

Варто зазначити, що в цьому напрямі ґрунтовна робота проведена фахівцями Академії педагогічних наук НАПН України щодо формування загальної характеристики інтеграційних процесів у сфері професійної освіти й навчання в ЄС, підготовці до сприйняття європейських цінностей, зокрема, багатоманітності та єдності європейських систем професійної освіти і навчання, а також необхідності трансформації європейських освітніх традицій, посилення спільних тенденцій професійного навчання і розвитку виробничого персоналу в країнах ЄС, формування фахівця як цілісної особистості, здатної на основі оволодіння фундаментальними знаннями інтегрально розв'язувати професійні завдання і життєві проблеми у контексті сучасних проблем розвитку цивілізації [2].

Таким чином, професійної розвиток публічних службовців сприятиме, насамперед, якісним змінам інститутів державної служби, підвищенню ефективності діяльності органів влади, ефективним процесам реалізації прав громадян на належні державні послуги.

### **Список використаних джерел**

1. Ничкало Н.Г. Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів: монографія / Н.Г. Ничкало. – К.: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. – 125 с.
2. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ: ПТОНАПНУ. 2015. – 176 с.
3. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / [С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.] ; за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої. – Київ : НАДУ, 2017. – 256 с.
4. Роль стандартів и рекомендацій Европейской ассоциации гарантий качества в высшем образовании (ENQA) в достижении целей Болонского процесса // [Электронный ресурс]. – URL:<http://ecsocman.hse.ru>.
5. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.

Сурай І.Г.

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ДЕЯКІ СИСТЕМНІ ПРОБЛЕМИ**

З набуттям чинності Закону України “Про державну службу” [1] (1 травня 2016 р.) посилено увагу до управління персоналом державної служби. Так, цим Законом [1]:

– окреслено складові системи управління державною службою (Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісія з

питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівники державної служби; служби управління персоналом) [1, ст. 12];

– змінено підходи у функціонуванні кадрових служб в органах державної влади (служб управління персоналом) з документального оформлення кадрових документів, насамперед, на відповідальність 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, а потім – на документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, тощо [1, ст. 18];

– визначено посадову особу, до обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у державному органі та, яка займає вищу посаду державної служби у цьому органі – керівник державної служби [1, ст. 2]. Це дозволило відокремити адміністративні функції в органі державної влади від політичних: керівник державної служби, який зокрема у міністерстві знаходиться між політикою (міністром) та державною службою (апаратом міністерства, який в основному представлений державними службовцями), має забезпечити стабільність і певну незалежність апарату від змін політичного курсу і політичних діячів, а також професійне наступництво в роботі апарату міністерства [2, с. 174];

– посилено конкурсну процедуру під час відбору на державну службу, зокрема: формування за окремою складною процедурою Комісії з питань вищого корпусу державної служби, відбір нею керівників державної служби в органи державної влади; удосконалення формування й функціонування конкурсних комісій в органах державної влади, залучення до її роботи представників громадськості; удосконалення технологій оцінювання претендента на вакантну посаду під час іспитів.

Сучасна практика управління персоналом державної служби в Україні виявила такі проблеми цієї системи (системні проблеми):

– до системи управління державною службою не включено безпосереднього керівника державного службовця, хоч на практиці саме він відповідає за організацію ефективної роботи підрозділу, постійно контактує, комунікує з державним службовцем, організовує його діяльність, надихає, мотивує та заохочує на якісне виконання функцій державного управління, покладених на підрозділ [3, с. 46];

– при зміні підходів щодо функцій служб управління персоналом, не враховано, що у малочисельних органах державної влади усі ці функції іноді покладено на одну посадову особу (зокрема, в районних державних адміністраціях) і це не дозволяє повноцінно їх здійснити;

– у центральних органах державної влади, де керівник органу не є членом Уряду, він займає вищу посаду державної служби у цьому органі та водночас є керівником державної служби й, відповідно, суб'єктом призначення державних службовців;

– у місцевих державних адміністраціях керівник структурного підрозділу зі статусом юридичної особи публічного права також суміщає функції загального управління та функції управління персоналом;

– складність формування конкурсної комісії, зокрема у районних державних адміністраціях, структурних підрозділах зі статусом юридичної особи публічного права;

– не закріплена чинним законодавством участь безпосереднього керівника: при відборі державного службовця на вакантну посаду (співбесіда, рекомендація до призначення), підчас адаптації державного службовця при вступі на посаду та як наставника, зокрема вперше призначеного державного службовця (тому на практиці він часто незалучений до цих важливих кадрових процесів);

– не закріплено чинним законодавством, а тому не прослідковується зв'язок: вимоги до компетентності державного службовця – застосування його знань та навичок підчас практичної діяльності на посаді – розвиток компетентностей – оцінювання застосування цих компетентностей та їх впливу на результати та якість діяльності.

Вважаємо, що надалі необхідно удосконалювати технологію управління персоналом, що дозволить розв'язати системні проблеми:

– не збільшувати службу управління персоналом в органі влади, а зміщувати акценти, зокрема посилювати роль безпосереднього керівника у кадрових процесах (водночас підвищувати рівень його компетентності щодо управління персоналом);

– удосконалювати конкурсну процедуру (а не процес формування й функціонування конкурсних комісій): посилювати запроваджувати сучасних аутсорсингових технологій, зокрема на першому етапі відбору персоналу; рекомендаційне рішення щодо відбору конкретного претендента на посаду має бути за його майбутнім безпосереднім керівником;

– розробити сучасні підходи та закріпити законодавством логічний зв'язок: вимоги до компетентності державного службовця – застосування його знань та навичок підчас діяльності на посаді – розвиток компетентності – оцінювання застосування компетентності та їх впливу на результати та якість здійснення функцій за посадою.

### **Список використаних джерел**

1. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Suray I. G. Between politics and public service (State secretary of the ministry in Ukraine) / Suray Inna Gennadiivna // Public management – 2017. – № 1 (6) – mach 2017. – P. 171–177.
3. Сурай І. Г. Організація кадрових процесів в державних органах влади України / Сурай І. Г. / Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 8 грудня 2017 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 45–47.