язковими умовами проведення оцінювання результатів діяльності державного службовця є наявність: типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державної служби; посадові обов'язки, викладені у посадових інструкціях щодо описання вимог посади; критеріїв оцінювання, за якими здійснюється оцінка; формальні і неформальні суб'єкти оцінювання; прозорість і доступність встановлених процедур і методів оцінки; механізми застосування результатів оцінювання.*

Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби.

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

Отримання державним службовцем відмінної оцінки результатів його службової діяльності є підставою для: щорічного преміювання; присвоєння достроково чергового рангу; просування по службі; клопотання про заохочення відзнаками інших органів державної влади та державними нагородами; інших заохочень. Результати оцінювання можуть бути підставами для підвищення рівня їхньої професійної компетентності.

### Питання до самоперевірки

1. У чому полягає сутність процесу формування кадрового резерву?
2. Розкрийте основні етапи роботи з резервом кадрів.
3. Що розуміють під терміном «наймання персоналу»?
4. Назвіть основні етапи процесу наймання персоналу.
5. У чому полягає відмінність між підбором та відбором персоналу організації?
6. Які методи застосовують для проведення відбору персоналу?
7. Проаналізуйте особливості технологій роботи з персоналом на державній службі.
8. Які показники характеризують ефективність методів відбору персоналу?
9. У чому полягає специфіка відбору кадрів на державній службі?
10. Визначте особливості добору, розстановки і висування керівних кадрів в органах державної влади.
11. Назвіть основні принципи проведення конкурсу на державну службу?
12. Назвіть етапи проведення конкурсу серед державних службовців.
13. Розкрийте сутність поняття «оцінювання персоналу».
14. Охарактеризуйте основні етапи процесу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

## РОЗДІЛ 6 ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

\*\*\*\*\*

### План вивчення теми:

- 6.1. Основні підходи до поняття професійна компетентність
- 6.2. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця
- 6.3. Сучасні методи розвитку персоналу

#### **6.1. Основні підходи до поняття професійна компетентність**

Історичний розгляд становлення понять «компетентність» і «компетенція» допоможуть нам розкрити методологічну сутність компетентнісного підходу. Засновником компетентнісного підходу нерідко вважається Аристотель, котрий досліджував можливості станів людини, що визначається грецькою «atege» – сила, котра розвивалась та удосконалювалась до такого ступеню, що стала характерною рисою особистості.

У наш час вчені широко використовують поняття *«компетентність»* і *«компетенція»* як для описання остаточного результату навчання, так і для опису різних якостей особистості (притаманних їй або набутих у процесі освіти). У 70-80 рр. XX ст. в США приділялася велика увага розробці концепції навчання на основі компетентнісного підходу. Досі не існує єдності у розумінні сутності термінів «компетенція» і «компетентність».

Компетенція – висхідна точка, з якої починаються параметри, норми компетентності. «Компетенція» у змістовному відношенні включає у себе два компоненти:

- коло повноважень будь-якої установи, органу або посадової особи;
- коло питань, в яких дана особа має знання, досвід.

Розглядаючи професійні компетенції, більшість дослідників виділяють:

- прості (базові) компетенції (що формуються на основі знань, умінь, спроможностей, що легко фіксуються, та проявляються у певних видах діяльності)

- ключові компетенції – надзвичайно складні для обрахунку та вимірювання, які проявляються у всіх видах діяльності, у всіх стосунках особистості зі світом, що відображають духовний світ особистості та сенси її діяльності.

У деяких дослідженнях є інші кваліфікації:

- 1) стандартні – ті, без котрих неможливе нормальне функціонування особистості або організації;

- 2) ключові – забезпечують їх конкурентоспроможність на соціально-економічному ринку, вигідно відрізняючи від аналогічних представників;

3) провідні – це «створення» майбутнього, що виявляється в інноваційності, креативності, динамічності та діалогічності (кооперативності, децентрації, полікультурності).

На доказ можливості застосування компетентнісного підходу у формуванні професійної культури державних службовців вказують наукові розробки вітчизняних та закордонних дослідників, які досить часто, формулюючи зміст поняття «компетенція» або «компетентність», включають у нього якості кадрів, які вказують на рівень володіння ними різними елементами професійної культури, досвіду.

«Під *компетенцією* розуміються всі знання, навички й види поведінки робітника, необхідні для успішної реалізації задач діяльності організації», – вказує Н. Нікіфоренко, підкреслюючи таким чином, що види професійної поведінки мають компетентнісний зміст (як уміння, навичка). Отже, найчастіше компетенції тлумачаться як знання і уміння у певній сфері людської діяльності, а компетентність – це якісне використання компетенцій, зокрема, у професійній діяльності. Інше визначення компетентності надав І. Шпекторенко: «Досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення намічених цілей». Інша група вчених відмічає, що поняття «знання», «уміння», «навички» неточно характеризують поняття «компетентність», оскільки, на їх думку, «компетентність» передбачає володіння знаннями, уміннями, навичками та життєвим досвідом. Термін «*професійна компетентність*» Д. Цодикова визначає як готовність і спроможність спеціаліста приймати ефективні рішення під час здійснення професійної діяльності. Вона в цілому характеризується сукупністю інтегрованих знань, умінь і досвіду, а також особистісних якостей, що дозволяють людині ефективно проектувати і здійснювати професійну діяльність у взаємодії з навколишнім світом, а в основу показників суб'єктної професійної компетентності можуть бути покладені характеристики актуальної та потенційної діяльності спеціаліста.

Слово «компетентний» – одного кореня з «компетенцією» і означає «спроможний, відповідний, той, що має компетенцію, знаючий, свідомий у певній області». Поняття «компетентність» використовується для опису кінцевого результату навчання; поняття компетенція набуває значення «знаю, як» на відміну від раніше прийнятого орієнтира в педагогіці «знаю, що». Як вказував М. Армстронг, «компетентними робітниками є ті, хто задовольняє очікуванням відносно показників праці. Вони спроможні використовувати свої знання, навички і властивості особистості для досягнення встановлених цілей і стандартів». Компетентність – похідна від компетенції. «Компетентність не втратила головної ознаки – відповідності, але стала характеризувати суб'єкт управління з точки зору його знань, умінь, які дають можливість здійснювати управління, перш за все, зі сторони наявності у нього відповідних знань і досвіду, з більшою чи меншою ефективністю». Загальна компетентність навіть розуміється діяльнішим вираженням (в рамках практиологічного підходу), сутністю загальної культури людини. Особливо цікавими у даному сенсі є

наукові дослідження Д. Дзвінчука, який визначає термін «компетентність» як певний предметно-функціональний аспект інтелекту як діяльнісного прояву рівня професійної освіти державного службовця, а компетентність державного службовця – це його здатність до доцільних дій для результативного розв'язання ситуацій, що виникають у процесі виконання службових обов'язків. Загальна компетентність уявляється діяльною сутністю загальної культури людини. Професійна компетентність – це прояв сутності професійної культури фахівця. Аналогічно Д. Дзвінчук розглядає інтелектуальну складову до поняття «компетентність», вказуючи, що «ядром інтелекту є здатність людини виділити в ситуації суттєві властивості і привести свою поведінку у відповідність з ними, що зводиться до двох компонентів інтелекту: здатності пізнавати навколишній світ і спроможності регулювати поведінку на основі цього пізнання». Отже, спроможність регулювати поведінку є умінням (або навичкою), компетентнісим вираженням професійної поведінки.

Думку Д. Дзвінчука не заперечують й інші тлумачення терміну «компетентність». «Компетентність – це найважливіші знання, навички та інші якості», – вказує П. Мучиньски. Майже аналогічної позиції П. Журавльов: «Компетентність – ступінь відповідності потенціалу людини вимогам, які йому висуваються». З позиції проблеми даного дослідження це можуть бути якості, які вказують на рівень володіння нормами професійної культури, або потенціал людини до розвитку останньої.

«Компетентність є спроможність до ефективної реалізації у практичній діяльності спеціальних, професійних знань, обумовлених особистими якостями і компетенцією... Компетентність – складне духовно-практичне, соціально-обумовлене утворення, яке є кінцевим результатом, точніше, оцінкою цілеспрямованої та ефективної практичної діяльності людини. Причому компетентність – це не лише результат або оцінка діяльності людини, але й сам хід його мислення і діяльності». До професійної компетентності можна віднести духовну культуру, цінності, норми, інші професійно важливі якості, які обумовлюють хід мислення, інноваційність у діяльності, поведінку державного службовця. «Від професійної компетентності кадрів, їх моральності, бажання до самовдосконалення і службового зростання значною мірою залежатимуть динамізм і результати перетворень як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях», – зазначає С. Дубенко, підкреслюючи тісний взаємозв'язок між розвитком професійної компетентності та морально-етичних якостей кадрів державної служби.

Компетентність вчені також поділяють на теоретичну та практичну, що, на наш погляд, теоретично відображає її структуру: знання – це теорія, уміння та навички – практика, власне компетентність називають компетенцією, відносячи до неї окрім знань і навичок, елементи комунікативної та психологічної культур – «засоби спілкування – уміння спілкуватися з людьми і уміння працювати у групі». Не дивлячись на дещо спрощене тлумачення терміну «компетентність», вкажемо на фіксування засобів спілкування на рівні



практичної компетентності, на зміст якої має вплив комунікативна культура або культура спілкування.

Для визначення компетентності державного службовця, конкретної посади (групи посад) необхідним є визначення компетенції посади, структурного підрозділу, органу влади, державного управління, місії, завдань, цілей, функцій виконавчої гілки влади. Вченими підкреслюється важливість детального вивчення питання статусу державного службовця, кола його компетенції, аби чіткіше визначити структуру та зміст його професійної компетентності. Проте від професійної компетентності кадрів, ступеня розвитку їх професійної культури, мотивації, бажання до навчання, освіти, самовдосконалення, професійно-кваліфікаційного розвитку значною мірою залежатимуть динамізм і результати реформ на загальнодержавному і регіональному рівнях.

**Компетентність** – це певна структура особистісних і компетентнісних якостей індивіда (у вигляді знань, умінь, навичок, досвіду), їх тісний зв'язок з вимогами до професії, виконанням конкретної роботи на посаді. Без конкретності посадових обов'язків неможливо визначити міру відповідності людини, посадовця тій посаді, яку він обіймає, іншими словами – результативність професійної діяльності.

Західні спеціалісти деталізують індивідуальні компетенції, включаючи до них наступний набір якостей персоналу, які включають лише аспекти поведінки: поведінські аспекти, котрі впливають на ефективність роботи; будь-які індивідуальні характеристики, котрі можна виміряти або достовірно підрахувати і відносно яких можна стверджувати, що вони є значущими для розрізнення ефективного та неефективного виконання робіт; основні спроможності та основні можливості, необхідні, аби добре робити певну роботу; всі пов'язані з роботою властивості особистості, знання, навички і цінності, котрі збуджують співробітника добре виконувати власну роботу; основна властивість особистості, котра призводить до ефективного або найкращого виконання роботи.

О. Кравченко зазначає, що компетентнісні ознаки притаманні базовим цінностям державних службовців. Це – істинний патріотизм, відданість народу, нації, почуття громадського обов'язку, чесність і відповідальність, справедливість, а також розуміння, що служіння суспільству вище за служіння собі або окремій політичній ідеології. Ці якості одночасно можна вважати здатностями і здібностями, професійно важливими якостями, які одночасно вказують на ступінь сформованості як професійної компетентності так і професійної культури кадрів державної служби. Принципове значення мають якості, які набуваються, і поява котрих свідчить як про здатність людини самоудосконалюватися, так і про позитивний діловий і соціально-психологічний клімат у колективах державних органів та органів місцевого самоврядування: знання історії країни та основних інтелектуальних цінностей сучасності; ораторське мистецтво, навички проведення масових заходів; лідерські якості і відповідальність; здатність мислити масштабно;

організованість; уміння спрямовувати і контролювати діяльність інших людей та ін.

**Професійна компетентність** – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Окрім знань, умінь та навичок до елементів професійної компетентності вченими нерідко додається професійний досвід. Найбільш системно, на наш погляд, висловився з даної проблеми І. Шпекторенко, який до взаємопов'язаних елементів компетентнісних якостей професійно мобільного персоналу відніс: здібності і здатності, професійно важливі якості, професійну культуру, професійну навчаємість (академічну мобільність) як якість кадрів, професійну компетентність та професійний досвід. За кілька років до нього Н. Протасова встановила, що досвід є невід'ємною складовою частиною сукупної культури державного службовця. Більш широкого погляду на професійну культуру дотримується О. Крутій, вказуючи, що професійна компетентність у системі державного управління має включати сукупність суспільних вимог до суто професійних знань та умінь працівників цієї категорії, належний рівень його загальної, професійної, інших видів культур, виразні організаторські здібності, розвинені навички міжособистісного діалогового спілкування та інші професійно важливі якості.

Таким чином, дискусійність проблем про зміст професійної компетентності не заважає зробити висновок, що вона відображає результат володіння професією, наявність певного переліку необхідних знань, умінь, навичок, різних професійно важливих якостей особистості, життєвого та професійного досвіду, спроможність її надалі реалізовувати особистий потенціал у професійній діяльності.

**Професійна компетентність державних службовців** – це вміння результативно здійснювати конкретну діяльність у сфері державного управління, що визначена посадовою компетенцією державного службовця, яка характеризується високим рівнем прояву професіоналізму. Професійну компетентність як необхідну систему професійних компетенцій розглядає Т. Недашківська, вказуючи, що «в умовах постійного зростання вимог суспільства до державних службовців постає потреба у вивченні рівня та постійного вдосконалення їх професійної компетенції», розглядаючи мовну компетентність, культуру мовлення у контексті професійної компетенції (компетентності).

На законодавчому рівні основи компетентісного підходу до управління персоналом державної служби вперше було закладено у Законі України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI «Про державну службу», який так і не набув чинності. В новому Законі «Про державну службу», який набув чинності у 2015 році, також містяться елементи компетентісного підходу: гарантування рівного доступу до державної служби, поєднання системи винагород з оцінкою роботи,

надання пріоритету кар'єрній службі, посилення персональної відповідальності за виконання обов'язків, створення умов прозорості діяльності державних органів та гідної оплати праці державних службовців на основі обґрунтованої моделі з мінімальним впливом суб'єктивізму та проходження служби виключно на основі особистих якостей та досягнень (заслуг).

*У серпні 2019 р. Верховною Радою України зареєстровано законопроект № 1066 авторства народних депутатів Дениса Малюцьки, Владислава Крикля, Віталія Безгіна та інших про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади. Цим законопроектом вносяться зміни до законів «Про центральні органи виконавчої влади», «Про Кабінет міністрів України», «Про державну службу», а також до низки інших нормативних актів, пов'язаних з діяльністю державних службовців.*

У законотворенні новітнього періоду спостерігається масова відмова від використання Кодексу законів про праці (КЗпП) у кадрових питаннях державних органів.

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо першочергових заходів із реформи органів прокуратури» (внесений законопроект № 1032) тягне за собою зміни у кадровому питанні більшості правоохоронних та державних органів. Обумовленість особливості звільнення окремих категорій працівників, що пропонується для доповнення статті 40 КЗпП відноситься не тільки до прокуратури, але й до всіх інших категорій, порядок звільнення, переведення та залишення на роботі яких прописано зараз (чи буде прописано згодом) у відомчих законах. Відтак, і дія норм законодавства про працю не поширюється на державних службовців, окрім випадків прямо передбачених цим Законом України «Про державну службу».

Одна з важливих змін напряму стосується професійної компетентності державних службовців – ліквідується встановлення рангів. Натомість посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців. Визначення підкатегорій посад державної служби та прирівняння посад державної служби проводиться Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Одне із основних нововведень – запровадження контрактної форми проходження державної служби. Укладає та розриває контракти про проходження державної служби керівник державної служби у порядку передбаченому Кабінетом Міністрів України. Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, також можуть визначатися суб'єктом призначення вписуватися у контракті.

Актуальність розвитку професійної компетентності обумовлюється також тим, що унормована реакція на негативну оцінку державного службовця за

результатами щорічного оцінювання. У разі отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби. Водночас державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, підлягають преміюванню відповідно до цього Закону без впливу на службову кар'єру.

*Основні завдання реформування державної служби* передбачають єдині стандарти прийняття на службу, введення системної класифікації посад залежно від характеру та обсягу посадових обов'язків, створення політично нейтрального інституту державної служби, введення в дію прозорого механізму прийняття на державну службу, нові підходи до управління персоналом в органах державної влади, професійного навчання, оплати праці, дисциплінарної та матеріальної відповідальності державного службовця.

На законодавчому рівні вводиться компетентнісний підхід до управління персоналом державної служби, подається визначення нових для практики проходження державної служби понять:

– *профіль професійної компетентності посади державної служби* – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків;

– *рівень професійної компетентності особи* – характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками.

Результативність застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом державної служби значною мірою залежить від нормативно-правового забезпечення цього процесу.

Органи державного управління діють тільки у відповідності до законодавства України, тому для запровадження і функціонування управління персоналом державної служби на основі компетенцій і компетентностей необхідна наявність нормативно-правових актів, що визначатимуть правомочність дій у цьому напрямку. При чому важливим фактором дієвості компетентнісного підходу в органах державного управління є єдина нормативно-законодавча база, яка б узгоджувала функціонування даного підходу на загальнодержавному рівні.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», Закону України «Про запобігання корупції» *загальними компетенціями державних службовців* є такі:

1. *Компетенції, визначені обов'язками:*

– додержання Конституції України та інших актів законодавства України;

– забезпечення ефективної роботи;

– виконання завдань державних органів;

– недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина;

- безпосереднє виконання покладених службових обов'язків;
  - своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх керівників;
  - забезпечувати, щоб матеріальні та фінансові ресурси, які йому
  - доручені, використовувались раціонально, ефективно та економно;
  - постійно поліпшувати свої уміння, знання і навички відповідно до функцій та завдань займаної посади;
  - підвищувати свій професійний, інтелектуальний та культурний рівень;
  - вживати заходів щодо недопущення конфлікту інтересів, а саме суперечності між особистими інтересами та службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих йому службових повноважень;
  - неухильно дотримуватись обмежень і заборон, передбачених антикорупційним законодавством та Законом України «Про державну службу», уникати дій, які можуть бути сприйняті як підстава підозрювати його в корупції; демонструвати, що не терпить будь-яких проявів корупції, відкидати пропозиції про незаконні послуги, чітко розмежовує службу і приватне життя;
  - у разі знання відомостей про вчинення іншими державними службовцями порушень вимог, передбачених Законами України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції» слід передавати такі відомості керівнику органу державної влади;
  - збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків державної служби, а також іншої інформації, яка згідно з законодавством не підлягає розголошенню;
  - постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації;
  - сумлінне виконання своїх службових обов'язків;
  - проявляти ініціативу і творчість у роботі;
  - виконання завдань тільки у межах своїх повноважень. У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству, державний службовець зобов'язаний невідкладно в письмовій формі доповісти про це посадовій особі, яка дала доручення, а у разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу;
  - виконувати свої посадові обов'язки чесно, неупереджено, не надавати будь-яких переваг та не виявляти прихильність до окремих фізичних і юридичних осіб, політичних партій, рішуче виступати проти антидержавних проявів і сил, які загрожують порядку в суспільстві або безпеці громадян.
2. *Компетенції, визначені правами:*
- користуватися правами і свободами, які гарантуються громадянам України Конституцією і законами України;
  - брати участь у розгляді питань і прийнятті в межах своїх повноважень рішень;

- одержувати від державних органів, підприємств, установ і організацій, органів місцевого та регіонального самоврядування необхідну інформацію з питань, що належать до їх компетенції;
- на повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян;
- вимагати затвердження керівником чітко визначеного обсягу службових повноважень за посадою службовця;
- на оплату праці залежно від посади, яку він займає, рангу, який йому присвоюється, якості, досвіду та стажу роботи;
- безперешкодно ознайомлюватись з матеріалами, що стосуються проходження ним державної служби, в необхідних випадках давати особисті пояснення;
- на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії;
- вимагати службового розслідування з метою зняття безпідставних, на думку службовця, звинувачень або підозри;
- на здорові, безпечні та належні для високопродуктивної роботи умови праці;
- на соціальний і правовий захист відповідно до його статусу;
- захищати свої законні права та інтереси у вищестоящих державних органах та у судовому порядку;
- державні службовці не можуть брати участь у страйках і вчиняти інші дії, що перешкоджають нормальному функціонуванню державного органу;
- забороняється безпосередньо або через інших осіб одержувати дарунки (пожертви) від юридичних або фізичних осіб відповідно до положень частини першої статті 8 Закону України «Про запобігання корупції»;
- не мають права призначатися на державну службу особи, що визнані у встановленому порядку недієздатними, або мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади та у разі прийняття на службу будуть безпосередньо підпорядковані або підлеглі особам, які є їх близькими родичами чи свояками.

Державні службовці в Україні діють в межах визначених нормативно-правовою базою прав і обов'язків, а отже компетенцій. На жаль, компетенційний підхід ще не має адаптованих розробок методичного впровадження в управління персоналом державної служби. Але законодавство визначає для всіх державних службовців загальні компетенції, відповідно до прав, обов'язків та етики поведінки державних службовців. Так, Закон України «Про запобігання корупції» і Наказ НАДС «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» визначає компетенції державних службовців, виконання яких забезпечить високі моральні якості та етику поведінки на державній службі.

3. *Компетенції, визначені етикою поведінки державного службовця та антикорупційною політикою:*

- сумлінно виконувати свої службові обов'язки;

- шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників,
- дотримуватися високої культури спілкування;
- з належною повагою ставитись до прав, обов'язків та законних інтересів громадян, їх об'єднань, а також юридичних осіб, не повинен проявляти свавілля або байдужість до їхніх правомірних дій та вимог, допускати прояви бюрократизму, відомчості та місництва, нестриманість у висловлюваннях та не вчиняти дій, що дискредитують орган державної влади або ганьблять репутацію державного службовця;
  - не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам суспільства і держави чи негативно вплинути на репутацію державного службовця;
  - дбати про позитивний авторитет органів державної влади і державної служби в цілому, дорожити своїм ім'ям та статусом;
  - у межах своїх повноважень вживати заходів щодо недопущення конфлікту інтересів, а саме суперечності між особистими інтересами та службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих йому службових повноважень;
  - забороняється неправомірно сприяти фізичним або юридичним особам у здійсненні ними господарської діяльності, одержанні субсидій, субвенцій, дотацій, кредитів, пільг, укладанні контрактів (у тому числі на закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти);
  - не можна сприяти призначенню на посаду особи, втручатися в діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування або посадових осіб;
  - забороняється неправомірно надавати перевагу фізичним або юридичним особам у зв'язку з підготовкою проектів, виданням нормативно-правових актів та прийняттям рішень, затвердженням (погодженням) висновків;
  - не можна займатися іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту), якщо інше не передбачено Конституцією або законами України;
  - забороняється входити до складу органу управління чи наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку (крім випадків, коли особи здійснюють функції з управління акціями (частками, паями), що належать державі чи територіальній громаді, та представляють інтереси держави чи територіальної громади в раді товариства (спостережній раді), ревізійній комісії господарського товариства)
  - забороняється безпосередньо або через інших осіб одержувати дарунки (пожертви) від юридичних або фізичних осіб
  - необхідно утримуватися від демонстрації власних політичних поглядів та свого ставлення до політичних сил, партій, блоків, не допускати їх впливу на виконання службових обов'язків;

- поважати приватне життя інших державних службовців, зберігати з цих питань конфіденційність інформації, якщо інше не встановлено законами України;

- поведінка державних службовців має відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби;

- виявляти толерантність і повагу до різних релігійних організацій, шанувати народні звичаї і національні традиції, при цьому не демонструвати свої релігійні переконання чи уподобання, не віддавати перевагу будь-яким об'єднанням громадян, релігійним організаціям незалежно від їх чисельності, статусу, конфесійності, напрямів діяльності тощо;

- дотримуватися установленого протоколу у відносинах з представниками міжнародних організацій, іноземних установ та громадян;

- носити одяг офіційно-ділового стилю і не суперечити загальноприйнятим вимогам пристойності.

Згідно з чинним законодавством в Україні конкретні обов'язки та права, отже, компетенції державних службовців визначаються на основі типових кваліфікаційних характеристик і відображаються у посадових положеннях та інструкціях, що затверджуються керівниками відповідних державних органів у межах закону та їх компетенції.

*Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців* містить рекомендовані матеріали, які мають бути використані при розробці конкретних професійно-кваліфікаційних характеристик та посадових інструкцій.

Відповідно до законодавства України про проходження державної служби визначаємо **основні компетентності державних службовців**: знання законодавства про державне управління та державну службу та нормативно-правових актів з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу; володіти українською мовою; вміти відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію; мати навички з сучасних проблем менеджменту, технології адміністративної роботи; мати здатності до аналітичного мислення, продукувати нові ідеї, управлінські рішення, соціальні технології.

*Управління персоналом державної служби на засадах компетентного підходу ґрунтується на таких положеннях:*

- підбір на посади державних службовців відповідно до наявних компетентностей та кваліфікаційних вимог до зайняття посади;

- удосконалення наявних компетентностей державних службовців (знань, умінь, навичок, особистих та професійних здібностей);

- навчання та підвищення кваліфікації державних службовців з метою формування необхідних компетентностей та розвитку наявних;

- проведення оцінювання персоналу з метою виявлення мало розвинутих компетентностей та розробки пропозицій щодо їх удосконалення;



– розробка мотиваційних заходів для державних службовців щодо удосконалення їх компетентності, самоосвіти та саморозвитку.

Специфіка застосування компетентнісного підходу до управління персоналом в органах державної влади полягає, перш за все, в обмеженнях державної служби. Керівники на державній службі не мають можливості організувати процес управління персоналом так широко, як це роблять керівники у приватному секторі. Крім того органи державної влади мають спеціальний статус, всі дії по розвитку та управлінню персоналом повинні відповідати законодавству та розпорядженням вищих інстанцій.

Проблеми застосування компетентнісного підходу до управління персоналом в органах державної влади:

– неможливість підвищити кваліфікацію всім бажаним державним службовцям, хоча в органах державної влади просліджується більш нагальна потреба з цього питання. Отже, виникає проблемна ситуація: не всі бажані державні службовці мають можливість підвищити свою компетентність. Звичайно, така ситуація погано відображується на якості та результатах діяльності як державних службовців, так і органів державної влади в цілому. Причинами цієї проблеми можуть бути: недостатнє фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації державних службовців; формальний підхід до обов'язкових періодів підвищення кваліфікації – раз на п'ять років; небажання деяких керівників направляти на навчання та підвищення кваліфікації, адже воно пов'язане з відривом від виробництва та інше;

– направлення на навчання та підвищення кваліфікації побудоване не на принципі ініціативи з боку державного службовця. Відповідно до законодавства необхідність підвищення компетентності державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою персоналу державного органу за результатами щорічного оцінювання службової діяльності. Отже, існує суб'єктивний підхід до визначення необхідності навчання та підвищення кваліфікації державного службовця. Успіх навчання або підвищення кваліфікації залежить, перш за все, від ініціативи самого державного службовця. Адже, людина сама краще знає та може визначити свої недоліки у компетентності і шляхи їх подолання. Тому пропонуємо при організації навчання та підвищення кваліфікації дотримуватись підходу, який би давав можливість державним службовцям самим ініціювати напрямки розвитку їх компетентностей;

– слабка мотивація до удосконалення компетентності. Нажаль, практика показує, що під час проходження державної служби не завжди існує пряма залежність росту матеріального забезпечення працівника та його кар'єри від росту його компетентності. Існування цієї проблеми знижує мотивацію державних службовців до удосконалення їх компетентностей, до підвищення кваліфікації, саморозвитку.

– Якщо ж людина, маючи потреби і мотиви у кар'єрі, не може їх задовольнити, цей фактор знижує її мотивацію працювати і призводить до залишення державної служби. У свою чергу, для інституції державної служби в

цілому це має наступні наслідки: зниження мотивації у державних службовців працювати якнайкраще, а звідси, зниження результативності роботи органів державної влади;

- негативне сприйняття державними службовцями процедури оцінювання. Головною метою методу оцінювання персоналу є оцінка ділових і професійних якостей задля підвищення ефективності роботи державної служби за рахунок правильної розстановки кадрів, підвищення кваліфікації та навчання (в разі потреби), переведення на іншу посаду чи зарахування до кадрового резерву. На жаль, практика показує, що ця мета відсувається на другий план, оцінку державні службовці сприймають як загрозу звільнення. Тому більшість державних службовців намагаються маскувати та не показувати свої слабкі професійні якості, що може ввести в оману лінійних керівників та представників кадрових служб та не виявити малорозвинені компетентності. Відповідно до основ менеджменту людських ресурсів, державний службовець повинен всіляко сприяти проведенню його оцінювання з метою виявлення недостатніх компетентностей задля розробки ефективних шляхів їх удосконалення;

- невідповідність навчальних програм освітнім потребам державних службовців. Очевидно, що впровадження активних форм і методів навчання в систему підвищення кваліфікації підвищить її ефективність. Важливим стимулюючим чинником підвищення професійного рівня є вдосконалення та наближення навчального процесу до реалій виконання державними службовцями своїх функціональних обов'язків;

- відсутність спеціалістів з управління персоналом в кадрових службах органів державної влади, що мають знання, уміння, навички та здатності до організації компетентнісного підходу до управління персоналом;

- психологічна проблема опору державних службовців до навчання та підвищення кваліфікації. Державний службовець – це індивід і йому можуть бути притаманні ознаки слабкої внутрішньої роботи над собою. Неефективна самоорганізація призводить до пригніченого настрою, незадоволеністю собою і іншими, конфліктів у колективі, пасивного ставлення до виконання посадових обов'язків.

## **6.2. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця**

З метою забезпечення органів державної влади висококваліфікованими працівниками, здатними компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, Національне агентство з питань державної служби розробило *Порядок підвищення рівня професійної компетентності державних службовців*.

**Підвищення рівня професійної компетентності** державного службовця проводиться у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування та шляхом навчання, у тому числі підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації у відповідних вищих навчальних закладах згідно із законодавством.

Державні службовці зобов'язані постійно підвищувати рівень професійної компетентності шляхом професійного навчання. Основними формами професійного навчання є:

**Підготовка державних службовців** – успішне виконання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти магістр за спеціальностями, спрямованими на роботу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

**Підвищення кваліфікації державних службовців** – навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для роботи в органах державної влади й органах місцевого самоврядування.

*Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців* затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 «Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»).

Відповідно до статті 48 Закону підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки.

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

**Професійний розвиток** полягає у формуванні у службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків. Він покликаний повною мірою розкрити талант, здібності, потенційні можливості службовців.

У професійному розвитку службовців можна виділити два аспекти:

– *професійно-кваліфікаційний розвиток*, пов'язаний переважно з навчанням і самоосвітою, набуттям нових знань і нового досвіду. Такий розвиток можливий, наприклад, для особи, що тривалий час обіймає одну й ту ж посаду; службовець може в її межах підвищувати свою кваліфікацію, оволодівати новими технологіями й уміннями, які надають його діяльності більшої досконалості й ефективності. Це повинно враховуватися при присвоєнні чергових рангів при зайнятті тієї ж посади, що зумовить підвищення заробітної плати і в кінцевому підсумку стимулюватиме підвищення якості й ефективності праці службовця;

– *професійно-посадовий розвиток* в основному пов'язаний з професійною розстановкою кадрів за умови врахування здібностей і можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах певного колективу працівників, що володіють різними спеціальностями, досвідом, мають різний вік, характер та темперамент. Все це повинно враховуватися при плануванні кар'єри кожного публічного службовця, забезпеченні поступального службового зростання співробітників тощо.

*Освіта* – це цілеспрямований процес і результат засвоєння людиною систематичних знань, умінь і навичок, формування світогляду та пізнавальних інтересів, розвиток розуму та почуттів в інтересах людини, суспільства і держави, що супроводжується констатацією досягнення громадянином встановлених державою освітніх рівнів. Таке розуміння терміну «освіта» включає в себе всі види цілеспрямованої та систематичної діяльності, що здійснюється з метою задоволення освітніх потреб.

Термін «освіта», використовується й в якості виміру рівня оволодіння особою знаннями, соціальним досвідом у певній сфері суспільної діяльності.

Важливим для розуміння сутності процесів розвитку сучасної освіти є врахування й понять, пов'язаних з освітою дорослих. Якщо звернутися до термінології з освіти дорослих інших країн, то варто виділити такі терміни: «освіта через все життя», «продовжена професійна освіта», «додаткова професійна освіта».

Термін «освіта через все життя» трактується як найбільш універсальний та включає всі форми освіти дорослих: сімейну, шкільну, вищу, продовжену професійну, суспільну. Це не технічний або юридичний термін із точно визначеним змістом, а здебільшого загальнокультурний термін для визначення нової парадигми переходу від поетапної ступеневої системи освіти до індивідуальної освіти.

Термін «продовжена професійна освіта» прийшов на зміну поняттю «продовжена освіта» і почав широко використовуватися в європейській освіті у 70 – 80 роках минулого сторіччя та встановив акцент на професіоналізмі як умові задоволення вимог прогресуючої економіки. Цей термін наразі має також універсальне значення та підкреслює професіоналізм системи освіти дорослих як не роз'єднувальний, а навпаки інтегруючий фактор.

Термін «додаткова професійна освіта» - це освіта, покликана забезпечити безперервне підвищення професійних знань і умінь особи протягом усього життя. Сутність цієї освіти полягає в задоволенні освітніх, професійних потреб людини, сприянні її адаптації до умов професійної діяльності, які швидко змінюються, вдосконаленню професійної кваліфікації. Здійснення додаткової професійної освіти забезпечується на основі реалізації програм додаткової професійної освіти, тобто, по суті, мова йде про програми підвищення кваліфікації та програми професійної підготовки.

Основними структурними елементами освіти, в межах яких здійснюється професійне навчання публічних службовців є вища освіта, післядипломна освіта, самоосвіта.

Базовими поняттями системи професійного навчання персоналу є «навчання», «підготовка», «спеціалізація», «стажування», «підвищення кваліфікації».

*Професійне навчання* – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації службовця для його професійної діяльності.

Тобто, професійне навчання, по суті, є процесом формування знань, розвитку необхідних навичок та вмінь, які є основою для якісного виконання функціональних обов'язків службовця, адаптованості до діяльності в умовах постійно зростаючих вимог та потреб суспільного розвитку. За змістом професійне навчання включає первинну професійну підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації службовців.

Крім розглянутих вище понять «навчання» та «професійне навчання», необхідно пояснити інші ключові елементи системи професійного навчання.

*Професійна підготовка* – це розширення кваліфікації спеціалістів з метою адаптації їх до нових економічних і соціальних умов і здійснення нової професійної діяльності, в т.ч. з урахуванням міжнародних вимог і стандартів.

*Підвищення кваліфікації* являє собою оновлення, розширення і поглиблення теоретичних і практичних знань спеціалістів у зв'язку з підвищенням вимог до рівня кваліфікації й необхідністю освоєння сучасних методів розв'язання професійних завдань. Підвищення кваліфікації спрямована на забезпечення удосконалення знань, умінь, навичок для здійснення професійної діяльності.

*Спеціалізація* – складова спеціальності, що визначається вищим навчальним закладом та передбачає профільну спеціалізовану освітньо-професійну чи освітньо-наукову програму підготовки здобувачів вищої та післядипломної освіти.

*Стажування* – самостійна теоретична підготовка, набуття професійних і організаційних навичок, безпосередня участь у плануванні й роботі організації, виконання функціональних обов'язків посадових осіб тощо. Стажування виступає умовою проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, однак даний вид додаткової професійної освіти реалізується не в навчальних закладах, а безпосередньо в органах влади.

*Професійне навчання державних службовців* проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

Узагальнене представлення характеристики видів професійного навчання персоналу представлено в табл. 6.1.

**Характеристика видів професійного навчання державних службовців  
та службовців органів місцевого самоврядування**

| Види навчання  | Характеристика виду навчання  |
|--|---|
| 1. Професійна підготовка кадрів                            | Набуття знань, умінь, навичок та навчання прийомам спілкування, спрямованим на виконання певних організаційних завдань. Підготовка вважається закінченою, якщо в її результаті отримано певний освітньо-кваліфікаційний рівень для здійснення конкретної професійної діяльності |
| 1.1. Професійна початкова підготовка                       | Розвиток знань, умінь, навичок і прийомів спілкування як фундаменту для подальшої професійної підготовки (наприклад, підготовка бакалаврів)   |
| 1.2. Професійна спеціалізована підготовка                  | Призначена для отримання специфічного професійного освітньо-кваліфікаційного рівня, поглиблення знань і здібностей з метою оволодіння певною професією (наприклад, спеціаліст, магістр)   |
| 2. Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації)      | Розширення та оновлення знань, умінь, навичок і прийомів спілкування, з метою приведення їх у відповідність із сучасними вимогами публічного управління, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на публічній службі.                               |
| 2.1. Вдосконалення професійних знань і здібностей          | Приведення знань і здібностей у відповідність з вимогами часу, їх актуалізація й поглиблення. Навчаються державні службовці з досвідом практичної роботи (ротація, горизонтальна мобільність)   |
| 2.2. Професійне вдосконалення з метою просування по службі | Підготовка до виконання якісно вищих завдань. Навчаються керівники та службовці (ротація, вертикальна мобільність).   |

Законом України «Про державну службу» передбачено, що Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [36].

У цьому Положенні, затвердженому Кабінетом Міністрів України, закріплено наступні елементи системи професійного навчання: підготовка, спеціалізація та підвищення кваліфікації. Положення визначає систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Метою створення цієї системи є задоволення потреби центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів і організацій, на які поширюється дія Законів

України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування є безперервним процесом і здійснюється за такими видами:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- стажування в органах, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном;
- самостійне навчання (самоосвіта);
- щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» (для державних службовців).

Строк та форма підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування визначаються з урахуванням сфери їх діяльності суб'єктом призначення або органом, до повноважень якого належить внесення пропозицій щодо підвищення кваліфікації зазначених осіб.

При цьому строк підвищення кваліфікації з відривом від служби і збереженням заробітної плати (грошового забезпечення) не повинен перевищувати чотирьох тижнів (за погодженням з Кабінетом Міністрів України, як виняток, - двох місяців), без відриву від служби - шести місяців, для військовослужбовців, поліцейських - 90 календарних днів (за умови відшкодування фінансових витрат стороною, що приймає, та за рішенням Віцепрем'єр-міністра України відповідно до розподілу функціональних обов'язків - 18 місяців).

Таблиця 6.2

**Види підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Підвищення кваліфікації за професійними програмами</b></p> | <p>Спрямовується на фахове удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.</p> <p>Здійснюється протягом першого року роботи для вперше прийнятих на роботу в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування або</p> |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
|   | <p>обраних та призначених на відповідні посади, а також у разі потреби перед або за результатами оцінювання службової діяльності, але не рідше ніж один раз на три роки.</p> <p>Професійна програма передбачає навчання за загальною, функціональною та галузевою складовими частинами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- за загальною складовою частиною - удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок у вирішенні правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності державного службовця, голови місцевої держадміністрації, його першого заступника та заступників, посадової особи місцевого самоврядування;</li> <li>- за функціональною складовою частиною - набуття умінь, навичок відповідно до вимог Національної рамки кваліфікацій, зокрема вимог до професійної компетентності осіб, що обіймають посади державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування;</li> <li>- за галузевою складовою частиною - здобуття додаткових знань з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності.</li> </ul> <p>Вимоги до структури і змісту професійних програм розробляються Національною академією та затверджуються Національним агентством України з питань державної служби (НАДС).</p> <p>Професійні програми розробляються відповідними закладами освіти, узгоджуються з НАДС та органами, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», та «Про службу в органах місцевого самоврядування», суб'єктом призначення або органом, до повноважень якого належить внесення пропозицій щодо підвищення кваліфікації зазначених осіб.</p> |
| <p><b>Тематичні постійно діючі семінари, тренінги</b></p> | <p>Проводяться за програмами, що розробляються відповідними закладами освіти і затверджуються органами, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», суб'єктом призначення або органом, до повноважень якого належить внесення пропозицій щодо підвищення кваліфікації зазначених осіб.</p> <p>Організуюють і проводять Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого</p>  |



## Продовження таблиці 6.2

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Тренінги</b>   | <p>самоврядування відповідно до компетенцій, НАДУ при Президентіві України та її регіональні інститути, а також заклади освіти незалежно від форми власності, що мають право на провадження відповідної освітньої діяльності, і центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.</p> <p>Тренінги для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», організовує і проводить Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у порядку.</p>  |
| <b>Стажування</b> | <p>проводиться з метою вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних знань, набуття умінь і навичок за фахом.</p> <p>Здійснюється державними службовцями, головами місцевих держадміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування в органах, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном проводиться.</p> <p>Після стажування, що проводиться за індивідуальним планом, державний службовець, голова місцевої держадміністрації, його перший заступник та заступники, посадова особа місцевого самоврядування подають звіт про виконання плану стажування керівникові органу, в якому він проходив стажування, суб'єктові призначення або керівникові органу, який направляв на стажування.</p> |

НАДС є центральним органом виконавчої влади у сфері професійного навчання державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Відповідно до покладених на нього завдань НАДС:

- забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- сприяє розвитку системи навчальних закладів, що надають освітні послуги з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання відповідно до вимог професійних стандартів;
- організовує та координує підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та

підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, за державним замовленням, здійснює в межах повноважень, передбачених законом, контроль за якістю професійного навчання;

- забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів;

- формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців для державних потреб на основі їх професійних компетенцій та розміщує затверджені обсяги згідно із законодавством;

- здійснює конкурсний відбір виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, укладає з ними державні контракти та контролює їх виконання;

- координує навчально-методичне забезпечення професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- організовує із залученням навчальних закладів розроблення освітньо-професійних програм підготовки і спеціалізації здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та їх погодження, а також розробляє професійні програми спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців на основі професійних компетенцій і погоджує такі програми;

- здійснює моніторинг працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням;

- організовує із залученням навчальних закладів навчання державних службовців з метою підвищення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до Закону України «Про державну службу»;

- координує в межах повноважень, передбачених законом, діяльність центрів підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій;

- вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної

допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб;

- погоджує призначення та звільнення директорів центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій;

- здійснює організацію та методичне забезпечення проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку.

Головним державним вищим навчальним закладом у загальнонаціональній системі професійного навчання державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, підзвітним Президентові України, є НАДУ при Президентові України. Законом України «Про державну службу» за НАДУ при Президентові України закріплено статус вищого навчального закладу з особливими умовами навчання, який здійснює науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців. Тим самим, вітчизняне законодавство підкреслює відмінність цього закладу від інших вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку кадрів для публічної служби.

НАДУ при Президентові України здійснює освітню діяльність за IV рівнем акредитації вищих навчальних закладів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» (до 2016 р. в галузі освіти «Державне управління») та іншими професійно орієнтованими на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування спеціальностями.

До складу НАДУ при Президентові України входять регіональні інститути державного управління – Дніпропетровський, Львівський, Одеський, Харківський, які є юридичними особами, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, Інститут проблем державного управління та місцевого самоврядування, Інститут вищих керівних кадрів, Інститут «Вища школа державного управління», Інститут державної служби та місцевого самоврядування.

Основними завданнями НАДУ при Президентові України є:

- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, підвищення рівня професійної компетентності осіб, призначених на політичні посади, підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів;

- науково-методичний супровід розвитку системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, участь у науковому супроводі реформ у різних сферах державного управління;

– організація та розвиток міжнародного співробітництва з професійного навчання і наукових досліджень у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Значна увага в організації системи професійного навчання державних службовців приділяється підготовці керівних кадрів, на підготовку яких безпосередньо спрямовано діяльність наступних складових НАДУ при Президентів України:

– Інститут вищих керівних кадрів забезпечує підготовку фахівців для роботи на посадах I-III категорії; практикоорієнтоване навчання в сфері публічного управління і адміністрування;

– Інститут «Вища школа державного управління» – навчально-науковий інститут НАДУ при Президентів України, провідний навчальний заклад в Україні з питань професійної підготовки управлінських кадрів для сфери публічного управління та адміністрування.

З ухваленням Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» в Україні розпочався процес диверсифікації двох форм публічної служби – державної та муніципальної. В умовах реалізації активної фази реформи місцевого самоврядування повинна адекватно перебудуватись і загальнонаціональна система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування, працівників комунальних установ. Це повинно позначитись інтеграцією до загальнонаціональної системи недержавних суб'єктів освітньої діяльності. Тобто в умовах євроінтеграційних змін сьогодні в Україні активно розвивається й недержавна система підготовки, підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування, працівників комунальних установ як відповідь на потреби муніципальної реформи, модернізацію житлово-комунального господарства, широкого застосування у муніципальній практиці нових технологій муніципального менеджменту.

Тож сьогодні в Україні систему недержавних суб'єктів діяльності у сфері підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування і працівників комунальних установ можуть формувати:

– *громадські організації* (Товариство науковців по сприянню муніципальній реформі, Товариство муніципальної просвіти, Інститут громадянського суспільства, Центр сприяння розвитку співробітництва територіальних громад, Спілка фінансистів органів місцевого самоврядування, Творчий центр «Каунтерпарт», Міжнародний фонд «Євразія», Польсько-українська фундація співпраці (PAUCI) тощо.);

– *національні асоціації органів місцевого самоврядування* (Асоціація міст України, Українська асоціація районних та обласних рад, Всеукраїнська асоціація сільських та селищних рад, Асоціація об'єднаних територіальних громад тощо на підставі Закону України «Про асоціації органів місцевого самоврядування»);

– міжнародні донорські організації (Програма розвитку ООН (ПРООН), Агентство з питань міжнародного співробітництва США (USAID), яке впроваджує в Україні низку проектів, спрямованих на розвиток місцевого самоврядування; Німецьке товариство міжнародного співробітництва GIZ, Швейцарське бюро співробітництва (ШБС/SDC), яке спільно зі Швейцарським центром ресурсів та консультацій з питань розвитку (Skat) впроваджує швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO); Рада Європи, яка впроваджує в Україні програму «Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні»).

Сучасний період суспільного розвитку в умовах соціально-економічних, політичних реформ в Україні висуває підвищені вимоги до системи публічного управління та, передусім, до інституту публічної служби як її основного елемента. Відповідність цим вимогам, зокрема, здатність орієнтуватися в процесах сучасного суспільного розвитку, забезпечувати якість управлінських рішень та готовність брати на себе відповідальність за їх реалізацію, визначають потреби зміни філософії професійного навчання публічних службовців.

Змістовно-цільова спрямованість нової освіти полягає в утвердженні і розвитку системи *безперервного професійного навчання публічних службовців*.

Відповідно оновлення вітчизняної системи професійного навчання державних службовців, службовців органів місцевого самоврядування має базуватися на пріоритетах *розвитку людського потенціалу, гуманізації і демократизації ціннісних орієнтацій особистості та знаннях як основного фактора суспільного прогресу*. Ці орієнтири повною мірою відповідають потребам становлення засад демократичного урядування та «сервісної» держави. Ключовим моментом у процесі визначення перспектив розвитку вітчизняної системи професійного навчання публічних службовців є розуміння того, що професіоналізм виступає системоутворюючою ідеєю розвитку даної системи та інституту публічної служби у цілому.

Досвід країн європейського простору свідчить про все більше орієнтування змісту навчального процесу на посилення міждисциплінарного підходу до підготовки службовців з орієнтуванням на розвиток системного мислення, комунікабельності, вміння працювати в команді, самостійності та ініціативності. Це зумовлює зростання уваги до розвитку лідерських якостей, спроможності до інновацій, творчого вирішення управлінських завдань. Показовим є збільшення обсягу курсів з менеджменту.

Теоретичний та практичний контент «Публічного управління та адміністрування» як наукової теорії та навчальної дисципліни орієнтований на визначення умов взаємодії влади, бізнесу та суспільства на основі побудови моделей публічного врядування («Good Governance»), нового публічного менеджменту («New Public Managment»). Перехід від «державного управління» до «публічного управління і адміністрування» є наслідком поширення у світі підходу до управлінських проблем з позицій «врядування» не як government – урядового управління, а як governance – публічного управління.

Важливим завданням є перегляд та оновлення змісту навчальних програм в системі професійного навчання службовців та складання їх на основі більш повного врахування профілів професійної компетентності посад. Застосування компетентнісних характеристик як головний критерій оцінки діяльності публічного службовця дозволяє визначити потреби у професійному навчанні.

### 6.3. Сучасні методи розвитку персоналу

**Навчання персоналу** – цілеспрямований системний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців.

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня персоналу, коли спостерігається швидке застарівання знань, умінь та навиків персоналу. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи. Сучасні методи розвитку персоналу наведені в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

#### Сучасні методи розвитку персоналу

| Метод               | Можливість використання (опис)  |
|---------------------|---|
| <b>Тренінг</b>      | Метод передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоення нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо |
| <b>Case study</b>   | Розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних організацій, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій  |
| <b>Баскет-метод</b> | Метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду   |
| <b>Коучинг</b>      | Метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.  |
| <b>Майстер-клас</b> | Метод ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію.   |

Продовження табл. 6.3

|   |  |
|---|--|
| <b>Метод поведінкового моделювання</b>      | Метод покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці  |
| <b>Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)</b> | Метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування) |
| <b>Екшн-навчання</b>                        | Метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року  |
| <b>Shadowing («стеження»)</b>               | Метод надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротатції, не менше двох днів бути «гінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій   |
| <b>Secondment (своєрідне «відрядження»)</b> | Метод є різновидом ротатції, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків   |
| <b>Buddying – метод</b>                     | Метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва  |
| <b>E-learning</b>                           | Метод використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів)  |
| <b>Самонавчання</b>                         | Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм   |
| <b>Мозковий штурм</b>                       | Метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення   |

Доцільно розглянути комунікативні технології, які допомагають персоналу організації в досягненні результату. До таких інструментів можна віднести підтримуючі комунікації, наставництво і консультування.

**Підтримувальна комунікація** – це комунікація, яка зосереджена на збереженні позитивних відносин між співрозмовниками. Використання підтримувальної комунікації дозволяє:

- забезпечити точність передачі повідомлень;
- підтримувати і зміцнювати відносини співрозмовників шляхом взаємного обміну інформацією, точками зору, ставленням до проблеми;
- створити позитивні міжособистісні (інтерперсональні) відносини;
- забезпечити конкурентні переваги.

Позитивні інтерперсональні відносини, згідно з численними дослідженнями, сприяють підвищенню рівня продуктивності, зниженню рівня конфліктності, вмінню швидко розв'язувати проблеми. А. Хенсон (*A. Hanson, 1986*) зазначає, що на ефективність роботи організації хороші інтерперсональні відносини впливають утричі більше, ніж ринкова частка, капіталоємність, розміри організації і темпи зростання продажів разом узяті. Таким чином, уміння підтримувати комунікації є одним із способів забезпечення конкурентних переваг. Тому керівники повинні не тільки самі володіти навичками комунікації, а й сприяти їх засвоєнню підлеглими.

Формами інтерперсональної комунікації є наставництво і консультування.

**Наставництво** передбачає фокусування уваги на здібностях людей і має бути спрямоване на надання допомоги в розвитку їх трудових навичок. Керівники-наставники повинні давати підлеглим поради, забезпечувати їх необхідною інформацією, встановлювати стандарти. Наставництво має сприяти підвищенню якості та ефективності роботи і використовуватися в ситуаціях, коли підлеглі не володіють необхідними навичками й компетентністю або відчують брак інформації.

**Консультування** передбачає фокусування уваги на установках і відносинах. Керівники консультанти мають допомогти підлеглим визначати і розв'язувати проблеми, оперуючи такими категоріями, як душевний стан, емоції, особисті якості. Керівники повинні консультувати, а не навчати підлеглих, оскільки вони володіють достатнім рівнем компетенції. Консультування використовується в ситуаціях, коли проблеми пов'язані з установками, міжособистісними зіткненнями, самозахистом (тобто емоційно забарвленими факторами, викликаними небажанням визнати наявність проблеми або необхідність будь-яких змін).

Якщо в ході наставництва і консультування будуть порушені принципи підтримувальної комунікації, то керівники можуть зіткнутися з двома бар'єрами – захисною реакцією і неприйняттям.

**Захисна реакція** – емоційний і фізичний стан, при якому людина схиляється до контратаки. Захисні реакції виникають в ситуаціях, коли комунікація викликає в одній зі сторін почуття тривоги або побоювання.

**Неприйняття** – емоційний і фізичний стан, при якому людина відчуває власну неповноцінність, некомпетентність або меншовартість.

**Стратегічна бесіда** – це спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні організації, зачіпає найважливіші стратегічні теми і цінності та допомагає досягти бажаних результатів.

Проведення стратегічних бесід включає такі етапи:



- Складання графіка проведення стратегічних бесід зі співробітниками організації.
- Формування кола проблем, що підлягають обговоренню.
- Проведення стратегічної бесіди.
- Прийняття рішень за результатами стратегічної бесіди.
- Реалізація прийнятих рішень.

*Ключовими факторами стратегічної бесіди є:*

- Створення обстановки відкритого спілкування – внутрішньокорпоративний обмін усіма видами інформації, котра долає функціональні та ієрархічні кордони.
- Уміння слухати – навички сприймати і розуміти істинний зміст повідомлення.
- Проникливість – здатність зрозуміти прихований сенс повідомлення.
- Уміння вести діалог – процес групової комунікації, під час якого люди створюють загальні поняття для полегшення взаєморозуміння і формування спільного світосприйняття.

### **Питання до самоперевірки**

1. У чому полягає сутність понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність»?
2. Охарактеризуйте сутність професійної компетентності державних службовців.
3. У чому полягає сутність понять «профіль професійної компетентності посади державної служби», «рівень професійної компетентності особи»?
4. Назвіть загальні компетенції державних службовців.
5. Які методи підвищення кваліфікації державних службовців Ви знаєте?
6. У чому полягає сутність поняття «навчання персоналу»?
7. У чому сутність поняття «професійне навчання»?
8. Розкрийте зміст поняття «професійне навчання» за Законом України «Про державну службу».
9. Поясніть сутність твердження про те, що професійне навчання є водночас правом і обов'язком державного службовця, службовця органу місцевого самоврядування.
10. Визначте роль та місце НАДУ при Президентів України в системі професійного навчання публічних службовців в Україні.
11. Надайте характеристику державних та недержавних суб'єктів освітньої діяльності у сфері підготовки публічних службовців.
12. Охарактеризуйте сучасні методи розвитку персоналу.

## РОЗДІЛ 7 ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ

\*\*\*\*\*

### План вивчення теми:

- 7.1. Основні поняття, типологія та моделі кар'єри
- 7.2. Планування та розвиток кар'єри
- 7.3. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі

### 7.1. Основні поняття, типологія та моделі кар'єри

Термін «кар'єра» у перекладі з французької *carrière* та італійського *carriera* означає: дія, шлях, біг. Він з'явився у першій половині XX ст. Вперше як інструмент соціологічного аналізу та опису процесів сфери праці його використав американський соціолог Е. Х'юз у своїй монографії «Люди та їх робота».

**Кар'єра** (від франц. *Carriere*) – це професійний шлях до успіху по службових східцях, до престижного соціального статусу і положення у суспільстві.

**Управління кар'єрою** – процес здійснення офіційної програми щодо просування працівників по службі, що допомагала б розкривати усі свої здібності і застосовувати їх найкращим з погляду організації чином.

З погляду індивіда кар'єра – це серія вибору з різних наданих можливостей. З погляду організації кар'єра відбувається за допомогою відновлень, внесених самою організацією.

Кар'єра передбачає, щоб: вид діяльності або займана посада були відповідними до самооцінки і тому створювали моральне задоволення; умови праці підсилювали можливості людини та розвивали їх; праця високо оцінювалася або була можливість отримувати високі побічні доходи; робота давала можливість продовжувати навчання, займатися вихованням дітей та домашнім господарством; робота носила творчий характер; місце праці знаходилося у місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дають змогу організувати дозвілля.

#### Типологія кар'єри

Найбільш детальну типологію кар'єри, орієнтовану на можливість прогнозувати особливості поведінки керівників сучасних організацій має яскраво виражений прикладний характер, призводить Є.Г. Молл. Автор здійснив класифікацію управлінських кар'єр за чотирма параметрами:

**Швидкість просування** – швидкість просування по рівнях ієрархії організації (дуже висока, досить висока, висока, нульова).

**Послідовність займаних посад** – спосіб службового просування (поступове, стрибкоподібне та ін.).

**Перспективна орієнтація** – просування на вищі посади, збереження займаної позиції, боротьба за збереження займаної посади.

**Особистісний сенс просування** – потреби, які працівник намагається задовольнити в процесі просування (влада, самореалізація, самоствердження).

Враховуючи всі чотири параметра, Є. Г. Молл виділяє вісім типів кар'єри. Коротка характеристика за Є. Г. Молл надається в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

### Типологія кар'єр (за Є. Г. Молл)

| Тип кар'єри                     | Параметри класифікації  |  |   |  |
|---------------------------------|---|--|---|--|
|                                 | Швидкість просування  | Послідовність займаних посад   | Перспективна орієнтація   | Особистісний сенс просування                                       |
| <b>Суперавантюрна</b>           | Дуже висока   | Пропуск значного числа проміжних ступенів  | Подальше швидке просування  | Влада, розширення сфери впливу                                     |
| <b>Авантюрна</b>                | Досить висока   | Пропуск 2-х посадових рівнів   | Подальше швидке просування  | Розширення сфери впливу, самоствердження                           |
| <b>Традиційна (лінійна)</b>     | Визначається здібностями конкретного працівника, а саме протекціонізмом і зв'язками | Поступове просування вгору, іноді з нетривалим зниженням у посаді, можливий пропуск 1-го ступеня | Освоєння необхідних знань, умінь, навичок, накопичення досвіду взаємодії з людьми | Подальше поступове просування                                      |
| <b>Послідовно кризова</b>       | Відповідає швидкості змін   | Можливий тимчасовий спадний рух  | Боротьба за збереження займаної позиції   | Реалізація особистих інтересів                                     |
| <b>Прагматична (структурна)</b> | Відповідає простим способам вирішення кар'єрних завдань                             | Переміщення здійснюються в рамках одного і того ж рівня управління                               | Збереження займаної позиції   | Реалізація особистих інтересів                                     |
| <b>Відбиваюча</b>               | «Нульова»   | Кар'єра завершена  | Утримання займаної позиції  | Реалізація особистих інтересів                                     |
| <b>Перетворююча</b>             | Висока  | Просування вгору як поступове, так і стрибкоподібне в нових галузях                              | Подальше просування   | Рішення складних соціально-значущих проблем, реалізація нових ідей |
| <b>Еволюційна</b>               | Відповідає швидкості росту організації  | Відповідає можливостям, що надаються організацією  | Подальше просування   | Поєднання громадських і особистих інтересів                        |

Кар'єра може бути *внутрішньоорганізаційна* (в рамках однієї організації) і *міжорганізаційна* (у різних організаціях).

**Кар'єра міжорганізаційна** означає, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку (навчання, працевлаштування, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію) послідовно в різних організаціях.

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в рамках однієї організації (рис. 7.1).

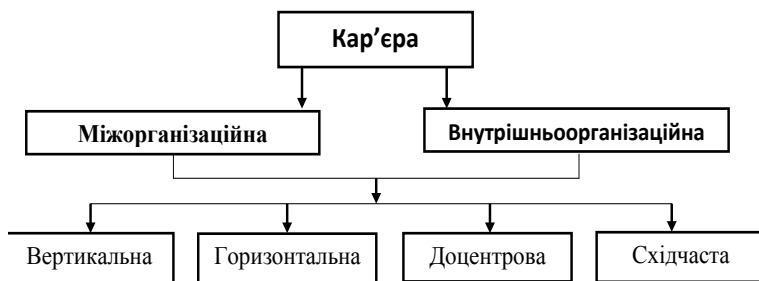


Рис. 7.1. Види ділової кар'єри

Кар'єра може бути **динамічною**, пов'язаною зі зміною робочих місць, і **статичною**, яка здійснюється в одному місці та в одній посаді шляхом професійного зростання. Вона буває **вертикальною**, що припускає посадове просування східцями ієрархічної градації, і **горизонтальною**, що відбувається в межах одного рівня управління, однак зі зміною виду занять, а часом і професії. Сполучення двох цих підходів дає так звану **східчасту** кар'єру.

Виділяється ще один різновид кар'єри – **доцентрова (прихована)**, суть якої полягає не стільки в переміщеннях як таких, скільки в їхньому реальному результаті, що полягає в наблизненні до «ядра» організації.

Кар'єра може бути **адміністративною** чи **професійною**. Багато фірм, що пов'язані з наукоємною діяльністю, щоб зберегти висококваліфіковані кадри і краще використовувати їхній творчий потенціал, ставлять у відповідність службовим сходцям – східці наукових ступенів і звань («рівнобіжні службові східці», вищі ранги, які відповідають посадам віце-президентів). Це запобігає переходу інтелектуальної еліти на адміністративну роботу, хоча на нижчих поверхах взаємний перехід ще можливий.

**Професійна кар'єра характеризується** тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку в рамках професії та області діяльності, в якій він спеціалізується. Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування усередині організації від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння визначеною професією, з погляду отриманих навиків і знань, і з погляду одержання особливого визнання керівництвом.

У процесі трудової діяльності кожен працівник реалізує свій варіант кар'єри. Однак все різноманіття варіантів кар'єри виходить за рахунок поєднання 4 основних моделей:

– Модель **кар'єри «трамплін»** поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому службовими сходами з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду та кваліфікації. Після роботи у вищій посаді - вихід на пенсію («стрибок з трампліну»). Модель кар'єри «трамплін» була характерна для керівників періоду застою в економіці, коли багато посади в центральних органах і на підприємствах займалися одними людьми по 20-25 років.

– Модель **кар'єри «сходи»** передбачає поступовий підйом працівника по сходах службової драбини. Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням все менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва великим колективом.

– Модель **кар'єри «змія»** передбачає горизонтальне переміщення працівника з перебуванням в одній посаді 1-2 роки на іншу. Після вивчення конкретних функцій управління на даному рівні управління працівник переводиться на вищу посаду. Реалізація моделі «змія» передбачає постійне переміщення кадрів в апараті управління, а, отже, планування кар'єри кожного працівника.

– Модель **кар'єри «роздоріжжя»** передбачає після певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження працівником комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про його підвищення, переміщення або пониження в посаді. Модель кар'єри «роздоріжжя» широко поширена на підприємствах, що застосовують трудовий договір у формі контракту.

**Етапи професійної кар'єри** – це відрізки трудового життя людини в будь-якій сфері діяльності на шляху досягнення життєвих цілей.

*Попередній етап* включає навчання в школі, середню та вищу освіту і триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, який задовольняє його потреби і відповідає його можливостям. Якщо він одразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження її як особистості, він піклується про безпеку існування.

*Етап становлення* триває приблизно п'ять років від 25 до 30. У цей період працівник освоює професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Зазвичай в цьому віці створюються і формуються сім'ї, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму.

*Етап просування* триває від 30 до 45 років. У цей період йде процес росту кваліфікації, просування по службі. Відбувається накопичення практичного

досвіду, навичок, росте потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період набагато менше уваги приділяється задоволенню потреби безпеки, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці і турботі про здоров'я.

*Етап збереження* характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчістю, тут може бути підйом на нові службові щаблі. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе і оточуючих, що досягли свого положення чесною працею.

*Етап завершення* триває від 60 до 65 років. Тут людина починає серйозно замислюватися про пенсію. У цей період йдуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на посаду. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри і такі люди все менше отримують задоволення від роботи і відчувають стан психологічного та фізіологічного дискомфорту, самовираження і повага до себе та інших подібних людей у них досягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які замінили б їм заробітну плату даної організації при виході на пенсію і були б гарною добавкою до пенсійної допомоги.

На заключному – *пенсійному етапі* кар'єра в даній організації (виді діяльності) завершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації або виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях та ін.) Стабілізується повага до себе і таких же побратимів по пенсії.

Етап кар'єри (як точка на тимчасовій осі) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що перебуває на етапі просування в рамках однієї професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри – часовий період розвитку особистості й фази розвитку професіонала – періоди оволодіння діяльністю.

*Відповідно до фаз розвитку професіонала розрізняють:*

– **оптанти** (фаза оптації). Людина стурбована питаннями вибору або змушеної зміни професії і робить цей вибір. Точних хронологічних меж тут, як і відносно інших фаз, бути не може, оскільки вікові особливості задаються не тільки фізіологічними, але й багатоаспектними умовами культури;

– **адепти** (фаза адепту). Це людина, що вже встала на шлях прихильності професії й освоєння її. Залежно від професії це може бути і багаторічний і зовсім короткоточасний процес (наприклад, простий інструктаж);

– **адапти** (фаза адаптації, звикання молодого фахівця до роботи). Як би не був налагоджений процес підготовки того або іншого професіонала в

навчальному закладі, він ніколи не підходить до виробничої роботи «як ключ до замка»;

– *інтернал* (фаза інтернала). Досвідчений працівник, що любить свою справу й може цілком самостійно, усе більш надійно й успішно справлятися з основними професійними функціями, що визнають товариші по роботі, за професією;

– *майстер* (триваюча фаза майстерності). Працівник може вирішувати і прості, і самі важкі професійні завдання, які можуть бути не всім колегам по плечу;

– *авторитет* (фаза авторитету, як і фаза майстерності, підсумовується також і з наступною). Майстер своєї справи, уже добре відомий у професійному колі або навіть за його межами (у галузі, в країні). Залежно від прийнятих у даній професії форм атестації працівників він має ті або інші високі формальні показники кваліфікації;

– *наставник* (фаза наставництва). Авторитетний майстер своєї справи, у будь-якій професії «обростає» однодумцями, учнями, які переймають досвід.

## 7.2. Планування та розвиток кар'єри

До числа функцій управління персоналом відносяться планування кар'єри працівника та забезпечення наступності серед керівного складу організації.

*Планування кар'єри* – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії і етапів розвитку та просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), який фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним певної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

Об'єктивними умовами кар'єри є:

– вища точка кар'єри – вища посада, що існує в конкретній розглянутій організації;

– довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідом в організації, до вищої точки;

– показник рівня позиції – відношення кількості осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивід у даний момент своєї кар'єри;

– показник потенційної мобільності – відношення (у певний період часу) кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості осіб, зайнятих

на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивід.

Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною чи тупиковою – у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер з персоналу вже під час прийому кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом, виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Одна і та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їх подальшої діяльності.

Просування по роботі оформляється як переведення на іншу роботу. У ст. 143 Кодексу законів про працю України йдеться саме про перевагу при просуванні по роботі. Можливість переведення на більш кваліфіковану роботу або вищу посаду залежить від наявності в організації відповідних вакансій. Але їх наявність ще не створює у добросовісного працівника суб'єктивного права на просування, оскільки для цього необхідна відповідна кваліфікація, спеціальні знання, досвід роботи тощо.

Вибір кандидатів на просування в усіх випадках здійснюється на основі всебічного врахування усіх особистих та ділових якостей працівника, одним з яких є його добросовісне ставлення до праці.

Формування кадрового резерву та управління кар'єрою мають глибокі історичні корені. Початок цим явищам було покладено у військовій сфері, особливо потребує кадрові резерви. Ці функції були зосереджені в генеральних штабах, при яких створювалися відповідні академії підготовки кадрового резерву. Було абсолютно очевидно, що кар'єрним зростанням, просуванням по службі необхідно управляти, готувати резерв на висування, забезпечуючи наступність у командному складі.

З розвитком менеджменту ці ідеї стали затребувані в практиці управління персоналом.

Щоб виконувати роботу на більш високому рівні відповідальності або з більшою результативністю, працівнику необхідно розширювати свій діапазон компетентності, тобто набувати якості, необхідні для виконання роботи на кожному окремому рівні у своїй сфері діяльності (знання, вміння, досвід, поведінкові характеристики тощо).

Для цього на основі інформації з оцінки вимог до обсягу компетенцій на кожному новому рівні діяльності працівника (посади) створюються індивідуальні програми розвитку кар'єри, проводяться заходи з підвищення кваліфікації, стажування на майбутніх робочих місцях, тренінги, консультації та ін. Щодо кожного діапазону визначаються досвід та підготовка, необхідні для досягнення даного рівня компетентності.

Підібний підхід дозволяє розробити індивідуальний план просування кар'єри, що включає відповідні рівні компетентності, які працівник повинен досягти, щоб зробити успішну кар'єру. Це дозволяє працівникові також планувати власний розвиток, безперервне самовдосконалення і чітко представляти мету, до якої він прагне.



На практиці функціонування системи розвитку кар'єри в діапазоні компетентності пов'язується з мотивацією та оплатою праці.

Перевага цього підходу полягає у тому, що він доступний для всього персоналу, який потрібно мотивувати, заохочувати та надавати йому необхідні можливості для застосування своїх навичок та здібностей.

Таким чином, основними цілями планування кар'єри є:

- забезпечення потреби організації в наступності при заміщенні працівників;

- створення для перспективних працівників системи підвищення кваліфікації, отримання практичного досвіду, нових знань і компетенцій;

- надання підтримки ефективно працюючого персоналу для реалізації свого потенціалу, розкриття природних і набутих особистісних даних, таланту, креативності, прагнень зробити кар'єру.

Динаміка кар'єри показує наступні основні етапи, характерні для службового зростання (рис. 7.2).

- на першому етапі (20-30 років) на початку кар'єри йде інтенсивний процес набуття нових знань, умінь, навичок;

- на другому етапі (30-40 років) зміцнюється професіоналізм, застосовуються і перевіряються знання та навички, набуті раніше, підтверджується рівень компетентності, уточнюються або змінюються прагнення;

- на третьому етапі (40-60 років), коли працівник міцно оволодів своєю професією і досяг вищого рівня компетентності, починається переважно самовдосконалення у відповідності зі своєю мотивацією, здібностями і креативністю.

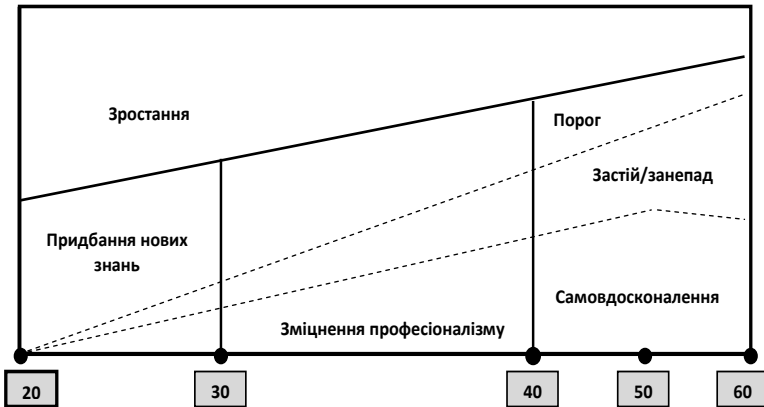


Рис. 7.2. Динаміка розвитку кар'єри

Цей аналіз можна використовувати для оцінки результатів праці працівника. Отримані дані є необхідною передумовою для розробки політики управління кар'єрою, планів формування кадрового резерву та спадкоємності керівництва.

**Динаміка кар'єри** – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією. Динаміку кар'єри керівника визначають два основних параметри:

- потенціал просування;
- рівень поточної професійної компетенції.

Виходячи з цього складається матриця, що включає такі елементи (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Матриця позицій кар'єри

- «Новачки» – потенціал просування високий, але компетентність низька.
- «Зірки» – потенціал просування та компетентність високі.
- «Тверді середняки» – добре працюють, але шанси невеликі (або через особисті якості, або через організаційну ситуацію).
- «Сухостій» – працюють мало і шанси на просування невеликі.

Кадрова служба виступає одним із головних суб'єктів управління кар'єрою персоналу. Успіх і ефективність її роботи в цьому напрямі багато в чому залежать від статусу кадрової служби і її складу, від фахівців, які могли б відстежувати безперервну динаміку професійного досвіду організації в цілому, а не тільки персоналу.

Головними цілями діяльності кадрової служби є: забезпечення організаційної структури персоналом, професійно підготовленим до виконання задач, які стоять перед підприємством, організацією або органом державної влади; раціональне управління професійним досвідом персоналу - найголовнішим та найціннішим капіталом будь-якої організації; створення таких посадових структур, які б відображали і створювали можливості для

реалізації досягнутого досвіду персоналу і тим самим забезпечували б сприятливі умови для реалізації творчого потенціалу людини та її кар'єрного росту.

**Управління професійною кар'єрою** – це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення ним професійного досвіду і його раціонального використання, як на користь співробітника, так і на користь організації.

**Цілями управління професійною кар'єрою є:**

– **з боку персоналу:** досягнення більш високого посадового статусу в організації, можливість більш високої оплати праці; отримання більш змістової та адекватної професійним інтересам та здібностям професії; розвиток професійних здібностей за рахунок підприємства, організації;

– **з боку організації:** ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і задач підприємства, організації; своєчасне забезпечення підприємства, організації необхідною кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом тих структур, які мають в ньому потребу; створення ефективних стимулів для трудової віддачі та професійного розвитку персоналу; забезпечення відносно стабільного складу персоналу, здатного акумулювати професійний досвід та корпоративну культуру.

Головна задача планування і реалізації кар'єри полягає в забезпеченні взаємодії професійної і внутрішньоорганізаційної кар'єр. Ця взаємодія припускає виконання ряду задач, а саме: досягнення взаємозв'язку цілепокладання організації та окремого співробітника; забезпечення напрямку планування кар'єри на конкретного співробітника з метою врахування його специфічних потреб і ситуації; забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою; усунення «кар'єрних безвихідних становищ», в яких майже немає можливостей для розвитку співробітника; підвищення якості процесу планування кар'єри; формування наочних та прийнятних критеріїв службового зросту, які використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях; вивчення кар'єрного потенціалу співробітників; забезпечення обгрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу робітників з метою скорочення нереалістичних очікувань; визначення шляхів службового росту, використання яких могло б задовольнити кількісну та якісну необхідність у персоналі в потрібний момент часу та в потрібному місці.

Планування розвитку кар'єри і управління ним вимагає від працівника і від організації (якщо вона підтримує цей процес) певних додаткових (у порівнянні з рутинною професійною діяльністю) зусиль, але в той же час надає цілий ряд переваг як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює. Для співробітника це означає: потенційно вищий ступінь задоволеності роботою в організації, що надає йому можливості професійного зростання і підвищення рівня життя; чіткіше бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя; можливість

цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація одержує такі переваги: мотивованих і лояльних співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність із даною організацією, це підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів; можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з урахуванням їх особистих інтересів; плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливе джерело визначення потреб в професійному навчанні; групу зацікавлених в професійному зростанні, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на ключові посади.

Усвідомлення цих і інших переваг спонукало керівництво багатьох організацій створити спеціальні системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників. Однією з найпоширеніших моделей управління кар'єрою є модель «партнерства» по плануванню і розвитку кар'єри (рис. 7.3).

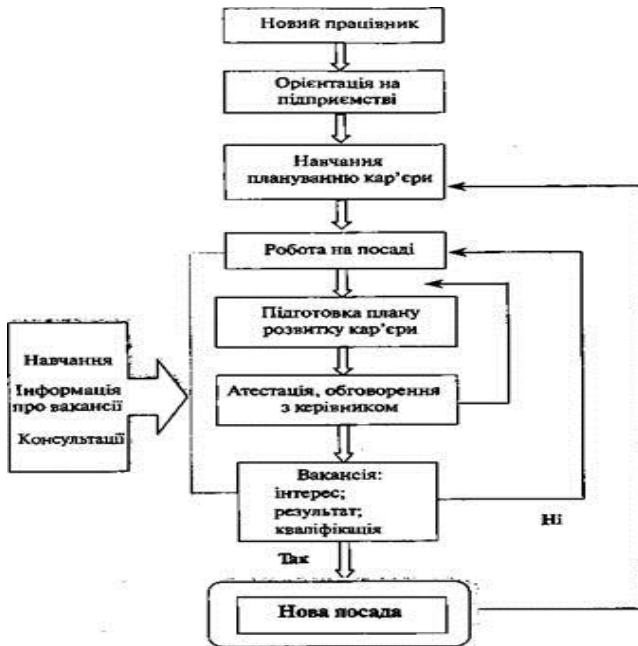


Рис. 7.3. Модель «партнерства» по плануванню і розвитку кар'єри [52]

**Партнерство** припускає співпрацю трьох сторін – працівника, його керівника і відділу управління персоналом (відділу людських ресурсів). Працівник несе відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри або є власником цього процесу. Керівник виступає як наставник або спонсор

співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує співробітника. Відділ управління персоналом виконує роль професійного консультанта і одночасно здійснює загальне управління процесом розвитку кар'єри в організації.

Після прийому на роботу фахівці з управління персоналом проводять навчання нового співробітника основам планування і розвитку кар'єри, роз'яснюють принципи партнерства, відповідальність і можливості сторін, що беруть участь в ньому. Навчання переслідує дві основні цілі:

1. Сформувати зацікавленість співробітників в розвитку кар'єри;
2. Надати їм інструменти для початку управління власною кар'єрою.

Наступним етапом є розробка плану розвитку кар'єри. Співробітник повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, тобто посада (посади), яку він хотів би зайняти в майбутньому. Після цього йому потрібно зіставити власні можливості з вимогами до посад, що цікавлять його, і визначити, чи є даний план розвитку кар'єри реалістичним, і якщо так, то продумати, що йому необхідно для реалізації цього плану. На даному етапі співробітник потребує кваліфікованої допомоги з боку відділу управління персоналом і власного керівника перш за все для визначення власних можливостей і недоліків, а також методів розвитку. Багато організацій проводять спеціальне тестування для визначення сильних і слабких сторін своїх співробітників, результати якого надають істотну допомогу при плануванні кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань співробітників, але і залучити керівника в процес розвитку кар'єри даного співробітника із самого початку і тим самим заручитися його підтримкою.

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого співробітника. При цьому необхідно мати на увазі весь набір умов, що роблять можливим реалізацію цього плану:

- результати роботи на посаді;
- професійний та індивідуальний розвиток;
- ефективне партнерство з керівниками;
- помітне положення в організації;
- оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони: співробітник, керівник, відділ управління персоналом.

Аналізуючи дану проблему в одній з своїх робіт, С. І. Сотникова, ґрунтуючись на конкретних даних, довела необхідність планування персонального розвитку персоналу. Основні висновки, зроблені автором, такі:

1. Кар'єра повинна плануватися.
2. Кар'єра повинна бути багатовекторною, тобто враховувати просування всередині професії, міжпрофесійне просування, перехід в нову категорію працівників.

3. Планування кар'єри надзвичайно важливе, оскільки обумовлює наявність перспективи, конкретних цілей людини в організації і зумовлює необхідний рівень його активності.

4. Планування кар'єри надзвичайно важливе для керівників тому, що: планування персонального розвитку керівників у вітчизняному менеджменті не практикувалося; планування особистої кар'єри кожного працівника додає йому значущості в його власних очах; планування особистої кар'єри накладає на працівника відповідальність і сприяє підвищенню рівня його самосвідомості.

5. Поява усвідомленої мети і розуміння діяльності в ході планування кар'єри сприяє посиленню мотивації, підвищенню ефективності трудової діяльності.

6. Планування кар'єри зумовить появу у працівника відчуття визначеності, упевненості в майбутньому, підсилюючи тим самим мотивацію до праці [52].

### **7.3. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі**

Управління персоналом у сфері державної служби – це складний і творчий процес, який залежить від створення ефективного і конструктивного механізму реалізації цілей, завдань, принципів і методів державного управління.

Державних службовців відносять до владної еліти будь-якої країни, що визначається як соціальна спільність людей, яка виникає внаслідок якої-небудь селекції та має найбільшу спроможність впливати на процеси прийняття рішень у сфері управління суспільними ресурсами. Науковці розглядають владну еліту як привілейовані вищі верстви соціуму, що наділені конкретними атрибутами влади, впливу, багатства та престижу, зосередивши у своїх руках найголовніші керівні позиції в потужних прибуткових корпораціях, політичних та державних інституціях, а також у військах.

**Кадрова політика** у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування уявляє собою напрям державної політики, який передбачає визначення курсу, вироблення стратегії і тактики, розробку програм розвитку системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування й результати їх реалізації; залучення та використання на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, створення умов щодо розвитку й реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного й результативного функціонування органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Важливо розуміти особливості принципів державної служби, що уявляють собою основоположні ідеї, настанови, положення, які віддзеркалюють об'єктивні закономірності та обґрунтовані напрями реалізації цілей, завдань і

функцій держави, органів усіх гілок влади, прокуратури, повноважень та обов'язків державних службовців.

Певними особливостями вирізняються і функції державної служби як основні напрями діяльності державної служби щодо її кадрового, нормативно-правового та наукового забезпечення, а також забезпечення реалізації загальних напрямів політики у сфері державної служби. Зміст кожної функції визначається цілями, що стоять перед державою та державним управлінням, і специфікою об'єкта державного управління, особливостями державно-службових повноважень, сфери діяльності та посадових обов'язків державних службовців тощо.

Планування та розвиток кар'єри персоналу у сфері державної служби є необхідною складовою ефективною діяльності інституту державної служби, ключовим моментом процесу перебування державного службовця на посаді. Кар'єрний процес в державних органах влади базується на вивченні наявних професійних знань, вмінь, навичок службовця через проведення систематичних атестацій та виявленні потенціалу працівників служби.

**Кадровий потенціал** – це кадрові можливості у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, наявні на даний час, що спрямовані на перспективу, сформовані і продовжують формуватися у певних суспільних відносинах, характеризуються сукупністю кількісних і якісних ознак, мають свою структуру, постійно змінюються і перебувають у різних формах, здатні діяти так, щоб реалізувати основні завдання державної політики на найближчий період і перспективу.

Порядок вступу на посади у сфері державної служби залежить від особливостей статусу органу влади, категорій посад та шляхів заміщення цих посад. Керівні посади державних службовців можуть заміщуватися шляхом призначення або за конкурсом, який передбачає певні процедури та дії.

Трансформації в адміністративній системі України вимагають неперервного і послідовного вдосконалення керівного управлінського персоналу у сфері державної служби, підвищення його кваліфікації. Враховуючи це, в Україні створено систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівного персоналу у сфері державної служби та резерву керівних кадрів. Метою системи професійного навчання, підвищення кваліфікації державних службовців є сприяння формуванню їх професіоналізму, здатності забезпечувати ефективне вирішення завдань та функцій державного управління. Одночасно ця система має дозволити кожному службовцю реалізувати право на збагачення своїх знань, професійних навичок і вмінь, реалізацію своїх інтересів, особистої кар'єри, розвитку особистості. До її основних завдань відносять: оновлення й поглиблення необхідних загальноосвітніх і професійних знань, умінь та навичок державного службовця; набуття фахівцями професійного досвіду та необхідних особистісних якостей; створення умов для підвищення загальнокультурного рівня фахівців, розвитку їхнього інтелектуального і творчого потенціалу; формування нового стилю

мислення державного службовця; стимулювання прагнення до самоосвіти, самовдосконалення та саморозвитку державного службовця.

Визначаючи основні елементи системи професійного навчання державних службовців згідно з Програмою кадрового забезпечення державної служби слід зазначити, що вона включає в себе декілька складових:

1) освітньо-професійні, а також професійні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

2) вищі навчальні заклади, центри підвищення кваліфікації державних службовців та керівників державних підприємств, установ і організацій та галузеві інститути підвищення кваліфікації;

3) органи державної влади, що здійснюють управління системою навчання державних службовців.

Серед пріоритетних напрямів розвитку сфери управління персоналом на шляху до визначених цілей належне місце повинне зайняти врегулювання процедурних питань проходження державної служби, зокрема в частині:

– добору кадрів із застосуванням механізму ротації, прозорості просування по службі на основі використання інституту кадрового резерву, впровадження процедури тестування при проведенні іспитів у процесі конкурсу на зайняття посад державних службовців, впровадження механізму попереднього відбору для включення до резерву на посади державних службовців із залученням центрів оцінювання персоналу, що мають утворюватися в системі управління державною службою;

– залучення до державної служби молоді і осіб, які мають досвід роботи і позитивну оцінку їх діяльності;

– адаптації молодих державних службовців, планування їх кар'єри, розв'язання соціальних проблем.

Важливим у організації кар'єри на державній службі є проведення професійної адаптації та запровадження відповідної системи навчання: визначення змісту освітньо-професійних та навчальних програм, створення довідково-методичної бази, залучення провідних фахівців з менеджменту.

### Питання до самоперевірки

1. Розкрийте сутність понять «кар'єра» та «управління кар'єрою».
2. У чому полягає сутність типології кар'єри за Є. Г. Молл.
3. Охарактеризуйте основні види ділової кар'єри.
4. Які вам відомі моделі кар'єрного зростання?
5. Які вам відомі етапи професійної кар'єри? Охарактеризуйте їх.
6. Які фактори визначають успішний розвиток кар'єри?
7. Які зовнішні та внутрішні фактори впливають на розвиток кар'єри?
8. У чому полягає суть кар'єрної стратегії?
9. Які вам відомі етапи процесу реалізації кар'єрної стратегії? Охарактеризуйте їх.
10. Дайте визначення кадрового потенціалу працівника у сфері державної служби.



## РОЗДІЛ 8 МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

\*\*\*\*\*

### План вивчення теми:

- 8.1. Основні ключові ланки мотивації
- 8.2. Головні питання створення мотиваційної системи організації

### 8.1. Основні ключові ланки мотивації

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації. Вона виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні досягти найкращих її результатів.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, наполегливості й розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до більш високого напруження їх зусиль і, в остаточному результаті, до виконання роботи.

Основні ключові ланки мотивації праці: *потреби* – *мотивація* – *винагорода*. Однак керівникам не слід сприймати мотивацію спрощено. Адже не тільки в Україні, а й в усьому світі випадки вдалої мотивації праці скоріше є винятками, ніж правилом. “Якщо ви вважаєте, що мотивуєте нашу працю, то нам здається, що ми працюємо”, – така думка поширена серед підлеглих у тих організаціях, де менеджерам постійно не вистачає часу, щоб подбати про належний мотиваційний механізм.

*Потреба* – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось або когось, переконання в тому, що чогось чи когось бракує. Це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що є спільним для різних людей, але в той самий час має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Нарешті, це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що доки потреба існує, вона дає про себе знати і “вимагає” свого усунення.

Люди по-різному можуть намагатися усувати потреби: задовольняти, придушувати або не реагувати на них. Потреби можуть виникати як усвідомлено, так і неусвідомлено. При цьому далеко не всі потреби усвідомлюють і усвідомлено усувають. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму свого конкретного прояву, а також ступінь наполегливості й впливу на людину. Потреби діляться на первинні та вторинні.

*Первинні потреби* мають фізіологічний характер і, як правило, вроджені, генетичні, закладені природою. Без їх реалізації людина не може існувати (їжа, сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей.

**Вторинні потреби** психологічного походження. Вони мають чітко виражений індивідуальний характер. Кожна людина має свої, властиві лише їй моральні якості, запити, індивідуальні ознаки, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, контакті, дружбі, повазі; прагнення та можливості їх реалізації).

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватися чи складати уяву на основі поведінки конкретної людини. Потреби є мотивами до дій. Коли потреба усвідомлюється людиною, вона викликає стан цілеспрямованої поведінки, яка орієнтована на досягнення конкретного результату.

Можна уявити спрощену модель мотивації людини через потреби (рис. 9.1). Модель функціонує так: визначаються людські потреби та стимули, які викликають внутрішню напругу, на ці потреби впливають також зовнішні обставини, сприятливі можливості і визначена мета. Витрачаються зусилля для задоволення потреби, які дають певні рівні показників. Показники залежать від здібностей, і за їх досягнення передбачаються винагороди, що якоюсь мірою задовольняють початкові потреби і стимули. Модель – замкнуте коло, бо в міру задоволення одних потреб, виникають інші, які вимагають витрати нових зусиль.

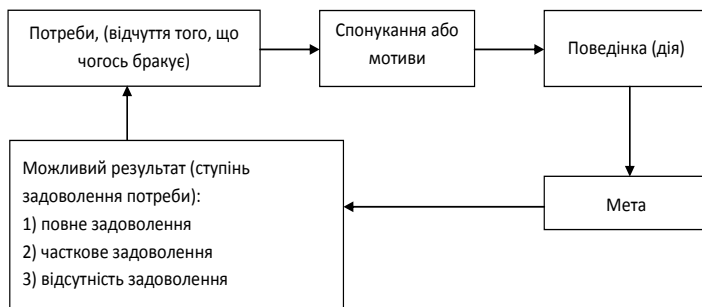


Рис. 8.1. Модель мотивації поведінки через потреби

Мотивація пов'язана з деякими іншими чинниками робочої ситуації людини. Цей зв'язок можна описати такою формулою:

$$P = \phi (M, Z \text{ і } O),$$

де  $P$  – показники діяльності;  $\phi$  – функція;  $M$  – мотивація;  $Z$  – здібність;  $O$  – оточення.

Показники діяльності означають, що працівник повинен мати бажання виконувати роботу (мотивація), уміти її виконувати (здібність) і мати для цього відповідні матеріали та обладнання (оточення). Отже мотивація є одним з елементів, що забезпечують високий рівень показників діяльності (результативності).

**Спонування** – це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має певний напрямок або шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою, в даному значенні, розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреби. У разі досягнення такої мети можливі три варіанти задоволення потреби: потреба людини буде задоволена повністю, частково або не задоволена взагалі. Ступінь задоволення, отриманий у разі досягнення досягненні поставленої мети, впливатиме на поведінку людини в аналогічних обставинах у майбутньому. Зрештою, людина прагне повторити ту поведінку, яка спричинила задоволення потреби і асоціюється з досягненням результату та навпаки. Цей факт відомий як закон результату.

Мотивація складається з суми окремих мотивів. Вони можуть взаємно доповнювати одне одного, а можуть і суперечити одне одному. Чим сильніше виявляють себе окремі мотиви, тим більше впливають вони на поведінку працівника.

**Мотив** – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться “всередині” людини, має “персональний” характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх стосовно людини факторів, а також від дії інших мотивів, що виникають паралельно з ним. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія.

Слід розрізняти мотивацію та винагороду. Якщо мотивація стосується процесу спонування до досягнення бажаних цілей, то винагорода являє собою не що інше, як задоволення бажання.

**Винагороди** – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності різна.

Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні.

**Внутрішні винагороди** дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди.

**Зовнішні винагороди** – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов’язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

**Гроші** – це найвпливовіший аргумент та інструмент, що найчастіше використовується адміністрацією для здійснення впливу та винагородження працівників. **Заробітна плата** визначається як грошовий еквівалент вартості спожитої живої праці, задовольняє безпосередньо чи опосередковано більшість людських потреб – фізіологічних, упевненості в майбутньому та потреб у визнанні.

Поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, у якій мотиви можуть знаходитися в певному відношенні одне до одного за ступенем впливу на поведінку людини, тому мотиваційна структура людини може розглядатися як основа здійснення нею певних дій.

Мотиваційна структура людини має певну стабільність. Однак вона може змінюватися, наприклад, у процесі виховання людини, її освіти тощо.

У кожному конкретному випадку для створення відповідної мотивації треба дбати про належний мотиваційний клімат. Простим уявленням мотиваційного клімату може бути порівняння певного робочого місця з батарейкою. Одні умови, які створюються, діятимуть на “зарядження” працівників, а інші – на їх “розрядку”. Просте вилучення “розряджувальних” факторів не обов’язково приведе до “зарядження” працівників. Треба враховувати обидва полюси “батарейки”.

Залежно від того, що переслідує мотивація, які завдання вона вирішує, можна виділити два основних типи мотивації. Перший тип полягає у тому, що шляхом зовнішніх впливів залучаються до дії мотиви, які спонукають людину здійснювати певні дії, що приводять до бажаного для мотивуючого суб’єкта результату. Другий тип мотивації своїм основним завданням має формування певної мотиваційної структури людини. У цьому випадку основна увага звертається на те, щоб розвинути і підсилити бажані для суб’єкта мотиви, і навпаки, послабити ті мотиви, що заважають ефективному управлінню людиною. Другий тип мотивування вимагає великих зусиль, знань і здібностей для його здійснення. Однак його результати в цілому істотно перевершують результати першого типу мотивації.

Перший і другий типи мотивації не слід протиставляти, тому що в сучасній практиці управління прогресивні організації прагнуть поєднати обидва типи мотивації.

Якщо подивитися, на що в діяльності людини впливає мотивація, то з’ясується, що це такі характеристики діяльності: зусилля; старання; наполегливість; сумлінність; спрямованість.

У наш час існує багато концепцій мотивації, кожна з яких із певних позицій відображає процеси використання в менеджменті мотиваційних інструментів. Найстарішою серед них є політика “батога і пряника”.

**Концепція батога і пряника**, будучи метафорою, відображає два принципово відмінні підходи до оцінки поведінки. Вони полягають у тому, що у разі належної поведінки працівники винагороджуються (пряник), а погана поведінка підлягає покаранню (батіг). Сама ідея подібної мотивації пов’язана з давньою історією про осла, для руху якого попереду тримали “моркву – пряник”, а позаду “батіг – загострену палку”. Тому в англійській літературі широко використовується образ “The carrot and stick motivation”.

У сучасному менеджменті пряником можуть бути гроші та інші матеріальні стимули, просування по службі тощо. Але не слід спрощувати проблему позитивних і негативних стимулів. Нерідко покарання (батіг) призводить до непередбачених наслідків, про які керівники не здогадуються і

потім жалкують.

Більшість менеджерів використовують два методи впливу на зацікавленість працівників: заохочення і покарання. Якщо працівники роблять те, чого вимагає від них керівник, то вони заохочуються бажаними для них формами: грошовими винагородами, визнанням, титулами, більш цікавою роботою тощо. І навпаки, у разі небажаної діяльності чи поведінки підлеглих керівники вдаються до різних форм покарань: попереджень, догани, переведення на нижчу посаду, звільнення і т. п. Звичайно, працівники намагаються уникнути дій і поведінки, що тягнуть за собою покарання, і прагнуть робити те, що пов'язано із заохоченням. І хоча теорії про методи стимулювання і заохочення широко розвинені та продовжують розвиватися, практика розвитку ентузіазму працівників не тільки в Україні, а й у багатьох інших країнах, як і раніше, постійно зводиться до примітивної концепції батога і пряника.

З появою “теорії підсвідомого” Зігмунда Фрейда набула поширення теза про те, що люди не завжди діють раціонально, а після проведення хоторнських експериментів Елтона Мейо отримали розвиток сучасні концепції мотивації.

Теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і розподіляються на дві категорії: змістовні та процесуальні.

**Змістовні теорії** намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. Вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди будуть цінувати, а які ні. Це робиться під час визначення обсягу та змісту роботи виконавців. Класичними змістовними теоріями є теорії Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда та Герцберга.

**Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.** Одним з перших біхевіористів, ученим, з робіт якого керівники дізналися про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію праці, був Абрахам Маслоу.

Маслоу визначив п'ять категорій потреб людини. Він зобразив їх у вигляді піраміди. А. Маслоу сформулював три основоположні припущення щодо людської поведінки у своїй найбільш популярній книзі “Мотивація та особистість”:

1) люди суть нужденні тварини, потреби яких ніколи не можуть бути задоволені, а цілей своїх повністю їм не дано досягти;

2) стан часткового або ж повного незадоволення потреб спонукає людину до дії (згідно з Маслоу, “кращий спосіб спонукати кого-небудь до пошуку любові – це відмовити йому в ній”);

3) існує ієрархія потреб, в якій основні потреби нижчого рівня перебувають внизу, а вищого рівня – вгорі, стрілка зліва вказує на послідовність задоволення потреб.

За Маслоу, поведінку людей визначає безліч мотивів, які перебувають у певному співвідношенні один з одним. На думку дослідника, про вищі потреби мова може йти тільки тоді, коли базові потреби більш-менш задоволені – теза, що сьогодні часто зазнає критики. Пов'язане це з тим, що нижчий, чи основний, рівень потреб – фізіологічні потреби і потреби, пов'язані з безпекою

особистості, – вважається задоволеним для більшості працівників. Отже, переважно слід мати на увазі потреби вищого порядку.

Для менеджерів важливо враховувати, що *дефіцитні потреби* задовольняються за рахунок факторів так чи інакше зовнішніх стосовно особистості. До них належать їжа, зовнішнє середовище, друзі й колеги та ін. Для їх задоволення потрібні зовнішні ресурси, які можуть бути недостатніми (дефіцитними).

Що ж стосується потреб зростання і розвитку, то вони пов'язані головним чином з особистістю, її внутрішніми характеристиками. Насамперед це потреби в збагаченні змісту праці, поліпшенні його характеру.

**Теорія потреб К. Альдерфера.** Ряд авторів, визначаючи цінність теорії Маслоу і використовуючи її ідеї, у той самий час вказували на її спрощеність і, в свою чергу, пропонували власні теоретичні моделі мотивації. Однією з таких моделей є теорія потреб існування, відносин, зростання (ERG – Existence, Relatedness, Growth) американського вченого К. Альдерфера. Він намагався уточнити і творчо розвинути теорію ієрархії потреб Маслоу. Визначаючи недостатню, на його погляд, чіткість розрізнення деяких груп потреб у теорії Маслоу, він виділив не п'ять, а три класи (групи) потреб:

1. **Потреби існування (E)**, до яких він зарахував основні фізіологічні потреби, а також потреби в безпеці.

2. **Соціальні потреби (R)**, включаючи потреби спілкування, групової належності й поваги з боку інших (за класифікацією Маслоу, це соціальні потреби і потреби поваги).

3. **Потреби особистісного зростання (G)**, тобто потреби в самореалізації, у тому числі участі в управлінні.

На відміну від Маслоу, який допускав мотивуючий вплив потреб лише при русі знизу вгору, тобто у разі переходу від нижчої потреби до вищої, Альдерфер стверджує, що такий вплив може відбуватися в обох напрямках. Він спробував установити зв'язок між задоволенням потреб та їх активізацією і в результаті виділив сім таких залежностей (принципів):

1. Чим менше задоволені потреби існування (E), тим сильніше вони виявляються.

2. Чим слабкіше задоволені соціальні потреби (R), тим сильніше дія потреб існування (E).

3. Чим повніше задоволені потреби існування (E), тим активніше заявляють про себе соціальні потреби (R).

4. Чим менше задоволені соціальні потреби (R), тим більше посилюється їх дія.

5. Чим менше задоволені потреби особистісного зростання, самореалізації (G), тим сильніше стають соціальні потреби (R).

6. Чим повніше задоволені соціальні потреби (R), тим сильніше актуалізуються потреби особистісного зростання (G).

7. Чим більше чи менше задоволені потреби особистісного зростання (G), тим активніше вони виявляють себе.

Співвідношення запропонованих Альдерфером принципів показує, що вчений виявив більш складну і гнучку, ніж Маслоу, залежність між потребами.

**Теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда.** Помітний внесок у розробку проблеми мотивації робить теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда. Не заперечуючи значущість попередніх теорій та їх висновків про важливість біологічних та інших “базисних” потреб у мотивації працівників, МакКлелланд спробував виявити найбільш важливі серед “вторинних потреб”, які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості. Він стверджує, що будь-яка організація надає працівнику можливості реалізувати три потреби вищого рівня: у владі, успіху і належності. На їх основі виникає і четверта потреба, а саме потреба в тому, щоб уникати неприємностей, тобто перешкод чи протидій у реалізації трьох названих потреб, наприклад, ситуацій, що не дозволяють домогтися успіху, здатних позбавити людину влади чи групового визнання. В усіх співробітників в якійсь мірі є потреби в успіху, владі й належності. Однак у різних людей ці потреби виражені по-різному або існують у певних комбінаціях. Те, як вони сполучаються, залежить, крім природжених якостей, від особистого досвіду, ситуації і культури людини.

Потреби у владі, успіху і належності виявляються у відповідних мотивах. Основні мотиви стійкі і змінюються лише протягом тривалого проміжку часу. Разом з тим вони піддані короткостроковим коливанням.

**Теорія двох факторів Ф. Герцберга.** Широкий резонанс серед учених і менеджерів викликала теорія двох факторів Ф. Герцберга. Він досліджував двісті інженерів і бухгалтерів з метою виявлення мотиваційних факторів та їх сили. Службовцям ставилися два запитання: “Чи можете детально описати, коли Ви почувате себе на роботі винятково добре?” і “Чи можете детально описати, коли Ви почувате себе на роботі виключно погано?”.

У результаті дослідження Герцберг виділив дві групи факторів, які не однаково впливають на мотивацію праці. Першу групу факторів він назвав гігієнічними факторами, другу – мотиваторами. Термін “гігієна” вживається тут у його медичному значенні – гігієна як попередження, запобігання хвороби, а не як лікування її. Самі по собі гігієнічні фактори не викликають задоволеності, але їх погіршення породжує незадоволення працею. При поліпшенні гігієнічних факторів незадоволеність не відчувається, але коли таке поліпшення сприймається співробітниками як природне, то немає і задоволеності. До гігієнічних факторів належать: стосунки з колегами, начальством і підлеглими; моральний клімат в організації; винагорода (у випадку фіксованої зарплати); здатності керівника; фізичні умови праці; стабільність робочого місця.

Другу групу факторів становлять мотиватори, які безпосередньо викликають задоволеність працею, високий рівень мотивації і трудових досягнень. Вони виступають стимуляторами ефективної праці. До них належать: досягнення цілей, визнання, цікавий зміст роботи, самостійність (своя ділянка роботи) і відповідальність, професійно-посадове зростання, можливості особистісної самореалізації. Звичайно, межі між окремими гігієнічними

факторами і мотиваторами відносні, рухливі. Так, гроші у формі фіксованої зарплати належать до факторів гігієни, у той же час такий мотиватор, як посадове зростання також має на увазі підвищення зарплати. Для того щоб не з'явилася незадоволеність працею, досить наявності гігієнічних факторів у звичайному обсязі, підвищення ж продуктивності праці досягається за допомогою мотиваторів.

Узагальнюючи результати своїх досліджень, Герцберг зробив ряд висновків:

1. Відсутність гігієнічних факторів призводить до незадоволеності працею.

2. Наявність мотиваторів може лише частково і неповно компенсувати відсутність факторів гігієни.

3. У звичайних умовах наявність гігієнічних факторів сприймається як природне і мотиваційно не впливає.

4. Позитивний максимальний мотиваційний вплив досягається за допомогою мотиваторів за наявності факторів гігієни.

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах та пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей.

У *процесуальних теоріях* аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, яке пов'язане з конкретною ситуацією.

Існують три основних процесуальних теорій мотивації: теорія очікування, теорія справедливості та модель мотивації Портера – Лоулера.

**Теорія очікування** розглядає мотивацію з огляду на три чинники:

- 1) очікування того, що зусилля принесуть бажані результати;
- 2) очікування того, що зусилля принесуть бажану винагороду;
- 3) очікувана ціна винагороди.

Застосовуючи на практиці теорію очікування, необхідно враховувати те, що люди мають різноманітні потреби, тому й винагороди вони сприймають по-різному. Необхідно зіставити запропоновану винагороду з потребами працівників і привести їх у відповідність. Для підвищення ефективності мотивації необхідно встановити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. Обов'язок керівника полягає у формуванні високого, але реалістичного рівня результатів, очікуваних від підлеглих, і у вмінні всіма способами переконати їх, що, мобілізуючи свої зусилля, вони можуть досягти цього рівня. При цьому керівник має враховувати, що працівники зможуть досягти цього рівня тільки в тому разі, якщо делегований їм рівень повноважень та їх професійні навички достатні для виконання поставленого завдання.

**Теорія справедливості** визначає, що працівники об'єктивно сприймають рішення щодо отриманої винагороди й оцінку витрачених зусиль, а потім



зіставляють це з винагородою інших працівників, які виконували аналогічну роботу. Якщо це порівняння підтверджує, що рішення щодо винагороди несправедливе, то в людини виникає психологічна напруженість. При цьому ті працівники, які вважають, що їм недоплачують порівняно з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно або намагатимуться отримати більшу винагороду. Якщо працівники вважають, що їм переплачують, то вони, скоріш за все, не змінюватимуть своєї поведінки та інтенсивності діяльності.

Реалізуючи принципи теорії справедливості, треба враховувати, що до тих пір, поки люди не почнуть вважати, що одержують справедливу винагороду, вони будуть знижувати інтенсивність праці. Тому необхідно роз'яснити персоналу, що, наприклад, більш високооплачуваний колега отримує більше тому, що має більший досвід, і це дає йому можливість працювати продуктивніше.

Згідно з *теорією Портера – Лоулера* результати, досягнуті працівниками, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей і характерних рис людини, а також від ступеня усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Рівень затрачених зусиль, у свою чергу, залежить від ступеня цінності винагороди і того, наскільки працівник вірить у тісний зв'язок між затраченими зусиллями й отриманою винагородою.

Результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з врахуванням їх справедливості є задоволення працівника, яке відіграє роль вимірювача ступеня цінності винагороди. Ця оцінка впливає на майбутнє сприймання людиною аналогічних ситуацій.

Застосування в практиці менеджменту персоналу моделі Портера – Лоулера зводиться до реалізації розуміння того, що результативна праця веде до задоволення. Тобто в управлінні необхідно враховувати й те, що відчуття виконаної працівником роботи веде до задоволення і, таким чином, впливає на результативність. Крім того, досягненню необхідного рівня результативності сприяють внутрішні винагороди (похвала керівника, премія, підвищення по службі).

На основі емпіричних досліджень було розроблено кілька концепцій, що описують фактори, які впливають на мотивацію і зміст процесу мотивації. До таких концепцій належать теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Альдерфера, теорії очікування, справедливості, Портера – Лоулера. Незважаючи на принципові відмінності цих концепцій, вони мають щось загальне у своїй основі, що відображає певну спільність у мотивації людини до дій.

## **8.2. Головні питання створення мотиваційної системи організації**

Механізм мотивації праці повинен забезпечувати, з одного боку, можливість задоволення за рахунок справедливої винагороди різноманітних потреб людини в процесі трудової діяльності, а з іншого – одержання очікуваних результатів праці, успішне досягнення цілей організації.

Для формування системи мотивації праці необхідним є ряд передумов, які

містять такі фактори:

- якісно сформульовані цілі організації, які сприймаються людиною як засіб задоволення її потреб;
- достатні фінансові ресурси для надання винагород у суворій відповідності з наданими суб'єктом управління обіцянками;
- професійно підготовлені менеджери, здатні виявляти потреби працівників, оцінювати їх, формувати нові та створювати діючу систему стимулів і винагород за працю;
- чітко сформульовані принципи мотивації праці, які відображають об'єктивні закономірності розвитку організації і взаємин між суб'єктами її об'єктами управління.

Остання передумова вимагає особливої уваги, тому що її ефективність визначається не тільки професійною підготовкою конкретних менеджерів, але і досягненнями науки і передової практики в галузі управління й організації. На основі узагальнення цих досягнень рекомендуються такі принципи формування і подальшого функціонування систем мотивації праці:

- структура винагород повинна забезпечувати збалансоване стимулювання поліпшення як кількісних, так і якісних результатів праці для успішного досягнення цілей організації;
- розмір винагород повинен бути тісно ув'язаний з результатами праці конкретного працівника і всієї організації в цілому;
- темпи зростання результативності праці повинні випереджати зростання винагород;
- у процесі мотивації праці має забезпечуватися раціональне задоволення інтересів особистості, трудового колективу і власника майна підприємства;
- система мотивації праці має бути досить простою і сприяти тісному співробітництву різних категорій працівників, а не антагонізму між ними.

Основними напрямками в роботі мотиваційної системи є:

- соціально-психологічне вивчення і розвиток особистості й соціальної групи;
- професійне мотивування персоналу;
- матеріальне мотивування і стимулювання персоналу;
- нематеріальне і соціальне мотивування і спонукання персоналу;
- управлінське стимулювання та спонукання персоналу.

Керівник в першу чергу повинен:

- вивчити свій персонал як індивідів, особистостей, як працівників;
- визначити рівень групової динаміки у працівників, їх психологічну сумісність, ставлення групи до керівництва, особисто до нього, і навпаки;
- вивчити умови життя родини працівників, їх першорядні нестатки і турботи, рівень їх матеріальних та соціальних очікувань,
- визначити доцільність і відповідність працівника займаній посаді, робочому місцю;

- рівень його компетентності, резерву зростання, де і як доцільно використовувати працівника і що слід від нього очікувати в перспективі;
- визначити рівень соціальних домагань, особливо лідерів і професіоналів, та їх відповідність реаліям і можливостям фірми;
- користуючись усіма вищевикладеними даними, скласти хоча б на основних працівників соціально-психологічний портрет і оцінити рівень їх професійної придатності, зіставляючи “три Я”: “як він думає про себе”, “як думають про нього інші”, “який він є насправді”.

Керівникові слід допомогти кожній особі розібратися в собі, визначити життєві орієнтири, своє місце на фірмі, надати особі можливість для самореалізації та саморозвитку. І тоді цей підсистемний блок мотиваційної роботи з персоналом почне в рамках своєї системи давати позитивні результати.

По-друге, завданням керівника є формулювання внутрішнього середовища фірми з позицій менеджменту. Необхідно допомогти персоналу діяти у чіткій відповідності з цілями фірми – стратегічними й оперативними, зробити так, щоб поточні завдання якомога конкретніше відображалися в стратегії фірми. Оптимальна організаційна й економічна оргструктура, у якій би сполучалося гнучке управління з чітким поділом праці й розвитком спеціалізації, допоможе персоналу вільно і творчо працювати, почувати свою причетність і незацікненість у роботі, зростання професіоналізму, а отже, і одержувати більшу винагороду за працю, розвивати свою кар’єру.

По-третє, треба пам’ятати, що зовнішнє середовище постійно і глибоко впливає на кожну людину. Події в світі, в країні, на ринках, у місті, на вулиці, в будинку, де мешкає працівник, – усе це і багато чого іншого він приносить з собою на роботу: у своїй свідомості, душі, у думках і переживаннях. Необхідно це розуміти і створювати в колективах, на роботі такий соціально-психологічний клімат, що сприяв би зняттю негативних впливів зовнішнього середовища на людину.

По-четверте, вплив сім’ї на працівника, її турботи, стан, перспективи – найбільш тонке, делікатне, раниме і хворобливе. Мотивація працівника означає і мотивацію його сім’ї, а вона, відповідно, спонукає останнього до ще більшого старання та успіху. Спільні сімейні свята, зустрічі, колективні виїзди на природу, сувеніри, увага і подарунки працівнику, членам його сім’ї завжди яскраво відгукувалися в серцях і душах членів сім’ї і працівників фірми.

Суть професійного мотивування персоналу полягає у спонуканні кожного працівника до професійного розвитку як джерела розвитку кар’єри, одержання більшої винагороди і пошани. Варто створити такій людині відповідні умови: розширити поле її діяльності, делегувати відповідальність і повноваження, де б вона мала змогу виявити ініціативу і творчість, вчасно підвищувати її кваліфікацію, надаючи і час, і ресурси для такої важливої справи.

Зустрічаючись з новим співробітником, менеджер з персоналу повинен урахувати етап кар’єри, який він проходить у даний момент. Це може допомогти уточнити цілі професійної діяльності, ступінь динамічності й

головне – специфіку індивідуальної мотивації.

Найважче створити підсистему диференційованого матеріального мотивування персоналу організації. Вона реалізується в різних формах винагороди.

Диференційована винагорода – це завжди проблема, пов'язана з людським фактором, де завжди виявляються міжособистісні стосунки і взаємини, які відштовхують чи приваблюють якості і властивості людей, що призводить нерідко до необ'єктивності, суб'єктивізму, порушення соціальної справедливості, неприємним прихованим ситуаціям у колективах.

Звичайно, основною формою винагороди є **заробітна плата**, хоча задовільний рівень заробітної плати не обов'язково мотивуватиме працівників до досягнення найвищих показників у роботі. Ті з них, які незадоволені своєю зарплатою, скоріш за все матимуть нижчі результати, ніж вони можуть мати. Приймаючи рішення щодо виплат працівникам, треба зважати на їх сподівання, що зарплата буде:

- 1) достатньою для забезпечення нормального рівня життя;
- 2) не нижчою або вищою порівняно із зарплатою інших працівників регіону (як на ближніх фірмах, так і на інших підприємствах), якщо враховувати умови роботи, преміальні та інші стимули (наприклад, житло);
- 3) урахувувати кількість відпрацьованих годин (урочно і надурочно);
- 4) урахувувати знання, досвід і вміння, вкладені у виконання цієї роботи;
- 5) урахувувати навички і рівень підготовки, які вимагаються від працівника, а також відповідальність, покладену на нього;
- 6) не настільки фіксованою, щоб не можна було підвищувати регулярні виплати, змінювати її залежно від того, як змінюється рівень життя в країні, або ж підвищувати її у разі зростання ефективності та продуктивності роботи працівників.

Для стимулювання трудового внеску в досягнення остаточних результатів треба використовувати **преміювання**. Із загальних коштів на преміювання кожна служба або підрозділ може здійснювати поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу) та одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок в досягнення остаточних результатів. До основних показників преміювання належать такі: виконання та перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці тощо.

**Надбавки** є додатковими виплатами працівникам за високу професійну майстерність, високі досягнення в праці службовців, вислугу років, виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи, знання й використання в роботі іноземних мов, за класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів, роботу в умовах режимних обмежень тощо.

**Доплати** – це кошти, що виплачуються понад установлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати установлюються за роботу в понаднормовий час, суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування або збільшення обсягу

виконуваних робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах, роботу в нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні; багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер роботи тощо.

Під час застосування системи преміювання слід точно знати, що бажано і що небажано робити.

**Що бажано робити:**

- проаналізувати мету преміювання;
- визначити, за які показники роботи працівник може отримати премію;
- пов'язати премію безпосередньо з результатами роботи, щоб працівник міг бачити прямий зв'язок між тим, як він працює, і розмірами премії;
  - залучити працівників до розроблення системи преміювання, щоб вони знали, чого від них очікувати і за що їм виплачуватимуть премію;
  - формулювати умови преміювання так, щоб працівник знав суму премії та за що вона виплачується;
  - розробити ряд стимулів, які заохочують працівника брати на себе відповідальність і проявляти себе у роботі;
  - стежити за тим, як виконується виробнича програма, за якою введено преміювання, і відповідно змінювати її, щоб вона була ефективною.

**Чого не бажано робити:**

- робити так, щоб премії замінювали заробітну плату;
- винагороджувати поганих працівників за задовільні показники замість відмінних;
  - видавати премію разом із зарплатою замість того, щоб виплачувати її окремим чеком;
  - зменшувати заробітну плату, коли продуктивність праці зростає: працівники повинні відчувати, що система оплати праці та преміювання справедлива і не призведе до негативних наслідків;
  - установлювати показники, за досягнення яких виплачується премія, настільки високими, щоб окремі працівники не могли їх досягти;
  - виплачувати премії за виконання лише одного завдання, бо в цьому разі працівники намагатимуться виконувати лише окремі завдання;
  - замінювати преміювання іншими формами заохочення, такими як навчання або підвищення в посаді.

Надаючи працівникові додаткову оплату, підприємство має подбати про те, щоб на цю суму припадало щонайменше податкових стягнень і щоб було найбільше вигоди для працівника. В усіх випадках добровільного матеріального дотування підприємством своїх працівників консультант з питань оподаткування має переглядати їх фінансово-юридичну правомірність.

Нематеріальна соціальна винагорода – це проблема, насамперед, ефективного спонукання людини до праці, творчості, остаточного результату, на розвитку відчуття власної значущості, гідності, розвитку духу незалежності

й громадянина своєї країни.

Моральними є заохочення, які не пов'язані з наданням працівникові будь-яких матеріальних цінностей: виплатою грошових сум, врученням подарунків, продукції, наданням будь-яких послуг, пільг та ін. Суть морального заохочення полягає в офіційному та прилюдному визнанні досягнень працівників та їх особливої ролі у загальних успіхах підприємства.

Відповідно до Кодексу законів про працю України (ст. 143 – 146) та Типових правил внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців підприємств, установ, організацій (затверджених Постановою Держкомпраці СРСР за погодженням з ВЦРПС від 20 квітня 1984 р.) заохочення застосовуються за успішне й сумлінне виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці та якості продукції, тривалу та бездоганну роботу, новаторство у праці та за інші досягнення в роботі.

Отже, законодавство у даному випадку надає суб'єктам господарювання та бюджетним організаціям повну свободу у виборі засобів стимулювання працівників та процедури їх застосування.

При цьому закон тлумачить заохочення не лише як засіб стимулювання працівників, але й як основний фактор, що сприяє забезпеченню трудової дисципліни.

У правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства встановлюються певні види морального та матеріального заохочення. Крім того, зазначені питання можуть регулюватися іншими нормативними документами, зокрема положеннями про преміювання, де передбачаються показники, досягнення яких дає право на застосування відповідного виду заохочення.

Як правило, основними видами морального заохочення є оголошення подяки, нагородження почесною відзнакою, грамотою, занесення прізвища працівника до Книги пошани, присвоєння почесних звань, підвищення у кваліфікаційному класі або розряді. Застосування моральних заохочень на окремих підприємствах може набувати форми певної чіткої системи, яка передбачає різні рівні морального заохочення, кожний з яких залежить від такого показника, як стаж бездефектної роботи на підприємстві. При цьому кожному рівню відповідає певна форма морального заохочення. Перехід на наступні рівні відбувається послідовно, в міру зростання морального авторитету конкретного працівника.

Моральне заохочення реалізується у формі визнання та схвалення заслуг працівника, пошани до нього з боку трудового колективу. Воно ґрунтується на моральній зацікавленості робітників і службовців у результатах своєї праці. Вже сам факт заохочення сприймається працівником як висока оцінка його роботи та заслуг у даному колективі.

Почесне виділення із середовища колег по роботі вже саме по собі дисциплінує, примушує посилити вимогливість до себе, по-новому, з позиції "кращого", оцінювати ситуацію та шукати шляхи покращання своєї роботи.

Моральний вплив певною мірою здійснює на працівника і факт матеріального стимулювання за відмінну роботу. Моральні стимули до праці

починають проявлятися, коли працівник за високі показники у роботі отримує відповідну матеріальну винагороду.

У виняткових випадках за особливі трудові заслуги працівники можуть бути представлені у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними знаками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією (ст. 146 КЗпП України).

Особливістю цих заохочень є те, що вони застосовуються за рішеннями найвищих державних органів та посадових осіб. Запровадження державних нагород України зараховано до компетенції Верховної Ради.

Достатньо поширеною є практика вручення відзнак Президента України працівникам, які відзначилися особливими трудовими заслугами, що мають загальнодержавне значення. Цими відзнаками є:

- відзнака Президента України – “Герой України”, що передбачає вручення ордена “Золота Зірка” та ордена Держави;
- відзнака Президента України – орден князя Ярослава Мудрого I, II, III, IV та V ступенів;
- відзнака Президента України – орден “За заслуги” I, II, III ступенів.

Нагородження президентськими відзнаками здійснює Президент України, який також присвоює почесні звання. Крім того, Кабінетом Міністрів України затверджена Почесна грамота Кабінету Міністрів України і затверджено Положення про порядок її вручення.

Соціологічними дослідженнями встановлено, що постійна увага до працівників та доброзичлива атмосфера можуть підняти продуктивність праці на 300 %, схвалення – привести до покращання роботи на 87,8 %, а зауваження лише на 11,9 %.

Наступною, дуже важливою проблемою для створення мотиваційної системи, є поєднання різних форм заохочень (матеріальних і моральних). Як відомо з двофакторної теорії Герцберга, існують мотиватори (які дають позитивний стрес, наприклад підвищення по службі, можливість творчого та ділового зростання, схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності тощо) та фрустратори або гігієнічні чинники (які дають негативний стрес, наприклад міжособистісні стосунки з колегами, керівництвом, умови праці, політика організації тощо).

Саме в неправильній оцінці значення мотиваторів і фрустраторів полягає помилка багатьох менеджерів. Намагаючись мотивувати своїх підлеглих, вони купують кращі меблі, хороші кондиціонери, комп’ютери і т. п. Усе це, безперечно, необхідно. Але поліпшення умов праці не посилює мотивацію, а тільки забирає “мінус”, виводячи її на нульову оцінку. Це доводять і численні багаторічні експерименти. Коли працівнику необхідно згадати щось позитивне із сфери його діяльності, він не згадує про нові комп’ютери чи про зручні м’які крісла в порівнянні з табуретом. Він із задоволенням згадує зовсім інші моменти. А табурет і комп’ютер спливають у пам’яті, коли пропонується пригадати щось погане. У цьому – глибина і тонкість Герцберзького

експерименту. Він уперше зміг розділити речі, що використовують для мотивації за різними напрямками і пов'язані з різнополярними переживаннями.

Сьогодні більшість українських керівників віддають перевагу тільки матеріальному стимулюванню – гроші стоять на першому місці. Це дійсно дуже важливо. Однак при запитанні, що мотивує їх самих, стає відомим, що це ті фактори, які знаходяться у верхній частині піраміди Маслоу.

Мотиватори складають мотиваційний резерв менеджера. Чому резерв? Матеріальним заохоченням співробітника є його оклад. За нього він працює, і платня, якоюсь мірою, є еквівалентом його праці. Зарплатою можна і потрібно стимулювати роботу підлеглих. Але все має свою об'єктивну межу.

Якщо працівник працює у фірмі дуже довго, то постійно піднімати йому платню практично неможливо. Наприклад, кожен квартал додавати 50 грн. А якщо додавати 5 грн., то це вже не буде матеріальним стимулюванням, і очікуваного відповідного результату не вийде. До того ж, є межа окладу, обумовлена ринком праці, і його перевищення завдасть фірмі збиток. У такій ситуації менеджеру необхідно використовувати мотиваційний резерв.

Трапляються ситуації, коли працівник сам усвідомлює, що одержує максимум, і знає, що більше йому ніде не заплатять, хоча він і першокласний фахівець. Проробивши так кілька років, людина психологічно втомлюється, і з'являється так званий ефект мотиваційної втоми. І тут досвідчений менеджер повинен обов'язково використовувати мотиваційний резерв. Інакше ефективність праці знизиться.

Це крайні, екстремальні ситуації. У нормальній роботі необхідні поєднання і баланс матеріального та нематеріального стимулювання. Одне ні в якому разі не виключає іншого.

Природно, будь-який менеджер у першу чергу повинен продумати систему і рівень оплати праці своїх співробітників, не забувати про додаткову мотивацію. Тут існує деяка взаємозамінність. Недолік якихось мотиваційних факторів можна компенсувати підвищенням окладу, і навпаки – “оживити” низьку ставку нематеріальними бонусами.

Співробітник може бути незадоволений багатьма речами, але з цим величезним мінусом він буде працювати і все терпіти через велику зарплату. Практично завжди можна знайти якийсь матеріальний еквівалент, що компенсує “позбавлення” (фрустратори). З іншого боку, багато прикладів, коли працівник не переходить в іншу фірму, яка пропонує в півтора рази більше грошей. Йому подобається колектив, умови праці, ставлення й увага керівництва.

Яка ж повинна бути зарплата фахівця з урахуванням мотиваторів і фрустраторів? Завжди (у порівнянні з ринком праці) існує нижній, середній і високий рівень окладу. Звичайно, можна поекспериментувати і подивитися на результати роботи після підвищення чи зниження платні. Але робити так навряд чи доцільно. Існує однозначний сигнал, який повідомляє менеджера, що матеріальні та моральні стимули не врівноважують один одного. Це плінність кадрів. Якщо, наприклад, потрібен фахівець, послуги якого оцінюються на ринку праці в \$500, а є можливість платити тільки \$300. Необхідно продумати,



якими нематеріальними стимулами можна компенсувати розрив. Хорошою оргтехнікою, службовою машиною, окремим кабінетом, вільним графіком роботи тощо. Перераховані бонуси є фрустраторами, і це одна з “пасток”, у які часто потрапляють менеджери. Саме таким шляхом іде більшість керівників. Перший крок – матеріальне стимулювання, другий крок – фрустратори, а про третій – мотиватори – часто забувають. Фактично, після першого і другого кроків мотивація виходить тільки на нульовий рівень. І не доходить до активного “плюса”. Він можливий, коли мотиватори починають працювати.

Щоб ефективно використовувати модель мотивації Герцберга, співробітники самі повинні визначити значущість для них різних мотиваторів та фрустраторів.

Таким чином модель мотивації в організації повинна передбачати як матеріальне, так і моральне стимулювання працівників. Визначення послідовності та поєднання різних видів заохочення є одним з важливих завдань керівника.

### Питання до самоперевірки

1. У чому полягає сутність понять «мотивація», «потреби», «винагорода», «мотив»?
2. Опишіть модель мотивації через потреби.
3. У чому полягає сутність змістовних теорій мотивації?
4. Розкрийте сутність і зміст теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
5. Якими положеннями теорії Ф. Герцберга можна користуватися при стимулюванні праці державних службовців?
6. Як потреби впливають на мотивацію співробітника (персоналу)?
7. За якими ознаками можна класифікувати мотиви діяльності державних службовців?
8. Які основні чинники стимулювання праці державних службовців?
9. Вкажіть основні змістові положення мотиваційної теорії Д. МакГрегора.
10. У чому полягає сутність мотиваційної теорії К. Альдефера?
11. Які процесуальні теорії мотивації Вам відомі?
12. Які види заохочення державних службовців Вам відомі?
13. У чому полягає сутність матеріальної мотивації державних службовців в Україні?
14. Чи впливатиме використання компетентнісного підходу на мотивацію державних службовців?
15. Які види нематеріальної мотивації державних службовців, на Вашу думку, є найбільш ефективними?
16. Чим відрізняється процес стимулювання праці від мотивації?
17. Чи є необхідним використання командного підходу для підвищення рівня мотивації персоналу в системі державної служби?
18. Використання яких теорій мотивації, на Вашу думку, було б найбільш ефективним у системі державної служби України?

**РОЗДІЛ 9**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:**  
**КУЛЬТУРА, ЕТИКА, КОМАНДИ**

\*\*\*\*\*

**План вивчення теми:**

- 9.1. Формування та розвиток корпоративної культури
- 9.2. Створення ефективних команд
- 9.3. Етика публічного службовця та кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності

**9.1. Формування та розвиток корпоративної культури**

У будь-якій організації існують певні системи цінностей, переконань, уявлень, норм, символів, ритуалів, традицій, які сформувалися протягом певного періоду часу, і являють собою культуру організації. Корпоративна культура є унікальною для кожної організації, свого роду «характером» й «особистістю». Отже, культура організації припускає: формування системи цінностей, переконань, уявлень і норм, загальних для всіх членів організації; сприйняття системи цінностей і норм (а не оцінка - подобається чи ні); організаційна поведінка відповідна системі цінностей.

Під *корпоративною культурою державного органу* розуміється унікальна система цінностей та переконань у державному органі, що безумовно підтримується всіма працівниками цього органу і пов'язана з кінцевою метою його діяльності; обумовлює поведінку всіх його працівників, способи прийняття рішень, шляхи об'єднання колективу та окремих працівників для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.

*Метою корпоративної культури* є забезпечення високої результативності діяльності державного органу за рахунок підвищення ефективності управління та якісного поліпшення діяльності державного органу.

Корпоративна культура у державному органі спрямована на вирішення таких основних завдань: забезпечення організаційної єдності державного органу; забезпечення адаптації державного органу до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища; формування позитивного іміджу державного органу; регулювання партнерських взаємовідносин; регулювання взаємодії з громадськістю.

Основними ознаками організації, що володіє високим рівнем культури, є:

- Сучасна організація, що володіє матеріальними й духовними цінностями.
- Гармонічна організація, що відрізняється домірністю окремих частин і їхнім злиттям у єдине органічне ціле.
- Організація, діяльність якої заснована на дотриманні законодавства.

- Інноваційна організація, що опирається на сучасні досягнення науки і практики.
- Організація, головною цінністю якої є людина.
- Організація, що постійно розвивається відповідно до вимог зовнішнього й внутрішнього середовища.

До *основних складових корпоративної культури*, які властиві будь-якому державному органу, можна віднести: цінності державної служби; правила етичної поведінки, дрес-код; прийняту систему лідерства; стиль управління; методи запобігання виникненню та вирішення конфліктів; систему комунікації та взаємовідносини у колективі; усвідомлення себе і свого місця у державному органі; вимоги до рівня професійної компетентності, визначені у профілях професійної компетентності посад державної служби; особисті якості персоналу (звички та схильності, потреби, інтереси, моральні цінності, темперамент тощо); форми поведінки персоналу, що постійно відтворюються (ритуали, традиції, звичаї тощо); систему мотивації; розвиток і самореалізацію працівників державного органу.

**Цінності** – це одна з індивідуальних характеристик особистості, позитивна чи негативна значущість об'єктів навколишнього світу для людини, соціальної групи, суспільства в цілому. Визначається не їхніми властивостями, а залученням їх у сферу людської життєдіяльності, інтересів і потреб, соціальних відносин. Цінності можна розглядати як критерії та способи оцінки цієї значущості, виражені в моральних принципах і нормах, ідеалах, установках і цілях. Розрізняють матеріальні, суспільно-політичні і духовні цінності, позитивні, негативні (помилкові). Цінності відображають основні поняття людини про те, «що таке добре і що таке погано». Вони є індивідуальними базовими стандартами, якими визначаються суб'єктивні уявлення людини про хороше й погане, бажане й небажане, істинне й хибне, моральне й аморальне. Цінності можуть прямо або побічно відбиватися на таких сферах діяльності: показники роботи; компетентність; конкурентоспроможність; інновації; якість; обслуговування клієнтів; робота в команді; турбота про людей.

Кожна людина має свою індивідуальну систему цінностей і ціннісну орієнтацію. **Система цінностей** являє собою розподіл пріоритетів індивідуальних цінностей і визначається відносною важливістю, яку конкретна людина надає таким цінностям, як свобода, задоволення, самоповага, чесність, смирення, рівність. Формування системи цінностей державного органу, а також розробка стандартів корпоративної культури на державній службі має здійснюватися з урахуванням норм Конституції України та положень нового законодавства про державну службу.

**Корпоративними цінностями державного органу є:**

- верховенство права;
- патріотизм та служіння Українському народу;
- законність;
- рівний доступ до державної служби;
- професіоналізм;

- добросесність;
- політична неупередженість;
- прозорість діяльності;
- персональна відповідальність державного службовця.

**Норми** – це історично сформовані або встановлені стандарти поведінки і діяльності, дотримання яких є необхідною умовою для включення індивіда або групи в певне соціальне ціле. Норми засвоюються разом із цінностями в процесі соціалізації, адаптації організації до вимог зовнішнього середовища та інтеграції співробітників, але мають менш сталий характер, ніж цінності. Норми регламентують організаційну поведінку і сприяють координації спільної діяльності.

Основними формами поведінки державних службовців, що сприяють формуванню високих моральних і етичних норм є:

- Підтримання високих моральних принципів.
- Концентрація уваги на факторах, що приносять користь організації та співробітникам.
- Бути прикладом для оточуючих.
- Боротьба зі страхом і заохочення до відкритого обговорення будь-яких питань.
- Формування та реалізація політики дотримання етики.
- Прояв нетерпимості до порушників моральних норм.
- Заохочення етичної поведінки підлеглих.
- Справедливе, чесне й шанобливе ставлення до всіх без винятку співробітників.
- Збереження високих моральних принципів як у професійному, так і особистому житті.

Цінності й норми корпоративної культури виражаються в різних матеріальних образах, за допомогою яких люди можуть інтерпретувати культуру будь-якої організації.

Потужна культура сама по собі не забезпечує успіх організації, якщо в ній не закладена здатність адаптації до зовнішніх умов, що змінюються. Відповідно до результатів досліджень, виявлено чотири типи культур з «правильним» сполученням цінностей, стратегії і зовнішнього середовища (рис. 9.1). Вони розрізняються згідно двох показників: (1) відповідності ступеня гнучкості або рівня стабільності, що задаються зовнішнім середовищем і (2) внутрішнім або зовнішнім стратегічним фокусом компанії. Відповідно ми одержуємо чотири типи організаційних культур: адаптивну, орієнтовану на результат, кланову й бюрократичну.

**Адаптивна культура** виникає в середовищі, що вимагає від організації швидкої реакції й прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі розвиваються цінності, що сприяють як можна більш швидкому виявленню, інтерпретації і трансляції сигналів зовнішнього середовища в нові поведінкові відгуки компанії. Співробітники мають право самостійного

прийняття рішень і дій згідно своїм потребам. Керівники сприяють змінам, стимулюючи й винагороджуючи творчість, експерименти, ризик.



Рис 9.1. Типи організаційних культур

**Культура, орієнтована на результат**, підходить для організацій, діяльність яких полягає в обслуговуванні відомих покупців у середовищі, що не вимагає особливої гнучкості і швидких змін. Орієнтація на результат передбачає такі цінності, як конкурентноздатність, особиста ініціатива, готовність працювати багато й довго.

**Кланова культура** має внутрішній фокус: основна увага в ній приділяється залученню працівників у процес прискореної відповідності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності такої культури - задоволення потреб працівників, а організація в цілому характеризується турботливою, сімейною атмосферою. Керівники вітають кооперацію, враховують інтереси покупців і співробітників, вважають за краще не афішувати відмінності в статусі.

**Бюрократична культура** відрізняється внутрішнім фокусом й орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. Тут перш за все цінуються дотримання правил й ощадливість. Заохочується методичний, раціональний, упорядкований підхід до всього.

Кожний з розглянутих типів культури здатний принести успіх. Які саме культурні цінності формуються в організації і чи формуються взагалі, залежить від вимог середовища і фокусу організації, а також від дій керівника.

Оскільки корпоративна культура є важливим інструментом конкурентоспроможності, необхідно розуміти принципи та сутність процесу її формування. Приймаючи рішення щодо необхідності формування культури, необхідно враховувати три основних моменти: етапи життєвого циклу організації; ступінь адаптивності організації до вимог зовнішнього середовища; відповідність культури стратегії розвитку організації.

**1. Формування корпоративної культури** є однією з головних задач керівників. Формування у державному органі корпоративної культури переважно пов'язане із специфікою службової діяльності його працівників, сферою, в якій функціонує державний орган, соціальними, політичними та економічними чинниками державного управління. На формування і зміну корпоративної культури у державному органі, зазвичай, впливають: переконання та цінності керівництва державного органу; колективний досвід, отриманий працівниками державного органу у процесі його розвитку; нові переконання та цінності, запропоновані новопризначеними працівниками державного органу. Основними джерелами формування культури є: керівники організації, важливі події, потреби членів організації і зовнішнє середовище.

- **Керівники (лідери) організації.** Керівники формують погляди на організацію й цінності, що допомагають співробітникам реалізувати стратегію розвитку організації (місію, бачення, цілі). Тому корпоративна культура відображає цінності, стверджені лідером. Керівники організації повинні демонструвати зразки поведінки відповідно до домінуючих цінностей корпоративної культури. Як вказує Шейн (*Schein, 1990*), співробітники організації зв'язують свою поведінку з вчинками й думкою лідера. Корпоративна культура - це результат взаємодії між уявленнями, що склалися у засновників (лідерів), і уявленнями, що склалися у співробітників на власному досвіді [62]. Підходи до формування керівниками корпоративної культури представлені в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

### Підходи до формування корпоративної культури

| Адміністративна культура | Організаційні зміни           | Підприємницька культура   |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Ззовні                   | Система контролю              | Зсередини                 |
| Власник процесу          | Відносини власності           | Власник майна             |
| Чекане моменту           | Відношення до можливостей     | Веде пошук                |
| Раціонально-логічне      | Переважне рішення проблем     | Інтуїтивне                |
| Централізація            | Делегування повноважень       | Децентралізація           |
| Ієрархічна               | Організаційна структура       | Мережна                   |
| «Дорослий» - «дитина»    | Відносини субординації        | «Дорослий» - «дорослий»   |
| На організацію           | Організаційний фокус          | На людину                 |
| Зниження вартості        | Виробнича стратегія           | Диференціація виробництва |
| Продуктивність           | Головні цілі                  | Ефективність              |
| Системний                | Підхід до управління          | Ситуаційний               |
| Інтеграції               | Робота проектується з позицій | Автономії                 |
| За правилами             | Виконання роботи              | Творче                    |
| Модифікація              | Проведені зміни               | Радикальні                |
| Робити справу правильно  | Основоположний курс дій       | Робити правильну справу   |

• **Важливі події** – це різного роду серйозні події, з яких витягаються уроки про бажану або небажану поведінку (*Schein, 1990*). Важливими подіями можуть бути кризи, зниження показників діяльності організації, виклики зовнішнього середовища, слабка адаптація до вимог зовнішнього середовища, дисфункціональні конфлікти і т.п. У подібних випадках виникає **культурний розрив**, який можна визначити як відмінності між існуючими й бажаними цінностями й формами поведінки (*Ralph H. Kilmann, Mary I. Saxton et al, 1985*).

• **Потреби членів організації** підтримувати ефективні робочі відносини також є джерелом формування цінностей й очікувань.

• **Зовнішнє середовище.** Характер зовнішнього середовища (невизначеність, складність, динамічність) визначає той набір цінностей, який дозволить об'єднати зусилля людей для досягнення цілей організації [62].

При формуванні корпоративної культури необхідно звернути особливу увагу на рішення двох важливих проблем: зовнішня адаптація і виживання та внутрішня інтеграція. При вирішенні проблем зовнішньої адаптації необхідно залучати співробітників до участі у: формуванні місії, стратегії і цілей організації; виборі засобів і методів реалізації місії, стратегії, цілей; розробці системи контролю; розробці заходів, спрямованих на коригування неприпустимої поведінки.

Рис. 9.2 ілюструє типологію культур, що формують ступінь залучення членів організації до вирішення проблем зовнішньої адаптації [1].

Вирішення проблем внутрішньої інтеграції включає: вибір методів комунікації; визначення критеріїв членства в організації і її групах; встановлення правил по придбанню, підтримці й втраті влади; визначення й розподіл статусів в організації; встановлення правил міжособистісних відносин; визначення бажаної і небажаної поведінки та системи нагород і покарань; визначення ставлення до ідеології й релігії.

**2. Підтримання і посилення корпоративної культури.** Якщо в організації існує культура, що відповідає вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку організації, то необхідно вживати заходи для її підтримання і посилення. Чому необхідно підтримувати корпоративну культуру? Причинами підтримання культури є: прийом на роботу нових членів організації, які вже мають певну культуру і у такий спосіб заносять в організацію «вірус» (елементи) іншої культури; підтримання сили культури на оптимальному рівні.

Основними **методами підтримання** корпоративної культури є:

- Відбір персоналу.
- Соціалізація нових членів організації.
- Дії вищого керівництва.
- Артефакти.

Основним завданням процесу **відбору** персоналу є прийом на роботу таких людей, знання, кваліфікація й здатності яких дозволять їм успішно вирішувати завдання організації. Кандидати, які відчувають протиріччя між власними цінностями й базовими цінностями організації, можуть самостійно прийняти рішення про відмову від запропонованої їм роботи. Тому багато

організацій використовують такі інструменти відбору, як: співбесіда, анкетування, ознайомлення з вимогами, пропонуваними співробітникам організації, цінностями й нормами поведінки.



Рис 9.2. Типи культур як відносини влади у групі/організації (згідно з Р. Акоффом)

**Соціалізація** спрямована на надання допомоги новим членам організації якнайшвидше адаптуватися до корпоративної культури. Процес соціалізації включає три стадії (див. рис. 9.3): заочне знайомство; безпосереднє знайомство; перетворення.

На стадії заочного знайомства людина намагається довідатися про організацію до початку роботи в ній. На цій стадії у неї формується система цінностей, уявлень і очікувань, які мають відношення до її майбутньої роботи. Успіх процесу відбору буде залежати від уміння кандидата вгадати очікування організації.





Рис. 9.3. Стадії процесу соціалізації

На стадії безпосереднього знайомства люди усвідомлюють, наскільки їхні очікування щодо майбутньої роботи співвідносяться з реальністю. Якщо очікування виявилися близькими до реальності, стадія безпосереднього знайомства підтверджує їх. Коли очікування й реальність розходяться, новим працівникам необхідно пройти процес соціалізації, що змінить їхні первісні очікування новими. У самому гіршому випадку людина може звільнитися.

На стадії перетворення нові члени організації намагаються розв'язати проблеми, виявлені на стадії безпосереднього знайомства.

**Дії вищого керівництва** дуже впливають на корпоративну культуру. Своїми словами, стилем лідерства, вчинками і діями керівники вищої ланки встановлюють норми організаційної поведінки.

Шейн (*Schein, 1985*) та інші науковці запропонували наступні методи, які можуть використовувати керівники для підтримання корпоративної культури:

- Визначення об'єктів особливої уваги, оцінки й контролю з боку менеджерів (чому керівники приділяють увагу).
- Реакція керівників на критичні ситуації й організаційні кризи.
- Продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж.
- Критерії розподілу винагород і зміни статусу.
- Критерії прийому на роботу, відбору, просування й одержання завдань.
- Затвердження нових цінностей.
- Введення цінностей у дію через заплановані акції (впровадження програм якості, матеріального стимулювання, командної роботи, розвиток організації, що навчається).
- Використання системи цінностей як підстави для перегляду показників роботи окремих співробітників і команд.
- Забезпечення вступного навчання й адаптації нових співробітників до ключових цінностей організації й способів їхньої реалізації.
- Закріплення вступного навчання на подальших курсах підвищення кваліфікації, що є частиною програм безперервного розвитку.

**3. Зміна корпоративної культури.** Сучасні організації, які функціонують у динамічному і зовнішньому середовищі, що швидко розвивається, повинні володіти здатністю швидко пристосовуватися, тобто адаптуватися до вимог цього зовнішнього середовища. Адаптація до вимог зовнішнього середовища здійснюється шляхом проведення організаційних змін. Рушійними силами змін є: природа робочої сили, технології, економічні потрясіння, конкуренція, соціальні тенденції, світова політика.

Оскільки в даний час організації все частіше стикаються з необхідністю організаційних змін (впровадження тотального управління якістю (TQM), скорочення розмірів, реінжиніринг, впровадження командної роботи й ін.), важливим є розуміння того, що саме необхідно змінити, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища. Зміні можуть підлягати:

- Стратегія розвитку організації.
- Структура організації (спеціалізація робочих завдань, тип департаменталізації, система влади (владні повноваження, відповідальність, підзвітність, делегування), норми керованості, ступінь централізації/децентралізації прийняття рішень, ступінь формалізації).

- Система мотивації.
- Система контролю.
- Система керівництва й лідерства.
- Система прийняття рішень і комунікацій.
- Організаційна поведінка

Зазначені вище організаційні зміни спричиняють за собою адекватні зміни культури організації. Важливо пам'ятати, що культура повинна відповідати стратегії розвитку організації. Тому організаційні зміни й зміни культури повинні здійснюватися одночасно.

Процес зміни корпоративної культури включає наступні ключові етапи:

1. Формування групи (команди) агентів змін (*change agents*).
2. Оцінка (діагностика) корпоративної культури.
3. Інтерпретація результатів оцінки (діагностики) корпоративної культури.
4. Реалізація зміни корпоративної культури.

**Агентами змін** можуть бути керівники державної установи, рядові співробітники, запрошені консультанти.

**Оцінка (діагностика) корпоративної культури** є складним завданням, оскільки існують різні рівні пізнання й вивчення культури:

- Поверхневий рівень - артефакти. Артефакти можна спостерігати (чути, бачити, сприймати на дотик) і, отже, вимірювати.
- Підповерхневий рівень - проголошувані цінності, норми й правила, які складно спостерігати а, отже, й вимірювати.
- Глибинний рівень - уявлення, переконання, вірування. Ці елементи є ядром, тобто суттю культури. Вони формуються на підсвідомому рівні, тому їх неможливо безпосередньо спостерігати.

**Інтерпретація результатів оцінки** корпоративної культури дозволяє:

- Визначити тип існуючої домінуючої культури.
- Визначити «розриви» між існуючою культурою й майбутньою культурою, необхідною для реалізації стратегії й адаптації до вимог зовнішнього середовища.
- Визначити набір базових цінностей, що необхідний для формування нової культури.
- Розробити модель нової культури.

*Реалізація змін* здійснюється шляхом розробки планів і програм реалізації моделі нової культури організації. Програми зміни культури можуть бути основною частиною програми організаційного розвитку. Вони можуть концентруватися на окремих аспектах культури - показниках роботи, прихильності, якості, обслуговуванні клієнтів, роботі в командах, організаційному навчанні. У кожному випадку в першу чергу необхідно визначити цінності, що лежать в основі цих програм.

## 9.2. Створення ефективних команд

Створення управлінських команд державних службовців є чинником успішності функціонування органів державної служби в умовах ринку.

*Команда* – це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей.

Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить кілька стадій: формування; розлад (бурління); нормалізація («притирання»); виконання (рис. 9.4).

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Вони різняться між собою ступенем автономності та характером управління з боку організації: рівнем відповідальності за формування структури групи, рівнем визначення повноважень, рівнем відповідальності за моніторинг і управління процесами групової діяльності. Найбільш поширеними є такі типи команд:

- **Функціональна** - команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації.
- **Крос-функціональна** - команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації.
- **Самоврядна** - команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу.

Перш ніж приступити до формування команди, керівник повинен прийняти рішення щодо доцільності створення команди. Рішення про необхідність формування команди слід приймати при наявності таких умов:

1. Наявність кардинальних проблем, які не підлягають дробленню і вимагають спільних зусиль.

2. Відсутність у керівника специфічних знань та можливість використання цінних знань і досвіду, необхідних для пошуку ефективних способів розв’язання проблем, за участі членів організації.

3. Наявність конгруентності, тобто сполучуваності цілей керівника і членів команди.

4. Наявність у керівника навичок формування й розвитку команди.

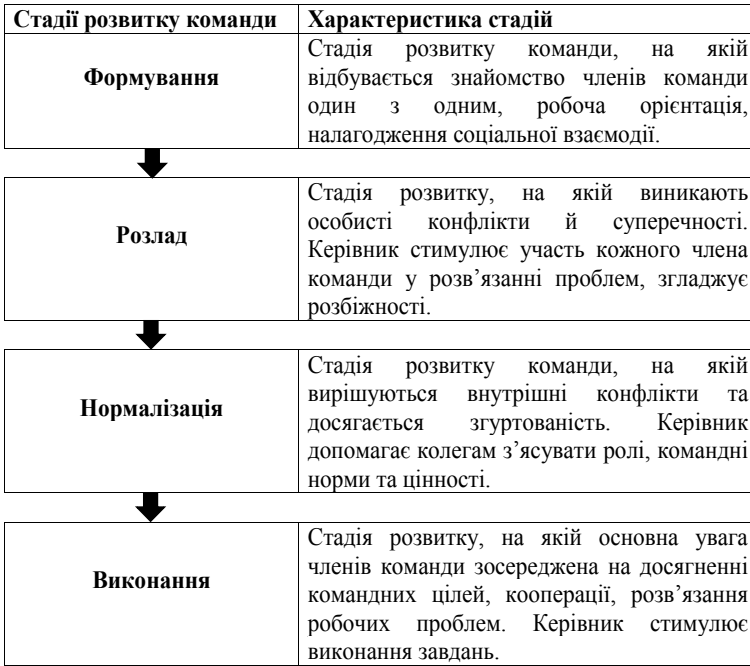


Рис. 9.4. Стадії розвитку команди

Керівник повинен розуміти внутрішню й зовнішню динаміку командної роботи і вміти управляти внутрішніми процесами, що відбуваються в команді, а також процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

**Управління внутрішніми процесами**, що протікають у команді, включає наступні аспекти:

- **Побудова команди** (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування взаємовідносин всередині команди).

- **Управління процесом командної комунікації** (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар’єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв’язку).

- **Формування і використання групового інтелекту** (формування ментальної моделі членів команди і команди в цілому, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу).

- **Прийняття рішень у команді** (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим прийняттям рішень (групове мислення, ескалація прихильності, плюралістичне ігнорування (парадокс Абіліна), поляризація групи, прийняття неетичних рішень).

- **Управління конфліктами** (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням).

- **Розвиток креативності** (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

**Управління процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем** (зовнішня діагностика команди) включає: визначення меж команди (рівнів взаємин із зовнішнім середовищем); формування комунікаційних мереж, розвиток соціального капіталу та інтеграція команд; формування і розвиток міжгрупових відносин.

**Процес формування команд включає три етапи:**

1. Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню.
2. Формування складу команди залежно від характеру завдань.
3. Побудова системи взаємовідносин членів команди.

Етапи формування команди представлені на рис. 9.5.

**I ЕТАП. Аналіз завдань.** Аналіз завдань, що підлягають вирішенню, дозволяє визначити їх тип: тактичні, розв'язання проблем, творчі. Залежно від типу завдань визначається також тип команд: тактичні команди (або функціональні), команди з розв'язання проблем (або крос-функціональні, міжфункціональні), творчі команди (або самоврядні).

- **Тактичні команди** - це команди, головним завданням яких є планування й чітка організація роботи для виконання цих планів (наприклад, бригада кардіохірургів). Домінантною ознакою таких команд є чіткість завдання.

- **Команди з розв'язання проблем** - це команди, які концентрують увагу на розв'язанні проблем, що виникають у процесі діяльності організації. Основними характеристиками таких команд є високий ступінь довіри, згуртованості і взаємоповаги.

- **Творчі команди** - це команди, головним завданням яких є розробка інновацій. Основним принципом таких команд є автономність.

Під час виконання завдань необхідно враховувати ступінь взаємозалежності членів команди. Існує три типи взаємозалежності:

**Сукупна взаємозалежність** означає, що члени групи працюють незалежно, а потім об'єднують свою роботу. Наприклад, відділ меблів

універмагу складається з декількох продавців, кожен із яких отримує компенсацію на підставі загального обсягу продажу. В цьому процесі кожен продавець незалежний. Іншим аналогом може бути команда спринтерів, в якій кожен біжить так швидко, як може, а результатом команди є середній час.

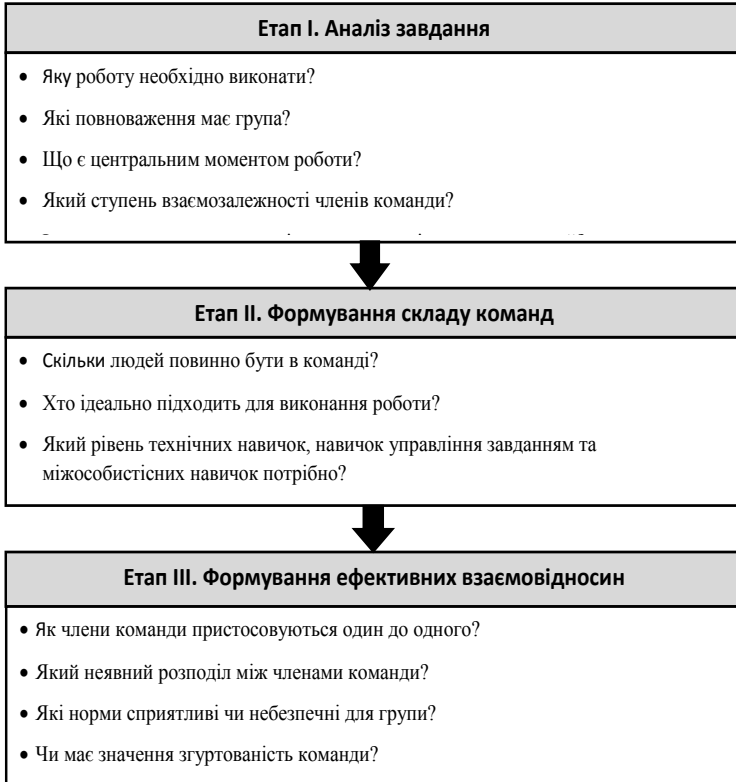


Рис. 9.5. Етапи формування команд

**Послідовна взаємозалежність** - це класична конвеєрна лінія або поділ праці. Кожен член команди має певну кваліфікацію або виконує певну роботу. Члени такої команди є більш взаємозалежними, причому ті, що стоять далі «внизу за течією» конвеєра, більше залежать від інших. Аналогом може так само служити естафета, коли кожен бігун повинен дочекатися естафетної палички від іншого члена команди.

**Загальна взаємозалежність** - це вища форма взаємозалежності. Кожен член команди залежить від інших на всіх рівнях - не просто в лінійному

вигляді, як у випадку послідовної залежності. Аналогом може слугувати команда веслярів, членам якої потрібна координація і синхронізація роботи.

**II ЕТАП. Формування складу команд.** Основними етапами формування складу команди є:

- Визначення чисельного складу команди.
- Підбір членів команди, що володіють навичками, необхідними для виконання конкретної роботи.
- Визначення рівня і типу диференціації членів команди.

На оптимальну чисельність команди впливають такі чинники: характер завдання; рівень кваліфікації членів команди; здатність членів команди до взаємозамінності. Оптимальна чисельність команди повинна бути не менше 10 осіб. Збільшення чисельного складу команди призводить до ряду проблем: проблеми координації спільної діяльності; зниження рівня згуртованості; тенденція до соціально неприйнятної поведінки; відсутність прагнення до співпраці; зростання рівня соціальних лінощів тощо.

**Соціальні лінощі** – одна з найважливіших характеристик внутрішньої динаміки команди; визначається як прагнення «пожити за чужий рахунок». Дослідження показали, що люди в групах працюють менш ретельно, ніж поодиноці. Основними типами реакції членів команди на факти прояву соціальних лінощів є: вимога зменшити винагороду любителю жити за чужий рахунок; зниження рівня зусиль усіх членів команди.

Причинами соціальних лінощів є:

- **Розмита відповідальність** - відсутність особистої відповідальності за результат роботи команди.
- **Відсутність почуття значимості своєї роботи** - відсутність віри в можливість свого позитивного впливу на результати роботи команди.
- **Ефект очікування** - тенденція членів команди не поспішати проявляти ініціативу, не докладати значних зусиль і вичікувати, що будуть робити інші. Така поведінка пов'язана з побоюванням членів команди бути використаними іншими.

Основними способами боротьби з соціальними лінощами є: забезпечення наочності вкладу кожного члена команди у вирішення завдань команди; підвищення рівня захопленості роботою (відхід від рутинності і монотонності, розширення кола завдань, упровадження колективної відповідальності тощо); визнання та винагорода вкладу окремих членів команди; зміцнення згуртованості команди; використання командних контрактів (розробка процедур, правил, цільових показників роботи команди); проведення перевірок роботи команди і встановлення зворотного зв'язку; підтримка оптимального розміру команди.

Підбір людей, які мають навички, необхідні для виконання роботи, визначається змістом завдання. Як правило, члени команди мають володіти такими навичками: технічні навички; навички управління завданням (навички планування, організації, керівництва та контролю); навички роботи з людьми.

Ключовим завданням керівника у процесі формування команди є фокусування уваги на диференціації (різноманітності) членів команди.

**Диференціація** - наявність у команді людей, які відрізняються за віковими, статевими, расовими, етнічними, професійними та іншими ознаками. Перевагами диференціації є: наявність розширеного резерву талантів; наявність різних точок зору; ухвалення більш ефективних рішень; збільшення конкурентної переваги.

Однією з проблем диференціації є прийняття керівником рішення про те, що саме необхідно диференціювати. Можна виділити такі типи диференціації:

- диференціація соціальних категорій (стать, вік, раса);
- інформаційна диференціація (освіта, досвід роботи, стаж роботи); ціннісна диференціація.

Команди, що концентрують свою увагу на соціальних категоріях диференціації, мають схильність до стереотипізації та особистої інтерпретації, що є деструктивним. Інформаційна диференціація сприяє творчому розв'язанню проблем. Команди, які дотримуються однакових цінностей, менш схильні до деструктивних конфліктів. Надмірна диференціація може призвести до розбіжностей. Оптимальний ступінь диференціації визначається набором навичок, необхідних для виконання завдання, а також ступенем міжособистісної відповідності членів команди.

Основними способами управління диференціацією команд є:

- публічне визнання цінності розмаїття;
- залучення членів команди до прийняття рішень про вибір оптимальних методів здійснення диференціації;
- навчання членів команди щодо переваг різноманітності;
- використання диференціації як на індивідуальному, так і на груповому рівнях.

**III ЕТАП. Взаємовідносини (соціалізація) членів команди.** Останнім етапом формування команди є вирішення питання про формування ефективних взаємовідносин членів команди, тобто їх соціалізацію. **Соціалізація** являє собою процес адаптації людини до команди, за допомогою чого особистість стає членом команди. Основними завданнями соціалізації є: адаптація нових членів команди; розподіл ролей між членами команди; розробка командних норм; формування згуртованості групи; завоювання довіри членів команди.

Процес соціалізації складається з таких етапів:

- **Оцінка членів команди.** Взаємна оцінка членів команди зводиться до аналізу затрат і вигод, які очікують отримати нові члени команди і команда від нових членів.

- **Визнання.** На етапі визнання новий член команди здійснює послідовне просування від новачка до повноправного члена команди. Визнання знижує рівень дисфункціональних конфліктів.

- **Зміна ролей** членів команди відбувається в міру просування особистості в команді.



**Розподіл ролей між членами команди.** Кожен із членів команди робить певний внесок у виконання завдання, відіграючи в групі чітко окреслену роль. «Гравці» команди різняться за рівнем участі у виконанні завдання і ступенем участі в соціально-емоційній підтримці один одного (рис. 9.6).

|   |  |   |
|---|--|---|
| Спрямована на вирішення завдань поведінка | <b>Спеціаліст із вирішення завдань</b>   | <b>Подвійна роль</b>  |
|   | Головне – службове завдання. Важлива роль. Залишаються незадоволеними соціальні потреби учасників.                 | Головне – цілі та люди. Її виконавець може бути лідером команди. Важлива, але не провідна роль. |
| Пасивна                                   | <b>Сторонній спостерігач</b>   | <b>Соціально-емоційна підтримка</b>   |
|   | Не докладає особливих зусиль ні до виконання завдань команди, ні до задоволення потреб її членів. Другорядна роль. | Головне – потреби людей, завдання команди не настільки важливі. Вагома роль.                    |
|   | Пасивна  | Активна   |

**Соціально-орієнтована поведінка**

*Рис. 9.6. Ролі учасників команди*

Підвищенню ефективності роботи команди сприяють два типи ролей: ролі, орієнтовані на завдання, та ролі, орієнтовані на взаємовідносини. Типи ролей, які сприяють підвищенню ефективності роботи команди представлені в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

#### Типи ролей, які сприяють підвищенню ефективності роботи команди

| Ролі, які сприяють виконанню завдання | Ролі, орієнтовані на взаємовідносини |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Надання рекомендацій                  | Підтримка                            |
| Пошук та надання інформації           | Гармонізація                         |
| Аналіз                                | Зняття напруги                       |
| Розробка                              | Протистояння                         |
| Підштовхування                        | Спонування                           |
| Моніторинг (контроль)                 | Розвиток                             |
| Примушування                          | Знаходження консенсусу               |

**Розробка командних норм** як один із аспектів соціалізації полягає в установленні стандартів поведінки, що визначають вчинки членів команди. Командні норми установлюють межі допустимої і неприпустимої поведінки. Командні норми є неофіційними, тобто вони не регламентуються в офіційних документах. Вироблення норм здійснюється поступово, починаючи з ранніх стадій розвитку команди. Поштовхом до формування норм можуть бути:

- **Критичні події** - це події, які створюють важливий прецедент і згодом розглядаються як зразок прийнятної поведінки.

- **Першість** - це перший зразок поведінки, який мав місце в команді та стане основою для майбутніх очікувань.

- **Перенесення поведінки** - це норми поведінки, які привнесені ззовні.

- **Явні заяви** - це заяви лідера або членів команди про норми поведінки або цінності, якими буде керуватися команда у процесі роботи.

На ефективність роботи команди впливають згуртованість членів команди і ступінь довіри.

**Згуртованість команди** - це ступінь відданості команді її учасників. Основними факторами, що впливають на згуртованість, є: взаємодія членів команди; наявність спільних цілей; привабливість команди; організаційний контекст (суперництво з іншими командами і прагнення здобути перемогу); досягнення і визнання успіху.

**Довіра** - це впевненість однієї людини в тому, що інша буде дотримуватися своїх зобов'язань і буде чесною.

Нижче наведено рекомендації щодо створення атмосфери довіри:

1. **Спілкуйтеся з людьми.** Тримайте членів команди і підлеглих у курсі подій, пояснюючи їм свої рішення і політику та підтримуючи з ними постійний зворотний зв'язок. Щиро і відверто розповідайте про свої проблеми і складнощі.

2. **Надавайте людям підтримку.** Будьте відкриті і доступні для підлеглих. Заохочуйте членів команди до висунення нових ідей і підтримуйте ці ідеї.

3. **Поважайте людей.** Делегуйте членам команди тільки реальні повноваження і звертайте увагу на їх думки і пропозиції.

4. **Будьте справедливі.** Віддавайте людям належне, визнавайте їхні заслуги, будьте об'єктивні і неупереджені; оцінюючи роботу підлеглих, не скупіться на похвалу.

5. **Будьте передбачувані.** Будьте послідовні у своїх повсякденних справах. Завжди виконуйте свої прямі і непрямі обіцянки.

6. **Проявляйте компетентність.** Намагайтеся викликати захоплення і повагу у членів команди, виявляючи свої професійні здібності і добре знання бізнесу.

Основними показниками ефективності роботи команд є:

- **Упровадження інновацій** - адаптація до змін.

- **Продуктивність** - досягнення корпоративних цілей при мінімальному використанні ресурсів.

- **Якість** - відсутність дефектів і відповідність продуктів і послуг очікуванням споживачів.
- **Задоволення потреб співробітників** - здатність команди домогтися лояльності її членів, надихати їх і виконувати їхні основні запити [58].

### 9.3. Етика публічного службовця та кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності

Морально-етичні принципи поведінки публічного службовця ґрунтуються на нормах загальнолюдської моралі. Специфіка професійної діяльності публічного службовця пов'язана із більш частим вирішенням морально-етичних дилем, постійним вибором між «поганими рішеннями». Це обумовлює підвищені вимоги до моральної свідомості та культури публічного службовця. Розвиток моральності публічних службовців має настільки ж важливе значення, як і розвиток його професіоналізму. Моральні якості публічного службовця, дотримання ним норм службової етики є суттєвою ознакою та складовою його професійної діяльності. Це означає, що громадянин, вступаючи на публічну службу, має моральне право зайняти дану посаду, тобто він не лише має професійні якості, а й позитивно характеризується з морального боку, але й розвинене почуття чесності, обов'язку, совісті, відповідальності тощо.

**Мораль** – це система норм і принципів, які регулюють поведінку людей з позицій протиставлення добра і зла, справедливого та несправедливого, користі та шкода. Основна функція **професійної моралі** полягає в регуляції людської поведінки та міжособистісних стосунків у професійній сфері шляхом фіксації позаінституційних норм професійної поведінки у етичних кодексах та норм службової поведінки у нормативно-правових актах.

У моралі виділяють такі основні елементи:

– **моральна свідомість** – форма суспільної свідомості, в якій знаходить своє відображення погляди і уявлення, норми і оцінки поведінки окремих індивідів, соціальних груп і суспільства в цілому;

– **моральна діяльність (практика)** – діяльність людини, групи, суспільства, що розглядається з точки зору моральних понять, принципів, прийнятих в суспільстві;

– **моральні відносини** – це ті зв'язки і залежності, у які включаються люди у процесі життєдіяльності на основі вироблених суспільством вимог і особистих переконань.

**Етика публічного управління** – це унормована моральна основа публічноуправлінської діяльності основних суб'єктів суспільного життя щодо устрою суспільства й держави, взаємні права та обов'язки посадовців, службовців і громадян, ствердження фундаментальних прав людини і громадянина, співвідношення волі, рівності й справедливості, суспільної корисності.

Основними завданнями етики публічного управління є системна

підтримка ідеалів і цінностей демократії, гуманізму, а також розроблення, упровадження, обґрунтування моральних норм і принципів у системі публічного управління, а також забезпечення наступництва та еволюційності в публічноуправлінських процесах.

*Етика публічного службовця* – це система переконань, прийнятих і глибоко усвідомлених службовцем норм поведінки, встановлений певний порядок дій, правил взаємин і принципів публічноуправлінських відносин, що належать даному суспільству, розподіляються та підтримуються громадянами і водночас є нормами загальнолюдської моралі. Професіоналізм роботи публічного службовця – це показник його моральності, вірності професійному обов'язку.

Етичні норми виникають як вимога до суспільно очікуваної поведінки в ті чи іншій ситуації, серед іншого і в професійній також. Взірці очікуваної поведінки від фахівця певного рівня встановлюються професійною спільнотою, яка визначається сферою публічного управління. Розширення сфери публічного управління зачіпає більшість заінтересованих сторін, суб'єктів суспільного життя, що означає розширення усвідомленої необхідності проведення певних змін в публічному управлінні. Отже, нормування професійної поведінки відбувається виходячи із суспільної необхідності, значущості та цінності даної професії для суспільства. Тому етичні норми часто існують поза межами поведінки, яку можна оцінити з правової позиції. Проте моральне оцінювання поведінки в цілому, та вчинку зокрема, можуть отримати громадський осуд та суспільне несприйняття практики, яка загальною визнана аморальною.

***Етична норма поведінки публічного службовця*** – це елементарна форма моральної вимоги, яка відображає певний взірець, ідеал прийнятності поведінки фахівця в системі державного управління, місцевого самоврядування, в системі взаємовідносин у сфері публічного управління, що відображає потреби людського співжиття, характер відносин. Часто фіксується у правових положеннях або окремому законодавстві із конкретизацією випадків, ситуацій настання відповідальності за порушення та описом санкцій. У такий спосіб відбувається закріплення морально-етичних норм та настанов у правовому полі.

*До основних етичних норм* відносять їх обов'язковість та універсальність. Часто до компетентності публічного службовця відносять не тільки наявність фахових знань, вмій, досвіду, але й мотивацію вступу на публічну службу, психологічно-соціальні установки, навички соціальної комунікації та особистісні цінності, переконання. Базові цінності, що становлять основу державницького світогляду службовців, це – патріотизм, відданість народу, національно-духовна свідомість, повага до державної мови, готовність до відстоювання національних та громадських інтересів, політико-правова культура.

*Специфічними цінностями* службовців є цінності публічної служби, що пов'язані із загальною управлінською культурою (політична нейтральність, чесність і невідкупність, аналітичне та ринкове мислення, суворе дотримання

законності, професіоналізм, якість, своєчасність виконання службових обов'язків).

Реформування системи державного управління в Україні з позиції її демократизації та наближення до європейського адміністративно-правового простору обумовило потребу вдосконалення морально-етичної складової професійної діяльності у сфері публічного управління. Це не тільки засіб регуляції поведінки представників органів влади, але й спосіб формування її авторитету й довіри до неї з боку громадян, серед іншого шляхом залучення їх до публічноуправлінських процесів.

Залученість до публічноуправлінських процесів супроводжується атрибутами партнерських відносин між владою й громадянами, розумінням функціонального призначення та відповідним ставленням до ролі органів державної влади та органів місцевого самоврядування в житті суспільства та громади.

Серед цих атрибутів є вияв довіри громадян до влади, що має будуватися на адекватному зіставленні суспільних очікувань та виправданих дій влади. Традиції демократичного врядування в країнах Європи та світу, що сформувалися протягом другої половини ХХ ст., здебільшого ґрунтуються на кредиті довіри громадян, чим підкреслюється важливість і форми взаємодії, і її кінцева мета – забезпечення потреби громадян у публічних послугах. Втрата кредиту громадської довіри означає неіснуючість органів публічного управління і відсутність перспективи подальшого перебування при владі, що в цілому прискорює та виступає каталізатором соціальної напруженості та підвищенню конфліктності. Отже, дефіцит довіри обумовлює важливість думки громадян для діяльності посадових осіб, визначаючи тим самим її напрями і пріоритети.

Механізми моральної регуляції поведінки публічних службовців набувають ваги у взаємовідносинах громадян і представників публічної влади. Йдеться про співвідношення віри, довіри і спільних дій. Головною ознакою громадянського суспільства є формування соціальних механізмів «відпущення гріхів», тобто визнання права на помилку. Публічне визнання таких помилок є свого роду «сповіддю» перед людьми, а публічні консультації виступають як наради з визначення пріоритетності вирішення місцевих проблем. Ця публічність і є своєрідною «совістю». Обговорення суспільно значущих проблем є свого роду формою підготовки колегіальних рішень, за наслідки яких у такому разі відповідає вся громада. Співвідношення понять «професійна гордість», «професійна придатність», серед іншого до конструктивного діалогу, та поміркованість у цьому контексті виступають основою комунікацій у соціальному управлінні.

Схильність та придатність особи до управлінської діяльності визначає її професійне здоров'я. Духовні настанови публічного службовця як особистості виступають передумовами професійної етики. Вітчизняна та європейська історія публічного управління свідчить про перманентний процес боротьби ідей бюрократизму й менеджеризму в органах влади, що обумовлено певною

замкнутістю системи державного управління, неадекватним стилем взаємодії усередині установ однієї сфери управління (корпоративність), наявністю організаційно-розпорядчих повноважень, а також спеціальними соціальним і правовим статусом (через встановлені законом права та обов'язки, повноваження, гарантії тощо), рівнем відповідальності (через встановлені законом міри відповідальності за дії або бездіяльність) щодо забезпечення якісними послугами населення тощо.

Зіставлення вимог до претендентів на посади державної служби та органів місцевого самоврядування та їх наявних можливостей потребує зосередження уваги на таких проблемах, як: високий темп змін вимог до категорії державних службовців, низький «запас міцності» професійних та ділових якостей у переважній частині державних службовців, падіння престижу й знецінення поняття «професійна кар'єра» та «державна служба». Тому важливим є створення системи формування та підтримки якостей управлінських кадрів, їх підготовки, яка б дозволила спрямувати керівників органів державної влади та місцевого самоврядування на підтримку й наслідування етичних принципів.

Кодекс честі або етики посадової особи місцевого самоврядування, розроблений службовцями місцевого самоврядування з подальшим самостійним упровадженням та виробленням на його основі власного кодексу доброчесної поведінки співробітників органу місцевого самоврядування зберігає та втілює принцип добровільності, принцип ініціативності та свідомої підтримки, додержання етичних принципів, які набувають ознак «корпоративної» честі. Налагодження тісної співпраці органів самоврядування та громадян сприятиме формуванню кредиту довіри – основи політичного управління. Головну роль у формуванні кредиту довіри можуть зіграти: публічна форма принесення присяги публічного службовця із відповідним документуванням, урочистостями та трансляцією ЗМІ, а також оприлюднення декларацій службовців та публічних осіб.

Важливою особливістю професійної діяльності сучасного публічного службовця є необхідність *поєднання службової дисципліни з творчим підходом* до розв'язання етичних дилем, які постійно постають перед публічним службовцем під час його роботи. Професійний службовець у своїй діяльності повинен уникати, з одного боку, морального нігілізму, а з іншого – морального догматизму. Конструктивною альтернативою тут може бути якість, яку можна назвати етичною креативністю. *Етична креативність* надзвичайно потрібна сучасним публічним службовцям, яким доводиться працювати в перехідну добу, коли старі моральні орієнтири руйнуються, а нові ще недостатньо оформилися, є неусталеними.

Вимоги, які висуває суспільство до публічного службовця, залежать від характеру його діяльності та є більш суворішими, ніж до пересічних громадян. Йдеться про відмінності очікувань суспільства щодо послуг та функцій, які здійснює службовець, згідно з якими можна виокремити вимоги до:

- службовця, який займає політичну посаду;

- посадової особи місцевого самоврядування;
- працівника органів державної влади, органів державної влади та державного управління, державних організацій та державних установ.

Однак усі вимоги мають спиратися на єдину управлінську культуру, що передбачає такі морально-етичні якості, як: політична зрілість; принциповість; чесність; порядність; самовідданість; впевненість у собі; самокритичність; цілеспрямованість; почуття нового, прогресивного; скромність; тактовність; уважність; позитивна моральна етична поведінка; обізнаність з актуальними питаннями внутрішньої і зовнішньої політики; почуття міри в користуванні особистою владою. Професійна діяльність накладає на публічного службовця цілий ряд специфічних моральних зобов'язань. Прикладом цього є існування у світовій практиці етичних кодексів державного службовця.

**Норми, стандарти поведінки** публічних службовців – це конкретні настанови та вказівки щодо належної поведінки представників органів публічної влади у відповідності до їх суспільно-правового статусу.

На державній службі фіксують стандарти:

- поведінки у взаємодіях та спілкуванні з громадянами, представниками релігійних та громадських об'єднань, ЗМІ (служіння інтересам громадян, верховенство права, чесність, повага, доброзичливість, відкритість, прозорість, справедливість, толерантність, ввічливість, коректність тощо);
- ставлення до професійних обов'язків (професіоналізм, відповідальність, дисциплінованість, прозорість, ефективність, результативність, раціональне використання ресурсів публічного органу, якнайкраще застосовувати здібностей, знань, підвищення власного професійного рівня, дії в громадських інтересах і відповідно до обставин справи тощо);
- внутрішньо-службової поведінки – поведінки у стосунках з керівниками, колегами, підлеглими (повага, доброзичливість, ввічливість, стриманість, неупередженість, визнання помилок, пропозиції щодо допомоги, визнання іншої позиції тощо);
- участі в об'єднаннях та політичній або іншій неупередженості;
- ділових відносин державних службовців з представниками інших гілок влади, іноземними делегаціями;
- управління конфліктом інтересів;
- антикорупційного поведіння (щодо несумісних сторонніх інтересів, побічної діяльності, працевлаштування після закінчення служби, службових привілеїв, послуг і подарунків, реагування на неправомірні пропозиції, заборони зловживання посадовим становищем тощо);
- поведіння з конфіденційною, службовою інформацією;
- прав співробітників (щодо відповідного правового й матеріального середовища для ефективної діяльності, доступу до офіційної інформації, соціального захисту, відповідного статусу, кар'єрного просування за заслугами, захисту приватного життя, захисту від неправомірних звинувачень);
- службових викриттів тощо.

Неможливо звести професіоналізм лише до технічних та технологічних знань і навичок, до технічної раціональності, яка залишає за дужками раціональність культурну, що долає байдужість професіоналізму до над-технічних цілей і наслідків діяльності. Він тісним чином пов'язаний із соціальним статусом, соціальним та інтелектуальним капіталом, професійною ідентичністю представників професії. Професіоналізація через професійну етику впливає на ціннісний світ, на установки працівників; через формування особистості професіонала реалізує й більш широкі впливи на моральні цінності суспільства.

Перетворення в етиці публічної служби можуть проходити через особистісну моральнісну саморегуляцію службовців та інституціональні впливи. Суттєвим фактором підтримки професійно-етичних впливів є *моральнісна саморегуляція*, особисті моральні принципи та моральні якості, творче етично ограничене самовираження публічних службовців. Широке впровадження моральної регуляції у сфері державної влади можливе за умов культивування поваги до особистості; підбору та просування кадрів з урахуванням професійно-етичної та моральної складової професіоналізму; акцентування уваги на моральних вимірах кодексу поведінки в процесі його розробки й упровадження; входження в практику публічної служби низки засобів, що активізують засвоєння етичних стандартів професії.

За допомогою *інституціональних засобів* здійснюється гарантування гідної поведінки публічних службовців з боку держави й професійного співтовариства та скеровування на засвоєння суспільно визнаних цінностей професії. Сукупність засобів, що вживаються для регулювання неналежної і заохочення належної поведінки називають *етичною інфраструктурою*.

**Елементами етичної інфраструктури публічної служби** є такі, як: політична воля, законодавство, кодекси поведінки, певні умови підтримки державної служби, координуючі органи, механізми звітності та нагляду, механізми професійної соціалізації, дієве громадянське суспільство, яке здійснює партнерство з органами державної влади на етапах прийняття, реалізації державно-управлінських рішень та контролю за їх втіленням.

Законодавче закріплення етичних стандартів публічної служби є свідченням прагнення держави утверджувати в системі державно-суспільних відносин ті моральні цінності, яких прагне суспільство, та піднести право до рівня моральної цінності. Мораль як регулятор суспільних відносин базується не на силі державного примусу, як, наприклад, право, а на свідомості громадян та несилових формах впливу: переконанні, навіюванні, наслідуванні, соціальному санкціонуванні (схваленні соціально позитивної та осуді негативної поведінки) тощо. Загалом моральні норми охоплюють більше коло норм, ніж ті, що окреслюються чинним правовим полем. Тому правова регуляція є необхідною, але недостатньою умовою ефективного виконання публічним службовцем своїх професійних функцій. Правова компетентність повинна обов'язково поєднуватися з наявністю в публічного службовця високорозвиненої етичної компетентності.



Запровадження системи моральних цінностей, які набувають систематизації у правилах поведінки службовців через створення етичного кодексу, є одним із магістральних напрямів удосконалення адміністративної культури існуючої генерації управлінців, а також основою формування сучасної публічної служби. Кодекси поведінки державних службовців існують в багатьох країнах, і включають правові й моральні норми, прийняті в державі в конкретний період розвитку суспільства.

Стрижень професійної етики становлять етичні кодекси, в яких виявляються особливості етичного поведіння в конкретній професійній діяльності, формується образ належної поведінки професіонала, виголошуються вимоги, що висуває до *особистості* працівника його професійне середовище та суспільство в цілому. Існування таких зводів етичних норм та стандартів є вагомим чинником зміцнення статусу тієї чи іншої професії. Вважається, що кодекси підтримують інституціонально закріплені ролі та представляють собою значиму складову громадського контролю.

Моральний кодекс визначається як зведення настанов або сукупність моральнісних норм, що приписуються до виконання. Очікується, що такі правила мають унормувувати, робити передбачуваними й зрозумілими типові, регулярні дії. У кодексах ствердження місії, моральних цінностей, принципів і норм професії супроводжується фіксацією прийнятних в етичному плані засобів досягнення професійних цілей і встановленням професійно-етичних меж припустимої поведінки.

Професійні та корпоративні кодекси дозволяють співтовариству глибше і різнобічно *усвідомити природу свого виду діяльності*, його значення, місію, міру відповідальності перед громадянським суспільством за виконання суспільного призначення даної *професії*. Кодекси створюють для професійного співтовариства можливість стати більш *організованим*, здатним до морального *самовизначення*, до об'єднання окремих замкнених груп в автономну професійну корпорацію. Фіксовані етичні правила дозволяють усвідомити особливу роль професіоналів та обов'язки, що накладаються цією роллю, надають можливість завчасно продумати і прийняти суспільно вагомі та етично коректні рішення; в них зберігаються кращі етичні набутки, цінності професії.

Необхідність у кодифікації основних етичних вимог до представників виконавчої влади обумовлена потребами в:

- зміцненні довіри громадян;
- забезпеченні ефективної діяльності публічного управління;
- удосконаленні відносин на держслужбі;
- уніфікації вимог до держслужбовців.

Етичні кодекси є важливим засобом боротьби з корупцією та закритістю публічного управління. Вони орієнтовані на забезпечення поваги до публічної служби з боку широкого загалу, встановлення продуктивної, здорової атмосфери у професійних колективах, обмеження свавілля у відносинах із громадянами та у внутрішньо-професійних відносинах. Кодекси, одного боку,

регулюють управлінські й службові відносини, з другого – сприяють створенню позитивного ставлення до владних структур.

Предметом регулювання кодексу поведінки є порядок обробки та опрацювання службової інформації, принципи взаємодії з громадянами. Метою кодексу є встановлення для всіх публічних службовців уніфікованих правил службової поведінки. Ці правила роблять діяльність службовців більш відповідальною, прозорою, підконтрольною та підзвітною громадянам та сприяють формуванню певного стилю поведінки публічного службовця, що відповідає цінностям та принципам як публічної служби, так і очікуванням суспільства в даний період розвитку держави.

Надзвичайно важливим моментом етичного кодексу публічного службовця є те, що в разі виникнення морального конфлікту між особистими інтересами або переконаннями і службовими обов'язками державний службовець повинен не приховувати його, а повідомити керівництво. У ряді випадків передбачена ситуативна заміна такого службовця іншим. Іноді публічний службовець може уникнути виконання морально неприйнятних для нього обов'язків лише шляхом відставки.

Сукупність етичних приписів необхідна для підвищення рівня раціональності й моральності у професійній діяльності бюрократії, окреслення меж дозволеного, вияву чітких орієнтирів службової поведінки, створення певних шаблонів, які її роз'яснюють, прийняття етично обґрунтованих публічноуправлінських рішень. Закріплені зовні норми відкривають працівникам можливості для достатньо вільного орієнтування в стандартних, повсякденних ситуаціях, позбавляючи їх від необхідності постійно здійснювати моральний вибір. Вони дають настанови для дії в ситуаціях конфлікту між загальноморальними та професійно-етичними нормами та захищають права службовців. Єдині етичні стандарти поведінки мають стати інструментом кадрової політики, мірилом професійно-етичних якостей і норм поведінки при прийомі, проходженні держслужби та кар'єрному просуванні. Етичні кодекси спроможні бути основою для формування соціальної відповідальності професійної групи та кожного із її представників і підставою для суспільної оцінки бюрократії – розрахунок лише на неписані правила полишає громадськість можливості контролювати бюрократію.

Метою етичних кодексів державних службовців є опис етичного клімату, який панує на державній службі, та стандартів етичної поведінки, які очікуються від державних службовців, повідомлення суспільству, чого очікувати під час спілкування від поведінки та ставлення державних службовців до громадян.

**Кодекси поведінки** мають реалізувати три основні цілі:

- стимулювати високі стандарти поведінки;
- посилити довіру громадян;
- допомогти в прийнятті рішень.

**Професійні кодекси** виконують функції та існують в різних форматах:

- демонструють, що певна група є професією;

- проголошують набір ідеалів, до яких мають прагнути професіонали;
- мають дисциплінарний характер, оскільки визначають мінімум умов, яких необхідно дотримуватися члену професії;
- формулюють етикет професії.

Крім того існують єдині кодекси, які включають в себе і низку ідеалів, і набір дисциплінарних правил, і норми професійної поведінки. Етичні кодекси задають орієнтири (ідеали, цінності, якості, норми) для самовдосконалення представників бюрократії і можуть справляти значний виховний вплив. Виписані правила поведінки мають змальовувати образ не стільки «ідеального публічного», скільки «належного публічного службовця» – такого, яким він повинен бути сьогодні, зараз, а не колись у гіпотетичному майбутньому. З недавньої історії відомий етичний кодекс, що змальовував ідеал – Моральний кодекс будівника комунізму. Нині існує думка, що цей документ був досить продуманим, логічно вивіреним, проте його втілення було неможливим через опис в ньому «ідеальної» людини. Відірваний від реального життя, штучно створений документ приречений на «нереалізованість».

В етичних кодексах фіксуються: норми та правила, що усвідомлюються та увійшли у практику більшості представників професії, стали історичним завоюванням суспільства та професійного середовища та вимоги, приписи, які раціонально та морально обгрунтовані, але часто порушуються.

Орієнтованість на «належного публічного службовця» дозволяє: 1) зафіксувати в кодексі критерії, на основі яких можливо оцінювати професійно-етичні складові індивідуальної діяльності службовців; 2) налаштує працівників на вдосконалення і реалізацію належної (тобто відповідної, необхідної, гідної) поведінки.

В етичних кодексах публічних службовців обов'язково фіксуються принципи та цінності професійного повождення.

В етичних кодексах можуть відобразитися цінності демократичного порядку та організації державної служби. Кодекси побудовані за «духом демократії» беруть за основу поцінування та реалізацію принципу служіння суспільству. Звідси належну поведінку службовця вони атестують виходячи з критеріїв підтримки існуючого ладу та його цінностей, проявів громадянськості, служіння суспільним інтересам і сприяння соціальної справедливості. Офіційні кодекси державної служби здебільшого тяжіють до орієнтованості на «дух бюрократії», а кодекси асоціацій державних службовців, окремих установ виконавчої влади, органів місцевого самоврядування орієнтовані на «дух демократії».

Змістовними складовими кодексу входять мета, позитивні цінності, стандарти дозволеної та забороненої поведінки, перелік санкцій та процедурних гарантій. Найвагомими питаннями публічної служби є визначення шляхів вирішення конфлікту інтересів; службових привілеїв, послуг і подарунків; участі в об'єднаннях і політичній або іншій неупередженості; поводження з конфіденційною, службовою інформацією; використання суспільних/ громадських ресурсів; побічної діяльності; працевлаштування після закінчення

проходження публічної служби; норм поведінки на робочому місці та у спілкуванні з громадянами; прав співробітників; службових викриттів тощо.

У більшості випадків кодекси поведінки публічних службовців складаються із дозвільних, імперативних, заборонних і рекомендаційних норм. У дозвільних нормах описуються дії, що дозволені публічному службовцю («має право», «може»). В імперативних нормах йдеться про те, як слід вчиняти чиновнику в певних обставинах («повинен», «має», «слід вчиняти»). Заборонні норми встановлюють, що не дозволяється робити представнику бюрократії («не може», «заборонено», «не має права»). Рекомендаційні – радять, як слід йому поводитися в тій чи іншій моральнісно забарвленій ситуації («повинен утримуватися», «рекомендується»).

У вітчизняному правовому полі України роль професійно-етичних кодексів публічної служби виконували Закон України «Про правила етичної поведінки» (2012 – 2014 рр.), Загальні правила поведінки державного службовця (2010 – 2016 рр.) та Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2016 р. – чинні дотепер).

Залежно від домінуючих засобів впливу кодекси мають різні назви. Це можуть бути Етичні кодекси, Кодекси поведінки, Кодекси честі, Стандарти етичної поведінки тощо. Саме тому на етапі розробки документу необхідно чітко визначити передбачуваний його формат – орієнтованість кодексу на моральне саморегулювання чи на адміністративну регуляцію, на функціонування у вигляді заяви про наміри чи як правового документу.

Етичні кодекси державних службовців являють собою сукупність професійно-етичних принципів, правил, вимог до публічного службовця, що приписуються до виконання. Вони є базовими документами, в яких викладені основні цілі та завдання бюрократії, формуються загальні норми етично допустимої поведінки. Етичні кодекси зазвичай доповнюються *Етичними правилами*, які є набором точних норм поведінки та конкретних вказівок, детальним визначенням порядку реалізації вимог, зафіксованих у Етичних кодексах. Іноді регулятивні документи формуються як *Правила* або *Стандарти поведінки*, і, таким чином, з механізмів їхнього контролю і санкціонування знімається специфічно етичний наголос.

Вважається, що більшість Етичних кодексів є досить загальними, виявляються нормативним описом бажаної правильної поведінки, мають суб'єктивно-ціннісний характер і механізм реалізації, не передбачають зовнішніх санкцій. Як тільки Кодекс етики стає описом необхідної поведінки і його невиконання карається по закону, як тільки він утримує в собі примусові стандарти, він перетворюється в *Кодекс поведінки*, тобто нормативний акт, в якому визначаються стандарти поведінки для держслужби в цілому або для окремих органів влади. Він має імперативно-атрибутивну природу і загальнообов'язковий характер. На відміну від *Кодексів честі*, в яких здебільшого містяться заяви про наміри, в Кодексах поведінки робиться наголос на відповідальності чиновників, встановлюються механізми

дисциплінарного впливу та дисциплінарної відповідальності за порушення правил службової поведінки і зазвичай закріплюються обов'язкові правові норми прямої дії.

У цій ситуації викликає певне застереження те, що виникаючи як засоби етичного влаштування професійного життя, кодекси, правила, стандарти почати нехтують специфічно моральною сутністю регуляції – моральною особистісною рефлексією, самообмеженням, моральною відповідальністю тощо.

Етичні кодекси спроможні впливати на усвідомлення та дотримання норм етики державних службовців, на формування етичної культури бюрократії за наявності певних умов. Розглянемо ці умови.

1. *Розробка та прийняття кодексу.* Важливим моментом укладання кодексу є форма подачі основних його вимог. Аналіз існуючих кодексів демонструє, що вони можуть подаватися в повчальній, напутній, наставницькій формі, де більшою мірою виражені негативні нотки та дистанція щодо професіоналів, або в товариській, дружній формі, де акцент зроблений на взаємодії та співробітництві.

2. *Широкомасштабне визнання кодексу.* Положення кодексу мають позитивно сприйматися громадськістю, яка може долучатися до процесу його формування. Усвідомленню працівниками необхідності дотримуватися етичних професійних вимог, відчуттю, що документ є не «нав'язаним зверху», а прийнятим професійним середовищем, знову ж таки сприятиме розробка кодексу в тісному співробітництві з публічними службовцями. «Внутрішньо легалізований» кодекс спроможний задіяти механізми самоконтролю та особистої відповідальності працівника за дотримання зафіксованих в ньому настанов.

3. *Широке оприлюднення кодексу та його доступність для усіх публічних службовців.* Для створення атмосфери довіри між владою та громадянами етичні стандарти поведінки мають бути широко оприлюднені, що дозволить громадськості знати професійно-етичні вимоги до бюрократії та контролювати їх виконання. Так само кожен службовець повинен мати доступ до кодексу для того, щоб в разі потреби він міг би звернутися до цього документу для уточнення позиції в конфліктній, складній ситуації.

4. *Демонстрація можливого використання кодексу у щоденній практиці публічної служби.* Для дійового функціонування кодексу його тези потребують свого тлумачення та вивчення можливостей застосовувати їх в різних ситуаціях, при вирішенні складних проблем професійного життя. Положення кодексів зазвичай пояснюються в коментарях, в яких звертається увага і на виключення із правил, якщо вони існують. Загалом рекомендується долучати досить широкі коментарі до кодексів, які б переконували службовців слідувати зафіксованим в документі принципам.

5. *Укладання так званих «Карт етики»,* в яких конкретизуються вимоги етичного кодексу відповідно до позиції груп службовців або окремих чиновників.

6. *Набуття службовцями навичок спілкування, виходу з конфліктних ситуацій, реалізації етикетних вимог.* Знання вимог кодексу дещо відмінне від розуміння того, як їх застосовувати в практичній діяльності. Не лише тлумачення норм, але й вироблення практичних навичок етично коректних взаємодій з громадянами та колегами допоможуть в реалізації принципів етики публічних службовців на практиці.

7. *Пропагування позитивних зразків поведінки.* Загалом будь-яка правильна дія завжди є водночас зразком цієї дії. Пропагувати доцільно поведінку, яка потребувала над-зусиль; діяльність людей, які авторитетні не за посадою (або не тільки за посадою), а користуються повагою громадян і колег.

8. *Встановлення внутрішніх процедур контролю за дотриманням професійно-етичних вимог та умов для суспільного контролю.* Будь-який контроль повинен мати свої процедури та механізми проведення розслідування. Для контролю за дотриманням етики публічних службовців необхідно виробити алгоритми розгляду пропозицій і скарг громадян, процедури моніторингу морально-психологічного клімату в колективі, механізми проходження службових викриттів і вирішення конфліктних ситуацій, розробити набір можливих санкцій за неналежну службову поведінку, виявити орган, який здійснюватиме цей контроль.

9. *Заохочення співробітників за етичну поведінку.* Заохочення здатне позитивно мотивувати службовця в подальшому й стати підтримкою належного поводження в організації. У процесі заохочення важливо особливо виділяти поведінку співробітників, які достойно вийшли з морально непростой ситуації, вирішуючи неоднозначну проблему знайшли «найоптимальніший» з професійно-етичного погляду вихід.

10. *Застосування санкцій проти порушників кодексу.* В сучасних адміністративних системах поширена практика прийняття кодексів поведінки як підзаконних нормативних актів. Кодекси (Правила або Стандарти) поведінки мають широкий спектр санкціонування. Санкції можуть обмежуватися попередженнями, доганою, але можуть також застосовуватися штрафи, зниження зарплатні, рекомендації про тимчасове відсторонення від служби, призупинення кар'єрного просування, пониження в посаді, звільнення або судове переслідування залежно від серйозності порушення.

*Види етичних кодексів державних службовців:*

1. *Дворівнева система кодексів* поведінки державних службовців, яка складається з загального «Кодексу поведінки» (зрозумілого кожному базового документу, де викладені основні цілі й задачі, сформульовані загальні норми етично прийнятної поведінки представників публічного управління, держслужби) та формальних «Етичних правил» або «Стандартів поведінки» (збірник норм, опису стандартів, що конкретизують цей Кодекс, визначають порядок реалізації вимог, викладених у Кодексі).

2. *Універсальні кодекси*, на базі яких міністерства та відомства створюють свої спеціальні кодекси, що відображають специфіку їхнього функціонування та професійно-етичних проблем; в Ірландії в ході модернізації системи

публічного управління етичні стандарти для державних службовців були зафіксовані в хартіях міністерств і відомств.

3. *Відомчі та галузеві внутрішньо-орієнтовані етичні документи*, як це, наприклад, відбувається в Норвегії.

4. *Регіональні та муніципальні етичні кодекси* - у зарубіжних державах практикується й створення кодексів поведінки державних службовців окремих регіонів, які ґрунтуються на загальнонаціональних етичних кодексах, проте акцентують увагу на особливо гострих проблемах для тієї чи іншої місцевості (етичні кодекси в більшості штатів США, Австралії, кодекси вєсоводств у Польщі, етичні кодекси державних і муніципальних службовців областей у РФ).

В Україні не існує регіональних кодексів державних службовців, натомість «регіоналізація» кодексів торкнулася органів місцевого самоврядування. Так, нині етичний кодекс посадових осіб місцевого самоврядування прийняли у м. Вінниці, м. Тростянці Сумської обл., м. Борисполі Київської обл.; етичні вимоги до представників міської влади стали складовою частиною «Кодексу етики, честі, порядності, добросовісного та ефективного управління Славутицької територіальної громади».

Крім офіційно затверджених етичних кодексів в окремих органах виконавчої влади можуть укладатися власні правила поведінки для співробітників. В таких кодексах, розроблених на основі загальних правил поведінки на держслужбі, особлива увага приділяється болючим етичним питанням і ризикам, з якими стикаються ці організації. Вважається, що крім основоположних принципів і цінностей організації, тут мають міститися поради та ілюстративні приклади, які б могли допомогти працівникам у вирішенні практичних завдань. До того ж кодекси мають надавати посилання, яким документом, або чиєю допомогою можна скористатися при вирішенні складної професійно-етичної дилеми.

Етичні кодекси розробляються й *асоціаціями* публічних службовців. Значною перевагою таких кодексів є те, що вони приймаються в більш демократичному режимі – на зібраннях працівників, на з'їздах або форумах членів асоціацій. Загалом такі правила не є адміністративно-правовими документами, вони більшою мірою застосовують етичну регуляцію поведінки працівників.

Кодекси потребують постійного оновлення, адже вимоги, що в них фіксуються, мають відображати актуальні професійно-етичні проблеми бюрократії. Через невірну посилку, що правила можуть бути створені раз і назавжди, стосовно всіх життєвих обставин та історичних умов, всі спроби створити всеосяжні зведення правил були приречені на невдачу, констатується в «Словнику з етики». Автори створення таких кодексів неминуче стикалися з неможливістю повністю вичерпати все багатство соціальної практики, розмаїтість життєвих ситуацій, погодити моральні норми, що були сформульовані в минулому та виникли в інших історичних умовах. У цьому

плані етичні кодекси асоціацій публічних службовців або державних органів є більш гнучкою формою фіксації змін у власному професійному середовищі.

Отже, в багатьох випадках на держслужбі моральна, професійно-етична регуляція замінюється регуляцією правовою. Такий підхід до кодексів є досить поширеним й обґрунтовується дослідниками як більш дійовий в ієрархічній системі виконавчої влади. Крім того існує позиція, що постсоціалістичні країни мають йти саме шляхом заходів «м'якого права». Адже, на відміну від країн Західної Європи, де етичні принципи в публічному секторі впроваджувалися поступово, насамперед у результаті саморегуляції зацікавлених органів, в Польщі, наприклад, процес саморегуляції виявився неефективним, тому що протягом кількох десятиліть умови діяльності органів влади були радикально іншими.

Остороги стосовно правового закріплення професійно-етичних норм пов'язані із тим, що: правова регламентація звужує поле етичної регуляції; законодавче закріплення гальмує оперативне реагування на зміни в суспільному та професійній житті; при низці етичних порушень важко виявити чітку правову провину; у законі, дія якого має розповсюджуватися на всі сфери держслужби, складно врахувати особливості її проходження в різних органах виконавчої влади; в ньому неможливо позначити всі вірогідні порушення етики та здійснювати суцільний контроль за службовцями. Крім того, безпосереднє директивне втручання у тонку сферу особистих моральних цінностей і принципів є надто грубим, прямолінійним й може демонструвати нехтування правом на особисте життя та свободу совісті працівників. Жорсткість вимог може анулювати лідерські устремління управлінців.

Досить часто кодекси етики публічного службовця є підзаконними нормативними актами, справді дійовими вони стають тоді, коли світоглядно усвідомлюються, входять до особистісного світу людини, закріплюються внутрішньо та реалізуються на практиці, тобто набувають характеру моральних регуляторів. В іншому випадку вони виконують функцію зовнішнього примусу, в їхній реалізації існує небезпека легалізації примусового «удосконалення» й порушення моральної автономії особистості. Будь-який зовнішній контроль (а правові норми підтримуються саме зовнішнім стосовно індивіда контролем) не настільки ефективний як добровільне регулювання поведінки.

Слід враховувати й те, що крім формального кодексу інституційно-рольове поведіння укладає цілий комплекс неписаних (втім відшліфованих роками та ретельно підтримуваних професійною групою й широкою спільнотою) правил, обмежень, традицій. Такі неформальні настанови часто мають значний моральний потенціал, оскільки їхнім основним засобом є побудова гармонійних стосунків в організаціях, впровадження морально обґрунтованих цінностей, вплив на переконання працівників. Ефективне використання неформальних настанов зменшує необхідність у формальних контрольних механізмах і санкціях.

Таким чином, основне суспільне призначення публічної служби та публічних службовців – служити народові та кожному його громадянину.



Навколо місії професії будуватиметься вся професійно-етична система публічної служби: цінності, принципи, норми і стандарти поведінки, вимоги до моральних якостей державних службовців. На публічній службі фіксують стандарти поведінки у взаємодіях та спілкуванні з громадянами, представниками релігійних і громадських об'єднань, ЗМІ; ставлення до професійних обов'язків; внутрішньо-службової поведінки; участі в об'єднаннях та політичній або іншій неупередженості; ділових відносин з представниками інших гілок влади, іноземними делегаціями; управління конфліктом інтересів; антикорупційного поведіння; поведіння з конфіденційною, службовою інформацією; прав співробітників; службових викриттів тощо. Перетворення в етиці публічної служби можуть проходити через особистісну моральнісну саморегуляцію службовців та інституціональні впливи. Система інституційних засобів підтримки етики публічного службовця (етична інфраструктура) включає політичну волю, законодавство, кодекси поведінки, певні умови підтримки державної служби, координуючі органи, механізми звітності та нагляду, механізми професійної соціалізації, дієве громадянське суспільство.

### Питання до самоперевірки

1. У чому полягає сутність поняття «організаційна культура»?
2. Які етапи включає процес формування й розвитку культури?
3. Які методи підтримання організаційної культури ви знаєте?
4. У чому полягає сутність поняття «команда»?
5. Які стадії розвитку команди ви знаєте? Опишіть їх.
6. Які типи команд ви знаєте?
7. Які аспекти містить управління внутрішньою динамікою команди?
8. Які аспекти містить управління зовнішньою динамікою команди?
9. Які етапи містить процес формування команди?
10. Якими навичками повинні володіти члени команди?
11. Які ролі можуть виконувати учасники команди?
12. Що собою являє згуртованість команди?
13. Яка роль етики публічних службовців в формуванні демократичної держави?
14. Якими є основні етичні стандарти поведінки державного службовця України?
15. Що є професійним призначенням публічних службовців? Чому?
16. Яким чином співвідносяться професіоналізм та моральність?
17. Які вимоги, перш за все, мають, на Вашу думку, фіксуватися в Етичних кодексах організацій?
18. Які механізми контролю за виконанням Етичного кодексу є, на Ваш погляд, найбільш дієвими і ефективними? Обґрунтуйте свою позицію.
19. Які функції має виконувати кодекс етичної поведінки публічних службовців?

### ВПРАВИ ДО САМООЦІНКИ

#### Тест «Здатність до спроможності успішної кар'єри»

Вам необхідно закінчити речення, як вам більше сподобається:

1. Найкращий спосіб заставити людей що-небудь робити...

А – збільшити їм зарплату

В – доручити їх те, що вони вважають нездійсненним

С – трохи їх покритикувати

Д – ставити їм палки в колеса.

2. Справжній керівник ...

А – по-справжньому ризикує

В – ризикує, але обережно

С – робить вигляд, що ризикує, а насправді робить лише добре продумані

кроки

Д – робить все на зло іншим.

3. Найкращі керівники, як правило...

А – діють ризиковано (той, хто прагне до влади, повинен користуватися моментом)

В – ведуть себе подібно дзеркалу, дозволяючи іншим віддзеркалювати власну енергію

С – вважають підлеглих своїми кращими друзями, більш за все переймаються демократичністю управління.

4. Щоб навчитися управляти, необхідне ціле життя: смішно уявити, щоб хто-небудь так одразу зміг би розумно і самостійно розпоряджатися...

А – сумно, та факт

В – загалом, вірно

С – нісенітниця.

5. Спосіб змусити підлеглих тремтіти...

А – тверда віра

В – холодний розрахунок

С – компрометуючі факти з їх життя.

6. Досвідчений керівник досягає успіху тільки тому, що повністю зосереджений на кінцевому результаті.

А – правда

В – неправда.

7. Позначте правильні відповіді літерою «П», а неправильні – літерою «Н».

А – хороший керівник не слухає порад і не схиляється перед силою

В – керівник не повинен допускати критику свого стилю керівництва

С – більшість керівників не помічають характерних для себе помилок

Д – на зборах шеф не повинен мямлити, заставляти людей мовчати

Е – привабливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду

8. Найгірший з керівників – це...

А – я

В – тиха, непомітна людина

С – той, хто не викликає довіру.

*Ключ до тесту*

Правильні відповіді: 1 – А; 2 – В; 3 – С; 4 – С; 5 – А; 6 – А; 7 - ...; 8 – С. Кожна правильна відповідь дає вам 10 балів. Пам'ятайте, що стосовно 7 питання зараховуються лише відповіді з приміткою «неправильно».

60-80 балів. Ви блискучий керівник, матеріально забезпечений, однак не зануда. Ви вмієте знайти й розкрити кращі якості у інших. Ваші підлегли підуть за вами на край світу.

20-50 балів. Ви сильні та інтелігентні, однак добре почуваете себе і як керівник, і як підлеглий. Оточуючі цінують ваші оригінальні ідеї, і ви іноді та не без підстав стаєте головною людиною події. Вам не хочеться відповідати за чужі успіхи та невдачі, однак, якщо вже прийшлося покомандувати, то ви це робите відмінно.

Менше 20 балів. Вам краще повільно та в одиночку просуватися вперед або працювати під керівництвом тактовного і досвідченого керівника. Постійні сутічки з чужими бажаннями і проблемами обважують і дратують вас. Ви надійний підлеглий, але керувати не любите і не вмієте.

### **Тест «Чи чекає на вас блискуча кар'єра?»**

Тест дає змогу оцінити готовність досягти успіху в житті, зробити блискучу кар'єру. Доцільно застосовувати його з метою самооцінки.

Робота з тестом вимагає глибокого осмислення і в деяких випадках - розгорнутої відповіді собі, бажано у письмовій формі. Якщо справді хочете дізнатися, чи чекає на вас блискуча кар'єра, не поспішайте відповісти ТАК чи НІ, а глибоко і детально опишіть на окремому листку паперу свою відповідь.

Отже, якщо ви не знаєте відповіді на запитання, то відповідайте НІ. Якщо можете детально відповісти - ТАК.

1. Чи сподіваюся я досягти успіху в житті?
2. Я досягаю успіху у складних ситуаціях.
3. Я маю конкретні цілі щодо кар'єри: цього року, у найближчі 3 роки (5,10).
4. Сьогодні я дізнався(лася) дещо нове, що може мені стати в нагоді для кар'єри.
5. У моїй роботі є можливості особистісного зростання.
6. Свої посади вище керівництво нашої організації одержало цілком заслужено.
7. Я можу справити якнайкраще враження на людей про себе.
8. Я не відрізняюся від тих, хто в нашому колективі користується найбільшою повагою.
9. Люди одержують тут підвищення за свої високі професійні якості.
10. Мені слід більше працювати, щоб досягти успіху й авторитету в очах керівництва.
11. У нашій організації реальна влада в руках керівництва.

12. Серйозний вплив на керівництво мають висококваліфіковані працівники.

13. Мені потрібно розвивати і покращувати в собі особистісні якості для кар'єри.

14. Типовий шлях просування до бажаної посади у цій сфері діяльності і в даній організації - постійне самовдосконалення.

15. Мене взяли на цю роботу у зв'язку з мою перспективністю.

16. Моя робота на ринку праці ціниться високо.

17. Моєму начальнику подобається, як я працюю.

18. Я можу сприяти кар'єрі мого начальника своєю ефективною працею.

19. Наша організація не є флагманом галузі.

20. Мені варто читати за фахом те саме, що читає мій начальник.

21. Керівництво організації вдягається вишукано.

22. Я зробило все, щоб керівництво відзначило мої заслуги.

23. На цій роботі мені варто залишатися довго.

24. Я чітко знаю, що повинен(на) робити, щоб підтримувати і підвищувати свою кваліфікацію на цьому тижні, цього місяця, щорічно.

25. Я чітко знаю, на яких сферах своєї діяльності повинен(на) зосередити свої зусилля, щоб одержати бажану роботу і зробити кар'єру.

26. Я повинен(на) знати найближчі виробничі плани керівництва і що я повинен(на) зробити, щоб опинитися «в течії».

27. Я маю квітучий вигляд і роблю все для того, щоб виглядати бадьорим(ою) і здоровим(ою).

28. Мені необхідно налагодити контакти з керівництвом організації за допомогою друзів і знайомих.

29. Критерії успіху в організації, мого начальника і у мене збігаються.

30. Моє резюме є досить хорошим і повним.

31. Найбільшу користь у справі розвитку кар'єри принесуть мені контакти, клуби і асоціації за професійними інтересами.

32. У моїй роботі високі професійні знання і навички будуть потрібні й надалі.

33. Я знаю, що потрібно знати й уміти на тій роботі, куди я хочу перейти.

34. Якнайкращі поради щодо кар'єри може дати мені мій безпосередній керівник.

35. Інтерес для мене становлять професійні об'єднання, в яких беруть участь вищі посадовці моєї організації.

36. Заради кар'єри я згоден відмовитись від особистого життя.

37. Я мрію про самостійне місце праці, без начальника з його дріб'язковою опікою.

38. На цьому місці праці мене цікавить не зарплата, а можливість самовираження.

39. Я можу ефективніше використовувати своє робоче місце, отримавши післядипломну підготовку.

40. При організації свого робочого місця мені не потрібні поради інших.

41. Я повинен(на) проводити регулярне оцінювання своїх успіхів у праці.
  42. Мої головні цілі чітко визначені й перегляду не потребують.
  43. Я винагороджую себе за старання й успіхи в кар'єрі, купуючи щось смачне в супермаркеті.
  44. Я робив(ла) помилки стосовно кар'єри, які потім не повторював(ла).
  45. Якщо мене завтра підвищать, моє місце посяде підлеглий, якого я добре для цього підготував(ла).
  46. Цю роботу я виконую дотепер тому, що вона дає мені засоби для існування.
  47. Я не хочу зайняти більш високу посаду ніж ту, яку маю нині.
  48. Я знаю свого конкурента при найближчому підвищенні і буду старатися поставити себе у вигідніше положення, демонструючи високий професіоналізм.
  49. Найважливішим стимулом у роботі для мене є її зміст.
  50. Я надаю перевагу демократичному стилю керівництва.
  51. У колективній роботі я надаю перевагу ролі виконавця, а не лідера.
  52. Я маю чітко намічені етапи кар'єри і досягаю їх у встановлені терміни.
  53. Я завжди впевнений(а) в собі, у своїй роботі, у своєму начальнику, в результатах своєї праці, у своїй праці, у своїй організації.
  54. Своєю манерою одягатися я демонструю на роботі незалежність власної життєвої позиції.
  55. Тим, як організоване моє робоче місце, я демонструю власну акуратність.
  56. У праці я досягнув(ла) успіху завдяки власним здібностям.
  57. Тим, що роблю сам(а) або дізнаюся від інших або з книг, завжди слід ділитися з членами моєї команди.
  58. У мене складні взаємини з підлеглими і їх слід поліпшити.
  59. Для досягнення мети у кар'єрі мені потрібно постійно читати газети і журнали.
  60. Культура моєї організації висока і я їй повністю відповідаю.
  61. Я ніколи не ризикував(ла) у роботі, і це завжди зумовлювало вигоду.
  62. Якби починав(ла) свою кар'єру спочатку, то я б не діяв так, як дотепер.
  63. Найзначніші помилки я допустив(ла), не прислухаючись до порад колег.
  64. Найбільший вплив на мою кар'єру зробили хороші відносини з керівництвом.
  65. Я не достатньо докладно докладую зусиль для досягнення своєї мети.
- Обробка даних тестування.*
- Відповідь ТАК більше 90% - відмінний результат. У вас є всі шанси зробити блискучу кар'єру.

Відповідей ТАК від 80% до 89% - добрий, але не найкращий результат. У вас є шанси зробити блискучу кар'єру, але потрібно знайти відповіді на ті запитання, на які поки що не можете відповісти.

Відповідей ТАК від 60% до 79% - посередній результат. У вас є проблеми в розумінні основних складових успіху.

Відповідей ТАК менше 60% - поганий результат. Ви не берете до уваги багато складових професійного успіху і кар'єри.

Відповідей ТАК менше 39% - у вас невеликі шанси зробити блискучу кар'єру.

### **Тест «Визначення ступеню мотивації та креативності особистості»**

Дайте відповідь "так" або "ні" на такі запитання:

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити скоріше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це має такий вигляд, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли я два дні не маю роботи, то втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі середніх.
7. До себе я суворіший, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо засуджую себе, бо знаю, що, виконуючи його, я добився б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих перерв для відпочинку.
11. Старанність – не моя мрія.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Мене приваблює більше інша робота, ніж та, яку я виконую.
14. Догана мене стимулює більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене розумною людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш упевненими.
17. У мені легко пробудити честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, то розраховую на допомогу інших.
19. Під час роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Деколи я відкладаю те, що повинен зробити зараз.
21. Треба розраховувати тільки на самого себе.
22. У житті мало речей важливіших, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, я її роблю краще й кваліфікованіше, ніж інші.

27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені випадає приймати рішення, я стараюсь робити це якомога краще.
31. Мої друзі вважають мене інколи ледачим.
32. Мої успіхи деякою мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай мало уваги звертаю на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, то досягаю більш високих результатів, ніж інші.
38. Багато чого, за що я берусь, не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади.
41. Коли я впевнений, що я на правильному шляху, для доведення своєї правоти вживаю крайніх заходів.

*Ключ*

Поставте по одному балу: за кожну відповідь “так” на запитання

1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

за кожну відповідь “ні” на запитання 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40.

0–14 балів. Мотивація до успіху у вас досить слабка. Ви задоволені собою і своїм становищем. На роботі “не горите”, впевнені, що незалежно від ваших зусиль усе йде своєю чергою.

15–27 балів. У вас середня мотивація до успіху, така, як у більшості людей. Прагнення до мети приходять до вас у формі припливів і відпливів. Деколи вам хочеться все кинути, оскільки вважаєте, що мета, до якої ви прагнете, недосяжна.

28–41 бал. У вас сильна мотивація до успіху, ви наполегливі у досягненні мети, готові побороти будь-які перешкоди.

**Тест Г. Айзенка для визначення типу темпераменту**

Інструкція:

Вам пропонується кілька питань. На кожне питання відповідайте лише «так» або «ні». Не витрачайте час на обговорення питань, тут не може бути гарних або поганих відповідей, тому що це не випробування розумових здібностей.

Питання:

1. Чи часто Ви відчуваєте жагу до нових вражень, до того, щоб відволіктися, випробувати сильні відчуття?

2. Чи часто Ви відчуваєте, що маєте потребу в друзях, які можуть зрозуміти Вас, підбадьорити, поспівчувати?
3. Чи вважаєте Ви себе безтурботною людиною?
4. Чи дуже важко Вам відмовитися від своїх намірів?
5. Ви обмірковуєте свої справи не поспішаючи чи прагнете почекати, перш ніж діяти?
6. Чи завжди Ви виконуєте свої обіцянки, навіть якщо Вам це не вигідно?
7. Чи часто у Вас бувають спади та підйоми настрою?
8. Чи швидко Ви зазвичай дієте й говорите?
9. Чи виникало у Вас коли-небудь відчуття, що Ви нещасні, хоча жодної серйозної причини для цього не було?
10. Чи правильно, що на парі Ви здатні зважитися на все?
11. Чи бентежитесь Ви, коли хочете познайомитися з людиною протилежної статі, яка Вам симпатична?
12. Чи буває, що, розлютившись, Ви виходите із себе?
13. Чи часто Ви дієте нерозважливо, під впливом моменту?
14. Вас часто турбує думка про те, що Вам не слід було щось робити або говорити?
15. Чому Ви віддаєте перевагу: читанню книг чи зустрічам з людьми?
16. Чи правильно, що Вас легко образити?
17. Чи любляете Ви часто бувати в компанії?
18. Чи бувають у Вас такі думки, якими Вам не хотілося б ділитися з іншими?
19. Чи правильно, що іноді Ви настільки сповнені енергії, що все горить у руках, а іноді відчуваєте втому?
20. Чи намагаєтеся Ви обмежувати коло своїх знайомств невеликою кількістю найближчих друзів?
21. Чи багато Ви мрієте?
22. Коли на Вас гримають, чи відповідаєте Ви тим самим?
23. Чи вважаєте Ви всі свої звички гарними?
24. Чи часто у Вас виникає почуття, що Ви в чомусь винні?
25. Чи здатні Ви іноді дати волю своїм почуттям і безтурботно розважатися у веселій компанії?
26. Чи можна сказати, що нерви у Вас часто натягнуті до межі?
27. Чи маєте Ви славу людини жвавої та веселої?
28. Після того як справу зроблено, чи часто Ви подумки повертаєтеся до неї й думаєте, що могли б зробити краще?
29. Чи почуваетесь Ви неспокійно, перебуваючи у великій компанії?
30. Чи трапляється, що Ви передаєте чутки?
31. Чи буває, що Вам не спиться через те, що в голові вирують різні думки?
32. Якщо Ви хочете про щось довідатися, Ви знаходите це в книзі чи питаєте в людей?
33. Чи буває у Вас сильне серцебиття?



34. Чи подобається Вам робота, що вимагає зосередженості?
35. Чи бувають у Вас дрижаки?
36. Чи завжди Ви говорите правду?
37. Чи буває Вам неприємно перебувати в компанії, де кепкують один з одного?
38. Чи дратівливі Ви?
39. Чи подобається Вам робота, що вимагає швидкодії?
40. Чи правильно, що Вам часто не дають спокою думки про різні неприємності й жахи, які могли б статися, хоча все скінчилося благополучно?
41. Чи правильно, що Ви неквапливі в рухах і трохи повільні?
42. Чи спізнивалися Ви коли-небудь на роботу, на зустріч із кимось?
43. Чи часто Вам сняться кошмари?
44. Чи правильно, що Ви так любите поговорити, що не пропускаєте будь-яку нагоду поговорити з новою людиною?
45. Чи турбують Вас які-небудь болі?
46. Чи засмутитеся Ви, якщо довго не зможете бачитися з товаришами?
47. Чи нервова Ви людина?
48. Чи є серед ваших знайомих ті, хто Вам точно не подобається?
49. Ви впевнена в собі людина?
50. Вас легко зачіпає критика ваших недоліків чи вашої роботи?
51. Чи важко Вам одержати справжнє задоволення від заходів, у яких бере участь багато народу?
52. Чи турбує Вас відчуття, що Ви чимось гірші за інших?
53. Зуміли б Ви внести пожвавлення в нудну компанію?
54. Чи трапляється, що Ви говорите про речі, на яких зовсім не розумієтесь?
55. Чи піклуєтесь Ви про своє здоров'я?
56. Чи любите Ви пожартувати над іншими?
57. Чи страждаєте Ви від безсоння?

#### Опрацювання результатів

Екстраверсія. Обчислюється сума відповідей «так» у питаннях 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 і відповідей «ні» у питаннях 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51. Якщо сума балів дорівнює 0-10, то Ви інтроверт, занурені в себе. Якщо 15-24, то Ви екстраверт, товариська людина, обернена до зовнішнього світу. Якщо 11-14, то Ви амбіверт, спілкуєтесь, коли Вам це потрібно.

Невротизм. Обчислюється кількість відповідей «так» у питаннях 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Якщо кількість відповідей «так» дорівнює 0-10, то це свідчить про емоційну стійкість. Якщо 11-16, то це емоційна вразливість. Якщо 17-22, то з'являються окремі ознаки розхитаності нервової системи. Якщо 23-24, то — невротизм, що межує з патологією, можливий зрив, невроз.

Неправда. Обчислюється сума балів відповідей «так» у питаннях 6, 24, 36 і відповідей «ні» у питаннях 12, 18, 30, 42, 48, 54. Якщо набрана кількість балів

0-3 — норма людської неправди, відповідям можна довіряти. Якщо 4-5, то сумнівно. Якщо 6-9, то відповіді недостовірні.

Сангвінік-екстраверт: стабільна особистість, соціальний, спрямований до зовнішнього світу, товариська, часом балакуча, безтурботна, весела, любить лідерство, має багато друзів, життєрадісна.

Холерик-екстраверт: нестабільна особистість, збудлива, нестримана, агресивна, імпульсивна, оптимістична, активна, але працездатність і настрої нестабільні, циклічні. У ситуації стресу — схильність до істерико-психопатичних реакцій.

Флегматик-інтроверт: стабільна особистість, повільна, спокійна, пасивна, незворушна, обережна, замислена, мирна, стримана, надійна, спокійна у взаєминах, здатна витримати тривалі негаразди без зривів здоров'я і настрою.

Меланхолік-інтроверт: нестабільна особистість, тривожна, песимістична, зовні стримана, але в душі надзвичайно емоційна, чутлива, переймається й переживає, схильна до тривоги, депресій, смутку; у напружених ситуаціях можливі зрив або погіршення діяльності («стрес кролика»).

### **Тест «Мотивація працьовитості»**

Стимулювання інтересу до роботи – дуже важливий фактор посилення трудової мотивації.

#### *Інструкція*

Виберіть із наведених нижче 6 варіантів тверджень три найбільш ефективні, що підвищують інтереси до виконуваної роботи (при цьому особливі випадки виключаються).

А. Керівництво повинне докладно інформувати колектив про характер виконуваної ним роботи.

Б. Час від часу варто змінювати роботу, що доручається співробітникам, щоб вона не набридала.

В. Якщо потрібно змусити людей виконувати роботу, варто об'єднати добре розуміючих один одного співробітників в одну групу.

Г. Докладно, у деталях співробітникам потрібно пояснити характер роботи, допомогти їм виконати її без зривів.

Д. Роботу, яку потрібно виконати, час від часу необхідно доповнювати новими задачами. Непогано організувати змагання за кращий результат.

Е. Точно вказати на недолік і позитивні моменти виконуваної співробітниками роботи.

#### *Підведіть підсумки*

Співвіднесіть свій результат із правильними рішеннями: варіанти А, Д, Е.

Інформація про характер роботи, а також наявність інтересу до неї, який забезпечується за допомогою включення нових задач і змагальності, – вирішальні фактори успіху. Дуже важливо також знати свої досягнення і недоліки, що краще видно керівнику.

**Тест «Ваш лідерський потенціал»**

Пункти 1 - 6 належать до характеристик, які ви маєте в даний час; пункти 7 - 22 – до того, як би ви себе поводити, коли б стали начальником великого відділу корпорації. Дайте позитивну чи негативну відповідь на кожне питання залежно від того, чи будете ви виконувати зазначені дії, чи ні.

1. Коли переді мною поставлено кілька завдань, я визначаю пріоритети та організовую роботу так, щоб укластися у відпущені терміни. \_\_\_\_\_
2. Коли у мене виникають серйозні розбіжності з ким-небудь, я веду розмову до тих пір, поки їх не буде подолано. \_\_\_\_\_
3. Я краще буду сидіти за комп'ютером, ніж витратити час на спілкування з людьми. \_\_\_\_\_
4. Я завжди прагну залучити інших людей у загальну роботу або дискусію. \_\_\_\_\_
5. У мене є довгострокові плани, що стосуються моєї кар'єри, створення сім'ї та інших питань. \_\_\_\_\_
6. Розв'язуючи проблему, я бажаю обговорювати її з групою людей. \_\_\_\_\_
- На посаді начальника великого відділу корпорації
7. Я допомагатиму підлеглим визначати цілі й способи їх досягнення. \_\_\_\_\_
8. Я говоритиму людям про їхні місії та високі цілі. \_\_\_\_\_
9. Я стежитиму за тим, щоб робота виконувалася вчасно. \_\_\_\_\_
10. Я шукатиму можливості для розробки нових продуктів чи послуг. \_\_\_\_\_
11. У розв'язанні проблем використовуватиму послідовну політику й певні методи. \_\_\_\_\_
12. Я відстоюватиму нетрадиційні цінності і переконання. \_\_\_\_\_
13. Я відзначатиму високі результати роботи співробітників грошовими винагородами. \_\_\_\_\_
14. Я створюватиму атмосферу взаємної довіри у відділі. \_\_\_\_\_
15. Я самостійно виконуватиму важливі завдання. \_\_\_\_\_
16. Я пропонуватиму нові способи роботи. \_\_\_\_\_
17. Я довірятиму людям, котрі показують високі результати роботи. \_\_\_\_\_
18. Я говоритиму про цінності, які відстоюю сам і організація в цілому. \_\_\_\_\_
19. Я введу процедури, які підвищать ефективність роботи відділу. \_\_\_\_\_
20. Я буду мотивувати співробітників, наповнюючи сенсом їх роботу. \_\_\_\_\_
21. Я введу розумні обмеження на використання нових методів. \_\_\_\_\_
22. Я проявлятиму соціальний нонконформізм, щоб ініціювати зміни. \_\_\_\_\_

*Підрахунок балів та інтерпретація результатів*

Підрахуйте кількість позитивних відповідей на питання, що стоять під парними номерами, а потім — під непарними. Порівняйте результати.

Питання, що стоять під парними номерами, подають форми поведінки, типові для лідерства. Лідери залучені в обмін ідеями та обговоренням цінностей, перспектив і можливих змін. Вони часто використовують інтуїцію, щоб запропонувати свіжу ідею чи надати нового напрямку діяльності відділу чи організації. Питання, поставлені під непарними номерами, належать до традиційного менеджменту. Якщо кількість позитивних відповідей на парні питання перевищує кількість позитивних відповідей на непарні, ви маєте задатки лідера. Якщо ви частіше давали позитивні відповіді на непарні питання, у вас домінують якості менеджера. Здатність до лідерства може розвиватися й зростати в міру накопичення досвіду.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. О менеджменте / Рассел Акофф : пер. с англ. под ред. А.Л. Волковой. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
2. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць / редкол. Г. І. Мостовий, В. Я. Амбросов, О. Ю. Амосов та ін. – Х. : ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. – № 3 (18). – 272 с.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил.
4. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції: навч.-метод. матеріали / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов. – К. : НАДУ, 2011. – 72 с.
5. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.
6. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу / О. О. Гетьман, А. О. Білодід // Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – 2017. – Вип. 17. – С.556 – 561.
7. Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей : пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева. – СПб. : Питер, 2006. – 1088 с.
8. Дафт Р. Менеджмент : учебник / Ричард Л. Дафт : пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с. : ил.
9. Дафт Р. Уроки лидерства. / Ричард Л. Дафт : пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
10. Державна служба : підручник. У 2-х т. / колектив авторів ; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, О.Ю. Оболенського, С.М. Серьогіна. – К. ; Одеса : НАДУ, 2012. – Т.1. – 372 с.
11. Державна служба: навчальний посібник. - Кол. авт.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – К. : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. – 526 с.
12. Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента / Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон : пер. с англ. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2004. – С. 602.
13. Енциклопедія державного управління : довідк. вид. У 8 т. – Т. 8. Публічне врядування. – К. : НАДУ, 2011. – 630 с.
14. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін : зб. наук. праць / кол. авт. : І. В. Розпутенко, О. Г. Пухкал, О. Д. Брайченко та ін. ; за заг. ред. І. В. Розпутенка. – К. : Вид. НАДУ, 2010. – 168 с.
15. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 року Документ 994\_036. – Режим доступу : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036)
16. Закон України про державну службу від ..... 2016 р. № ... [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

17. Інститут вищих керівних кадрів. Національна академія державного управління при Президентіві України. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=149>

18. Інститут «Вища школа державного управління». Національна академія державного управління при Президентіві України. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=152>

19. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.

20. Кадровий менеджмент : Навчальний посібник / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. – Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

21. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

22. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к Этике Характера / Стивен Р. Кови / Пер. с англ. – М. : Вече, Персей, АСТ, 1998. – 2-е изд. – 480 с.

23. Кови, С. Правила выдающейся карьеры / С. Кови, Д. Колосимо. – М. : ЭКСМО, 2013. – 150 с.

24. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К. В. Комарова, С. П. Коляда. – Дніпро: 2017. – 430 с.

25. Лідерство: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 258 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

26. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, Н. Т. Гончарук та ін. ; за заг. ред. та наук. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 277 с.

27. Москаленко Н. О. Ділова кар'єра: конспект лекцій / Н. О. Москаленко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 152 с.

28. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

29. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник / О.Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.

30. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вузів / К. В. Комарова. – Дніпропетровськ, ДДФА, 2010 – 151 с.

31. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [nads.gov.ua](http://nads.gov.ua)

32. Питання Національної академії державного управління при Президентіві України : указ Президента України від 21 вересня 2001 р. № 850/2001. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/850/2001/paran34#n34>

33. Питере Т. В поисках эффективного управления. / Т. Питере, Р. Уотерман : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1986. – 399 с.

34. Положення про Національну академію державного управління при Президентові України : указ Президента України від 21 вересня 2001 р. № 850/2001. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850/2001>

35. Прийма Л. Мотивація персоналу у ринкових умовах господарювання / Л. Прийма // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2007. – № 9 (582). – С. 232 – 237.

36. Про державну службу : закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

37. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>

38. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10>

39. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України № 65 від 11.02.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF>

40. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури та Примірного кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті : наказ Національного агентства України з питань державної служби № 236 від 25.12.2013 р.

41. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p>

42. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-p>

43. Про освіту : закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

44. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

45. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

46. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 256 с.
47. Робинс С. Менеджмент / Стивен П. Робинс, М. Коултер : пер. с англ. – 6-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 880 с.
48. Робинс С. Основы организационного поведения / Стивен П. Робинс : пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 448 с.
49. Робинс С. П. Менеджмент : пер. с англ. / С. П. Робинс, М. Коултер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с.: ил.
50. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.
51. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – К. : НАДУ, 2013. – 100 с.
52. Савельєва В. С. Управління діловою кар’єрою: навч. пос. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 176 с.
53. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
54. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби: навч. посібник / за заг. ред. Потяка В. Ю. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. – 193 с.
55. Сурай І. Г. Відбір кадрів на державну службу / І. Г. Сурай, О. І. Пархоменко-Кущевіл // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. – 2011. – С. 65-66.
56. Управління групами: Підручник для студентів вузів / Н. І. Редіна, К. В. Комарова, В. В. Гавяда, С. А. Шмельова. – 2-ге вид., доповнене. – Дніпропетровськ: ДДФА, 2007. – 355 с.
57. Управління діловою кар’єрою : навчальний посібник / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 295 с.
58. Управление командами : учебное пособие / Е. В. Комарова, Н. І. Редина. – Дніпропетровськ : ДГФА, 2014. – 212 с.
59. Управління персоналом : навч. посібник / [Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінєць В. В.]. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 188 с.
60. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
61. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості його практичного використання / А. В. Холодницька // Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 1. – С. 61-64.
62. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн : пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер. 2002. – 336 с.

Навчальне видання

Серьогін Сергій Михайлович  
Бородін Євгеній Іванович  
Комарова Катерина Володимирівна  
Липовська Наталія Анатоліївна  
Тарасенко Тетяна Миколаївна

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Навчальний посібник

*В авторській редакції*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України  
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК №1743 від 06.04.2004

---

Підписано до друку 07.12.2018. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний, друк різнограф.  
Ум. друк. арк. 12,78. Обл.-вид. арк. 1.26. Замовлення №57/18. Тираж 65 пр.

---

Видавництво «Грані»  
49000, м. Дніпро, вул. Старокозацька, 12д, к. 8  
Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК № 2131 від 23.02.2005  
[www.grani-print.dp.ua](http://www.grani-print.dp.ua) [granidp@gmail.com](mailto:granidp@gmail.com)