

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студентки Шевченко Надії Борисівни

академічної групи 281М-22з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Управління людськими ресурсами на державній службі в Україні:
сучасний стан та перспективи»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Гончарук Н. Т.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневська О. В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: сучасний стан та перспективи».

115 с., 11 табл., 8 рис., 1 додаток, 119 джерел.

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Предмет дослідження – сучасний стан та перспективи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

У другому розділі охарактеризовано сучасний стан, виявлені проблеми та визначені перспективи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні; здійснено аналіз кадрового потенціалу державної служби в Україні.

У третьому розділі визначені напрями та механізми подальшого розвитку управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Результати даного дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органів державної влади під час розробки заходів щодо удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі та можуть стати основою для подальшої наукової роботи з означеної проблематики.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Human resources management in the civil service in Ukraine: current state and prospects».

115 pages, 8 figures, 11 tables, 1 application, 119 sources.

HUMAN RESOURCES, CIVIL SERVICE, CIVIL SERVANT, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, HR, HR POLICY, CHANGE MANAGEMENT, TALENT MANAGEMENT.

Object of research – social relations arising in the process of human resources management in the public service in Ukraine.

Subject of research – the current state and prospects of human resources management in the civil service in Ukraine.

The purpose of research – the scientific substantiation of the theoretical and the development of practical recommendations for improving the management of human resources in the civil service in Ukraine.

The first chapter examines the theoretical foundations of human resources management in the civil service in Ukraine.

The second chapter describes the current state, identified problems and defined prospects of human resources management in the public service in Ukraine; an analysis of the personnel potential of the civil service in Ukraine was carried out.

The third section defines directions and mechanisms for the further development of human resources management in the civil service in Ukraine.

The results of this study can be used in the practical activities of state authorities during the development of measures to improve the management of human resources in the public service and can become the basis for further scientific work on the specified issue.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	8
1.1. Поняття і сутність категорії «управління людськими ресурсами» на державній службі.....	8
1.2. Управління людськими ресурсами на державній службі як об’єкт наукових досліджень.....	19
1.3. Принципи, методи та технології управління людськими ресурсами на державній службі.....	30
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	43
2.1. Нормативно-правові засади управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.....	43
2.2. Кадровий потенціал державної служби в Україні.....	63
2.3. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Південно-Східному міжрегіональному управлінні Державної служби з питань праці.....	72
РОЗДІЛ 3	
РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	78
3.1. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на державній службі та можливості використання його в Україні.....	78
3.2. Напрями удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі	89
3.3. Сучасні методи та технології управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.....	99
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116
ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

Належне врядування та ефективне функціонування вітчизняної системи державного управління мають визначальне значення для завершення структурних реформ в нашій країні, підвищення рівня довіри населення до влади, покращення якості адміністративних, управлінських та соціальних послуг й успішного виконання євроінтеграційних завдань на шляху вступу України до Європейського Союзу. Виконання цих завдань та запровадження повноцінного належного врядування в Україні потребує високопрофесійної, мобільної, патріотично налаштованої команди державних службовців, спільні зусилля якої спрямовані на раціональний, стійкий та людиноцентричний розвиток всієї системи державного управління. Модернізована державна служба має орієнтуватися на максимальне задоволення інтересів та потреб громадян, а професійні державні службовці – стати головними провідниками й популяризаторами змін, рушійною силою подальшого впровадження системних реформ в Україні. Вимогою сьогодення є побудова ефективної та зручної системи управління людськими ресурсами на державній службі, здатної підвищити продуктивність діяльності персоналу органів державного управління.

Управління людськими ресурсами на державній службі – це складний, багатогранний і поліфункціональний процес. Досягнення належного рівня управління людськими ресурсами на державній службі, забезпечення його правового регулювання вимагає організаційних, часових та технологічних зусиль, особливо в сучасних надзвичайно складних умовах. До того ж, сама система управління людськими ресурсами є динамічною, адже вимагає постійної трансформації з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища, цілей, завдань і функцій органу державної влади.

Різноманітні аспекти управління людськими ресурсами на державній службі в Україні є предметом дослідження у численних наукових доробках вітчизняних вчених. Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є праці провідних науковців, зокрема: Н. Алюшиної, О. Васильєвої, В. Воронкової, Н. Гончарук, Д. Дзвінчука, Н. Зелинської, В. Лаптева, Н. Ларіної,

В. Малиновського, Є. Матвіїшина, Н. Обушної, В. Олуйка, Л. Пашко, М. Пірен, Л. Прудіус, А. Рачинського, С. Сардака, С. Селіванова, С. Хаджирадевої та ін.

Водночас, незважаючи на широкий спектр наукових розвідок означеної проблематики, незавершеність реформи державного управління в нашій країні, необхідність гармонізації законодавства у сфері державної служби із законодавством ЄС та потреба впровадження принципів належного врядування в практичну діяльність органів державного управління детермінують активізацію наукового пошуку з різноманітних аспектів удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Предмет дослідження – сучасний стан та перспективи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити поняття і сутність категорії «управління людськими ресурсами» на державній службі;
- дослідити ступінь розробленості проблематики управління людськими ресурсами на державній службі у науковій літературі;
- визначити та охарактеризувати принципи, методи і технології управління людськими ресурсами на державній службі;
- проаналізувати нормативно-правові засади управління людськими ресурсами на державній службі в Україні;
- здійснити аналіз кадрового потенціалу державної служби в Україні;
- виявити особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Південно-Східному міжрегіональному управлінні Державної служби з питань праці;
- узагальнити позитивний зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на державній службі та виявити можливості використання його в Україні;

– сформувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Досягнення поставлених у кваліфікаційній роботі мети та завдань стало можливим завдяки використанню комплексу взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних для публічного управління та адміністрування методів і способів наукового пізнання. Зокрема, застосування діалектичного методу дало змогу визначити теоретичні підходи до управління людськими ресурсами на державній службі, а використання логіко-семантичного методу сприяло розмежуванню понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». Історичний метод надав змогу встановити, що за роки державної незалежності в Україні в цілому сформовані нормативно-правові засади управління людськими ресурсами на державній службі. За допомогою статистичного методу здійснено аналіз кадрового забезпечення державної служби. Дослідження зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами на державній службі здійснено із використанням компаративного методу. Методи моделювання та прогнозування сприяли виявленню основних напрямів удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Методи аналізу та синтезу застосовувались на всіх етапах написання кваліфікаційної роботи для досягнення поставленої мети дослідження.

Нормативно-правову базу кваліфікаційній роботі складають Конституція та закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, укази Президента України, нормативно-правові документи Національного агентства України з питань державної служби, накази Державної служби України з питань праці. Інформаційною базою роботи є наукові та навчальні доробки вітчизняних вчених, аналітичні матеріали НАДС, офіційні матеріали Державної служби статистики України, інтернет-ресурси органів державної влади, аналітичних центрів та дослідницьких організацій.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності органів державної влади під час розробки заходів щодо удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі та можуть стати основою для подальшої наукової роботи означеної проблематики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Поняття і сутність категорії «управління людськими ресурсами» на державній службі

Аналіз сучасного стану та визначення перспектив управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, на нашу думку, варто розпочати з тлумачення понять «людські ресурси» та «управління людськими ресурсами».

Поява терміну «людські ресурси» пов'язана із розвитком теорії людського капіталу і запровадженням ціннісного підходу до людини-працівника. Практично до кінця ХХ ст. категорію «людські ресурси» найчастіше ототожнювали із категорією «трудові ресурси» й трактували як людські запаси (резерви), що є в наявності, з їхніми професійними і фізичними здібностями, призначеними для забезпечення процесів суспільного відтворення. У 1970-х – 80-х рр. термін «людські ресурси» почали активно використовувати у системі зарубіжного менеджменту внаслідок переосмислення ролі людини на виробництві й збагачення підходу термінами «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» [26, с. 337].

Автори енциклопедичного словника з державного управління надають таке визначення поняття «людські ресурси»: найцінніше багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе лише зі створенням відповідних умов для формування, відтворення та подальшого розвитку і використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного із суб'єктів державотворення [23, с. 458].

У Енциклопедії Сучасної України людські ресурси визначаються як «сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом (як фактор економічного розвитку). Людські ресурси відображають головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього

ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Саме людина виступає у ролі найціннішого, невідновлюваного ресурсу, що є єдністю 3-х компонентів: трудові функції, введення в систему соціальних зв'язків, володіння унікальними професійно-особистісними якостями, що дають змогу продуктивно використовувати усі інші наявні в організації виробничі ресурси». В узагальненому плані поняття «людські ресурси» автори даної енциклопедії трактують як певний набір якостей, що дає змогу здобувати життєві блага та завойовувати соціальні позиції [26, с. 337].

Людські ресурси – найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п., – цілком слушно зазначає колектив науковців на чолі з Л. Довгань [21, с. 10]. На думку науковців, специфіка людських ресурсів порівняно з іншими факторами розвитку полягає в тому, що: по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов [21, с. 9].

Н. Нагара пропонує під поняттям «людські ресурси» на мікроекономічному рівні розуміти соціально-економічне поняття, що відображає існуючі та приховані можливості людей, а також діалектичну сукупність корпоративних, професійних та соціально-особистісних компетенцій працівників, виявлення й удосконалення яких є основою функціонування та розвитку підприємства [49, с. 5].

Н. Ситник вважає, що під людськими ресурсами розуміють як окремих працівників організації, так і її структурні підрозділи – відділи, департаменти, – які завдяки своїм компетенціям роблять внесок у досягнення цілей організації [94, с. 15].

Поняття «людські ресурси», на думку дослідниці, відображає нове ставлення менеджерів до якісно нового працівника, який є освіченим, кваліфікованим, наділеним більшими повноваженнями, самостійним у своїх поглядах і судженнях, здатним ставити цілі і приймати рішення, контролювати якість своєї роботи та вносити зміни у процес виконання завдань. Змінюються й потреби самого працівника. Важливим стає не тільки достойна матеріальна винагорода, але й можливість отримання різноманітного професійного досвіду, навчання, реалізації свого творчого потенціалу [94, с. 16-17].

Людські ресурси в системі публічної служби, за визначенням авторів термінологічного словника «Публічне управління» – це комплексна характеристика персоналу публічної служби, яка містить як професійну складову, тобто характеристики, співвіднесені з конкретною посадою, так і соціокультурні характеристики, психологічні властивості персоналу, що проявляються через їх ставлення до поставлених завдань, колег, керівників, ціннісні орієнтації, етичні цінності тощо. Основна відмінність людських ресурсів від інших ресурсів у системі публічної служби полягає в тому, що вони здатні до відновлення через процеси самовдосконалення та саморозвитку, активність у формуванні цілей діяльності та змін мотивації праці [87, с. 81-82].

У свою чергу Н. Гончарук та Л. Прудіус акцентують увагу на той факт, що термін «людські ресурси» характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо [11, с. 44].

Повністю підтримуємо твердження Н. Сорокіної, яка зазначає, що людські ресурси є ключовим фактором у процесі розвитку державної служби, [99, с. 21]. Для того, щоб ефективно виконувати свої завдання, державна служба потребує висококваліфікованих, мотивованих та етичних працівників. Від професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців, дотримання ними норм, принципів та європейських стандартів державної служби залежить

створення в Україні професійної, політично нейтральної, добросовісної та ефективної державної служби, зазначає дослідниця.

Аналогічної думки дотримується й Г. Панченко, яка стверджує, що людські ресурси є ключовим фактором удосконалення системи державної служби, а тому від професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців, дотримання ними європейських стандартів державної служби залежить швидкість та якість впровадження задекларованих галузевих та секторальних змін, конкурентоспроможність національної економіки та рівень життя населення [56, с. 125].

Управління людськими ресурсами на державній службі є однією із найважливіших, найскладніших та найвідповідальніших сфер діяльності органів державної влади, яка може багаторазово підвищити їх ефективність. Аналіз навчальної та наукової літератури за проблематикою дослідження засвідчив, що серед науковців немає єдності щодо визначення поняття «управління людськими ресурсами» як у сфері менеджменту, так і у сфері публічного управління та адміністрування.

Існують різні підходи до визначення поняття «управління людськими ресурсами». Зокрема, окремі науковці визначають його як:

- підхід (Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, С. Серьогін [17], Н. Ситник [94], О. Зайченко та В. Кузнєцова [27]);
- процес (Т. Балановська, М. Михайліченко, А. Троян [4], Н. Зелінська [28], Л. Пашко [59]);
- вид діяльності (В. Воронкова [111], Є. Матвіїшин [44]);
- скоординовану систему взаємодоповнюючих заходів (В. Брич та М. Нагара [5]);
- систему впливу організації на своїх співробітників (Ю. Петруня, С. Коляда, Н. Ковтун [62]);
- здійснення усіх функцій менеджменту стосовно людських ресурсів державних органів (В. Малиновський [42], Н. Гончарук, Ю. Пирогова [10]);
- частину стратегії державного органу (Н. Гончарук, Ю. Пирогова [10]) та ін.

Так, на думку Н. Ситник, управління людськими ресурсами – стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найціннішими ресурсами організації

– людьми, які в ній працюють, і роблять індивідуальний і колективний внесок в досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу організації. Основна мета управління людськими ресурсами – це досягнення успіху організації через її людей [94, с. 40].

Як особливий підхід до управління людьми в організації, що націлений на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого та лояльного персоналу, який використовує цілісний комплект культурних, структурних та кадрових технік, визначає управління людськими ресурсами колектив науковців Національної академії державного управління при Президентові України. Науковці зазначають, що стратегічне управління персоналом для розвитку людських ресурсів вимагає динамічного підходу до ресурсів, якими необхідно управляти, – вміння планувати взаємопов’язані дії, оперативно управляти ними, контролювати результати [17, с. 128].

Як процес формування, розподілу та раціонального використання людських ресурсів з метою досягнення цілей і забезпечення ефективності діяльності суб’єкта господарювання визначає управління людськими ресурсами колектив науковців на чолі з Т. Балановською [4, с. 16].

За визначенням Л. Пашко управління людськими ресурсами – це процес створення цілеспрямованої суб’єктної взаємодії та партнерства заради досягнення соціально значущих результатів [59, с. 36]. Водночас, дослідниця підкреслює, що управління людськими ресурсами це не лише процес, а й мистецтво створювати із тонкої і складної «матерії» соціально-психологічних відносин творчих особистостей державних службовців стійку і таку, що успішно функціонує, соціальну систему управління, від якісних показників якої залежить ефективність державного управління в цілому [59, с. 206].

Н. Зелінська, на основі аналізу сучасних концепцій управління людськими ресурсами, визначила поняття «управління людськими ресурсами в системі державного управління» як системний, організований процес ефективного використання персоналу, який необхідно мотивувати і розвивати, щоб досягти стратегічних цілей організації [28, с. 6]. Дослідниця акцентує увагу на той факт,

що управління людськими ресурсами має бути зорієнтоване на місію організації, відповідати стану зовнішнього середовища, організаційній культурі органу влади, забезпечувати участь керівництва та колективу в створенні сприятливих умов для діяльності. Водночас, ефективне використання людських ресурсів передбачає здійснення цілого комплексу заходів з використанням інструментів нормативно-правового, організаційного, мотиваційного, комунікативного механізмів державного управління, що дозволить забезпечити органи влади висококваліфікованими кадрами, створити систему управління різними структурами в контексті координації їх діяльності щодо реалізації державної регіональної політики та регіонального розвитку [28, с. 1].

Стратегічним видом діяльності керівників вищої ланки визначає управління людськими ресурсами («HR-management» або «ейчар-менеджмент») Є. Матвіїшин. На думку науковця, управління людськими ресурсами втілюється в життя всіма керівниками для просування інтересів організації і торкається спільних інтересів організації (інтереси її членів визнаються, але вони підпорядковуються «інтересам фірми»). Є. Матвіїшин вважає, що управління людськими ресурсами надто важливе, щоб залишити його лише для менеджерів з персоналу. В управлінні людськими ресурсами, на його думку, дуже важливе місце займають стратегічна інтеграція і сильна організаційна культура, які впливають із бачення керівників вищої ланки. Акцентується, що працівники повинні мати почуття приналежності до процесів реалізації стратегії організації, відповідати розробленій корпоративній культурі, бути здатними адаптуватися до змін, яких зазнає організація [44, с. 19].

У свою чергу, колектив науковців на чолі з С. Хаджирадевою вважають, що управління людськими ресурсами – це «спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію їхньої діяльності на основі поточних і майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації» [113, с. 115].

Водночас, протилежну думку висловлює колектив науковців на чолі з В. Воронковою, обґрунтовуючи, що управління людськими ресурсами є справою не лише керівників вищої ланки. Управління людськими ресурсами – це «діяльність, що виконується всіма лінійними і функціональними керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного із них», – вважають науковці [110, с. 64]. А сутність концепції людських ресурсів, на їх думку, полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням і розвитком робочої сили та розгляді людей як найбільш цінного ресурсу організації.

У свою чергу, В. Брич та М. Нагара наголошують, що управління людськими ресурсами – це скоординована система взаємодоповнюючих заходів щодо формування, ефективного використання та якісного зростання можливостей і компетенцій працівників з метою оптимізації бізнес-процесів, створення та утримання стійких конкурентних переваг підприємства [5, с. 21]. На їх думку, управління людськими ресурсами спрямоване на: залучення та ефективне використання висококваліфікованого персоналу, його перманентний розвиток та навчання; формування оптимального кількісного та якісного складу персоналу; розкриття та максимізацію потенціалу працівників; стимулювання розвитку атмосфери співробітництва та взаємної довіри; забезпечення флексибілізації виробничих процесів і зайнятості; створення умов для оцінки та винагороди працівників за результатами діяльності; формування робочих груп і колективу в цілому з врахуванням психологічної сумісності його членів; створення умов для генерації нових ідей та самореалізації працівників [5, с. 19].

Досить лаконічне тлумачення даного поняття надає колектив дніпровських науковців на чолі з Ю. Петрунею. Визначаючи людські ресурси як сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності, під поняттям «управління людськими ресурсами» науковці розуміють систему впливу організації на своїх співробітників, орієнтовану на максимальне використання їхнього потенціалу для досягнення мети діяльності організації [62, с. 6].

Визначаючи особливості управління керівним персоналом державної служби Н. Гончарук, враховуючи її специфіку, розглядає поняття «управління людськими ресурсами на державній службі» з точки зору цілеспрямованої діяльності керівників, керівників публічної служби, керівників і працівників служб управління персоналом, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи, форми, методи і технології управління персоналом професійної служби в державних і недержавних органах влади (зокрема, органах державної влади та органах місцевого самоврядування) [9].

У співавторстві з Ю. Пироговою управління людськими ресурсами на публічній службі Н. Гончарук визначає як «здійснення усіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності» [10, с. 166].

Управління людськими ресурсами на державній службі можна розглядати й як самостійно функціонуючу систему, вважають Н. Гончарук та Л. Прудіус, перш за все – систему кадрової роботи, що включає реальні цілі, завдання, пріоритети, механізми і технології. Управління людськими ресурсами передбачає нормативно-правове, методичне, організаційне, інформаційне, документаційне і ресурсне забезпечення системи управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами на державній службі має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів, є ефективним механізмом реалізації кадрової стратегії органу публічної влади, здатним суттєво підвищити ефективність його діяльності [11, с. 45].

На думку Г. Панченко, управління людськими ресурсами на державній службі в сучасній Україні можна розглядати і як цілісну систему, яка містить в собі основні складові: суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, має структурні особливості, і як складний і багатогранний процес, завдяки якому

впроваджуються та використовуються різноманітні HR-технології, що активно впливає на ефективність та результативність управлінської діяльності державних службовців в органах виконавчої влади [56, с. 125].

Аналіз навчальної та наукової літератури за проблематикою дослідження засвідчив, що досить часто поняття «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» сприймаються як синоніми [42-43; 44; 94; 110]. На думку Є. Матвіїшина відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами можна розглядати радше як питання розстановки акцентів і різниці підходів, ніж як розбіжності взагалі. Можна сприймати управління людськими ресурсами як погляд на управління персоналом, але не як саме управління персоналом. Управління людськими ресурсами можна описати радше як підхід до традиційного управління персоналом, ніж як альтернативу йому, адже у них виявляється більше подібностей, ніж розбіжностей [44, с. 18].

Як цілком слушно зазначають О. Зайченко та В. Кузнєцова, поняття «управління людськими ресурсами» передає ширший зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. Адже поняття управління людськими ресурсами означає застосування цілого ряду дій, які потрібні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками організації [27, с. 13]. За визначенням дослідниць, управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей. На їх думку, специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

- люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно-осмисленою, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім;

- люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації;

- трудове життя людини в сьогоднішньому суспільстві займає період 30-50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер [27, с. 13].

До перерахованих вище трьох специфічних особливостей людських ресурсів Ю. Петруня разом із співавторами додає четверту: люди приходять в організацію свідомо, з певними цілями й орієнтуються на те, що через співпрацю з організацією вони зможуть реалізувати свої цілі. Науковці цілком слушно зазначають, що управління людьми – це особливий вид діяльності, який потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у тих, хто займається цією діяльністю. Управління – складна праця, далеко не кожна людина може з успіхом виконувати управлінські функції. Управління людськими ресурсами розглядає людину в єдності всіх її проявів, що впливають на всі процеси в організації – від процесу «входження» в організацію до процесу безпосереднього використання потенціалу людини [62, с. 8].

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, вважає колектив дніпровських науковців на чолі з С. Серьогіним, [112, с. 9]. На їх думку відмінності управління людськими ресурсами від управління персоналом полягають у наступному:

- на відміну від управління персоналом, управління людськими ресурсами переорієнтовано із потреб персоналу на потреби організації в 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 організації [112, с. 9-10].

У свою чергу, Л. Пашко визначає, що основна відмінність концепції управління людськими ресурсами від концепції управління персоналом полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень у такі сфери:

- залучення більш кваліфікованих людських ресурсів у державне управління;
- безперервна професійна освіта персоналу;
- створення не лише умов праці, а й вироблення організаційної культури, які сприяють реалізації творчого потенціалу кожного державного службовця;
- визнання необхідності внеску організації в розвиток професіоналізму кожного державного службовця;
- запровадження сучасної системи професійного оцінювання державних службовців [59, с. 206-207].

Нам імпонує думка В. Малиновського, який роздумуючи над питанням відносно того чим є управління персоналом на державній службі (науковець використовує терміни «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» як синоніми) наукою чи мистецтвом, доходить цілком логічного висновку, що це наука мистецького управління людьми. Адже державним службовцям, які мають повноваження здійснювати управління людськими ресурсами, окрім знання формальних методик, чинного законодавства, вміння вести облік, документацію, необхідно мати комунікаційні, організаторські, аналітичні здібності, володіти розумінням людської психології та організаційної поведінки. Вироблена в органі державної влади система управління людськими ресурсами, на думку науковця, повинна базуватися на таких передумовах: орієнтованість на місію організації; відповідність стану зовнішнього середовища; відповідність організаційній культурі; участь керівництва організації; наявність кваліфікованих спеціалістів. Основною ж метою управління людськими ресурсами В. Малиновський визначає поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня [42, с. 361].

Повністю підтримуємо думку Н. Гончарук та Л. Прудіус стосовно того, що враховуючи той факт, що управління людськими ресурсами в державних органах ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом, а

тому настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам [11, с. 44].

У науковій та навчальній літературі представлені й інші трактування поняття «управління людськими ресурсами». Водночас, обмеженість нашої роботи за обсягом не дає можливості розглянути значну їх сукупність, до того ж багато з них досить подібні до розглянутих нами.

Резюмуючи вищевикладене, зауважимо, що аналіз поняття «управління людськими ресурсами» на державній службі в енциклопедичній, навчальній та науковій літературі засвідчує відсутність одностайності науковців у його визначенні. Водночас, дане поняття найчастіше визначається, як: по-перше, цілеспрямована діяльність, яка передбачає виокремлення основних напрямків роботи з персоналом органів державного управління, засобів, ресурсів, принципів, форм, методів і технологій управління ним та, по-друге, як процес, в якому взаємодіють органи державного управління та державні службовці, встановлюються суб'єктно-об'єктні державно-управлінські відносини. У процесі нашого дослідження будемо дотримуватися наступного визначення даного поняття: управління людськими ресурсами – це здійснення усіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Метою управління людськими ресурсами на державній службі є створення умов для досягнення довготермінової конкурентної переваги органу державного управління завдяки забезпеченню освіченими, кваліфікованими і мотивованими працівниками, підтримання їх постійного професійного розвитку, стимулювання персоналу до високопродуктивної праці та виконання функцій вищого рівня.

1.2. Управління людськими ресурсами на державній службі як об'єкт наукових досліджень

Проблематика управління людськими ресурсами на державній службі досить активно досліджується вітчизняними науковцями. Охарактеризувати

весь масив публікацій, навіть дотично, не представляється можливим, тому зупинимося лише на тих публікаціях, які справили визначальний вплив на наше дослідження.

Актуалізація людських ресурсів як унікальної категорії в економіці та політиці обумовила й проблему ефективного управління ними, що підтверджується появою та зломом протягом одного століття як мінімум чотирьох парадигм менеджменту (управління кадрами (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.; управління персоналом (з 20-30-х рр. XX ст.); управління людськими ресурсами (з 50-х рр. XX ст.); управління людиною в соціально-культурному контексті (60-х рр. XX ст.)), еволюцією безлічі шкіл, розвитком теорій та підходів, цілком слушно зазначає В. Лаптев [39, с. 5; 27]. За визначенням науковця, враховуючи складність категорії «людські ресурси», яка розглядає роль людини на мікро-, мезо- та макрорівнях, управління також має здійснюватися на всіх трьох рівнях відповідно до особливостей кожного з них.

Здійснивши ґрунтовне дослідження еволюції підходів до управління людськими ресурсами В. Лаптев визначив переваги та недоліки кожного з них (табл. 1.1) [39, с. 61-62]. Науковець вважає, що у сучасних умовах пріоритет має надаватися проблемно-орієнтованому підходу до розвитку людських ресурсів, який передбачає сукупність управлінських дій та впливів, спрямованих на вирішення теоретичних або практичних завдань (задач) стосовно ефективного використання людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду у сфері їх найму, адаптації, розвитку, мотивації, створення сприятливих умов, розвитку певної культури та забезпечення лояльності за допомогою наукової рефлексії й активних практичних дій і досліджень [39, с. 63].

Характеризуючи управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації С. Сардак цілком слушно зазначає, що людські ресурси постають унікальним ресурсом у будь-якій системі, яка їх поєднує. Людські ресурси одночасно є одним із різновидів ресурсів виробництва, рушійною силою, джерелом і метою людського розвитку, підґрунтям економічного потенціалу суб'єктів господарювання, найвищою суспільною

цінністю, суб'єктом виконання та суб'єктом впливу, безцінною розумною істотою, суспільством у цілому як сукупність людей, елементом глобального світу [92, с. 17].

Таблиця 1.1

Аналіз наукових підходів щодо управління людськими ресурсами

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Функціональний	Управління розподілено на функціональні складові.	Деталізація окремих процесів; висока кваліфікація фахівців, які реалізують певну функцію.	Втрата зацікавленості в загальному кінцевому результаті; ускладнення міжструктурних зв'язків; низька гнучкість та адаптивність через відсутність роботи за принципом «єдиного організму».
Процесний	Управління як сукупність процесів, спрямованих на досягнення організаційних цілей.	Орієнтований на кінцевий результат; розвиває горизонтальні зв'язки.	Елементи управлінської діяльності витікають один з одного.
Системний	Управління як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок.	Усі елементи управлінської діяльності є взаємопов'язаними, а не витікають один з одного.	Не враховується вплив, що має управління на довкілля; не визначає ролі окремих структурних елементів; не визначає основні змінні, які впливають на управління.
Ситуаційний	Управління залежить від ситуації та динаміки її зміни, враховуючи умови як внутрішнього, так і зовнішнього середовища	Висока адаптивність та гнучкість; швидка реакція на зміни.	Ризик управлінської помилки через повну відповідальність керівництва; суб'єктивність оцінки ситуації; потреба в значній децентралізації управління.
Комплексний	Враховує сукупність економічних, соціально-психологічних, правових, техніко-технологічних, інформаційних, наукових та інших аспектів управління в їх сукупності та взаємодії.	Інтеграція інформаційних технологій та управління; значна наукова складова управління.	Підвищення контролю за середньою та нижньою ланками управління.
Поведінковий	Ефективність управління залежить від поведінки лідера, його стилю управління.	Орієнтація на людину; прагнення з'ясувати причини того чи іншого стилю поведінки.	Концентрація на лідері; неврахування ситуації при формуванні стилю управління.
Компетент-т-нісний	Орієнтується на поведінку людину через прояв її компетенцій.	Дозволяє зв'язати знання, які застосовуються, з конкретними результатами діяльності; підвищується відповідальність та рівень самонавчання людини.	Складність у визначенні індикаторів компетенцій та їх кількісного виразу.
Проблемно-орієнтований	Управління будується навколо вирішення проблеми.	Можливість не тільки реактивних, але й превентивних дій; висока динамічність та адаптивність; інтеграція інформаційних технологій та управління	Ризик управлінської помилки через обмеженість часу на прийняття рішень.

У процесі дослідження С. Сардак доходить висновку, що головним чинником, який визначає роль і цінність людських ресурсів у соціально-економічній площині, є міра впливу людини на досягнення цілей системи середовища її життєдіяльності [92, с. 20]. Науковець визначає такі особливості управління людськими ресурсами, які формують підґрунтя для їх керованого розвитку (табл. 1.2) [92, с. 27-29].

Таблиця 1.2

Особливості управління людськими ресурсами

Ознака	Відмінні риси
Функціонування в обмеженому середовищі життєдіяльності	Люди можуть існувати в обмеженому середовищі життєдіяльності й за підтримки певних умов: температурний режим, освітлення, чисте повітря, наявність їжі та пиття, відпочинок і т. д. Люди значною мірою залежні від середовища життєдіяльності.
Вплив на середовище життєдіяльності	Людські ресурси впливають самі на себе й інші ресурси, змінюючи середовище життєдіяльності.
Наявність інтелекту	Люди є живі матеріально-інформаційні істоти, наділені інтелектом. Їх реакція на управління є емоційною та продуманою і процес управління має двосторонній характер взаємовпливу керуючої та керованої підсистем. Люди здійснюють творче опрацювання ресурсів середовища життєдіяльності. Люди проявляють інтелектуальні якості: мріють, бажають, очікують, вірують, люблять, вигадують тощо.
Свобода руху	Людські ресурси є відносно вільними від керуючої системи і мобільними, тобто люди можуть переміщуватися та переміщувати результати своєї праці, що викликає рух людського і фінансового капіталу, інформаційного та технологічного обміну, структурних диспропорцій у світовій економіці.
Односпрямований життєвий цикл	Розвиток людини відбувається за схемою «народження - зростання - старіння - смерть».
Обмежена самодостатність	Людина є обмежено самодостатньою. У допрацездатному віці людина живе за рахунок піклування, у працездатному віці накопичує знання, потім їх реалізує, а з часом втрачає спроможність до праці й споживає у непрацездатному віці результати своєї діяльності. Людина потребує спілкування.
Обмежений час експлуатації	У людей обмежена тривалість життя і вони беруть участь у господарських процесах тривалих, але обмежений час (до 50-70 років)
Самовідновлення	Людина може відновлювати свій стан протягом певного часу за рахунок: харчування, відпочинку, лікування, тренувань тощо.
Неадекватність управлінського впливу і результату	Завдяки людській свідомості, очікуваний результат і наслідки від управління можуть бути неадекватні спрямуванню управлінського впливу.
Багатоваріантність наслідків управлінського впливу	Людські ресурси здійснюють управління іншими ресурсами, внаслідок чого виникає синергетичний ефект, який може суттєво посилити або знизити ефективність управління іншими ресурсами.
Різнострахованість інтересів	Люди мають власні інтереси; бажання, цілі та мотиви людини можуть змінюватися й не завжди визначені; свої думки та наміри людина може приховувати, що може посилити або обмежити управлінський вплив та якість праці.
Стійкість якості	Якість людських ресурсів є нестійкою, постійно змінюється у часі і залежить від середовища життєдіяльності, внутрішніх установок, впливу, стану, загроз тощо. Також присутній ефект затримки набуття або втрати якостей людини у часі.

Продовження табл. 1.2

Визначення якості	Якість людських ресурсів не має осяжних меж і є суттєві проблеми щодо її визначення у економічному вимірі. Узагальнювальними показниками постають: людський потенціал, людський капітал, результативність, ефективність, економічний ефект, продуктивність і т. д. Спостерігається невідповідність між зовнішністю, манерою поведіння, характером, професійними здібностями, ставленням до праці і результатами.
Нерівномірність (індивідуальність) розподілу якості	Кожна людина є індивідуальною й відрізняється від інших людей мірою втілення фізичних властивостей, знань, навичок, здоров'я тощо, внаслідок чого люди схильні до певних видів діяльності та моделей поведінки.
Напрями зміни якості	Якість людських ресурсів може прогресувати, залишатися на певному рівні та регресувати.
Передача якості	Люди можуть передавати свої розумові та соціальні властивості нащадкам, правонаступникам, учням безпосередньо та за рахунок документоносіїв.
Належність якості	Властивості та здібності людини належать тільки їй і не копіюються й не переносяться на робоче місце або іншу людину у повному обсязі.
Невідповідність зовнішньої форми внутрішньому змісту	У людини можуть не відповідати зовнішні властивості (зовнішність, голос, манера поведіння та інше) її внутрішньому змісту (характер, схильність, порядність, розум, світогляд тощо) та наслідкам життєдіяльності (вчинки, досягнення, результативність тощо).

С. Сардак зазначає, що особливості управління людськими ресурсами визначають складність управління цим видом ресурсів і зумовлюють необхідність цивілізованого та гуманного керованого впливу на їх розвиток уже не тільки на окремих локальних територіях, а й у межах усього суспільства. Урахування особливостей управління людськими ресурсами порівняно з іншими ресурсами дає можливість проектувати вихідні положення управлінських рішень на усіх управлінських рівнях [92, с. 29].

У галузі державноуправлінської науки одним із перших фундаментальних досліджень означеної проблематики є монографія Л. Пашко «Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання» [59]. У монографії автором ґрунтовно досліджуються теоретико-методологічні основи оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління; розкривається зміст оцінювання як управлінської функції, взаємодії соціальних технологій; аналізуються організаційна й управлінська культури як чинники оцінювання. Особлива увага приділяється аналізу щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі у системі «оцінювач-оцінюваний» як основної технології оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління.

Науковець досить ґрунтовно аргументує необхідність заміни терміну «управління персоналом» на термін «управління людськими ресурсами». Адже, на думку Л. Пашко, автоматично це означатиме: введення в широкий управлінський обіг нової людиноцентричної парадигми, в якій людські ресурси осмислюються як людські можливості, а управління людськими ресурсами – як управління людськими можливостями; підвищення ролі управлінської компоненти в діяльності кожного керівника [59, с. 173]. А переорієнтація системи кадрового управління на індивідуальну роботу з людськими ресурсами у сфері державного управління означатиме перехід від домінування колективістських цінностей до пріоритетності особистісних цінностей кожного державного службовця як неповторної особистості [59, с. 175].

Ключові проблемні питання щодо управління персоналом у публічній службі аналізує колектив київських науковців на чолі з С. Хаджирадевою у своєму доробку «Управління персоналом у публічній службі» [113]. Зокрема науковці досліджують теоретико-методологічні засади управління персоналом у публічній службі (сутність феномену «публічна служба», генезис управління персоналом, методологія управління персоналом у публічній службі), аналізують кадровий процес в органах публічної влади (вступ на державну службу, мотивація, організаційна поведінка, професійний розвиток та кадровий аудит) та характеризують сучасні персонал-технології (ефективне лідерство, акме-стратегії, тимбілдинг, тайм-менеджмент, коучинг конфлікту, технологія «EQ-BOOST») та ін.

Науковці акцентують увагу на необхідності розробки та впровадження в кожному органі державної влади HR-стратегії, тобто набору основних правил, цілей і завдань роботи з персоналом, що визначені або уточнені з урахуванням видів організаційних стратегій, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики організації. Успішна HR-стратегія, як правило, ґрунтується на трьох «стовпах»: оплата праці, оцінка персоналу і розвиток персоналу [113, с. 46]. Під HR-стратегією органів публічної влади науковці розуміють стратегічне управління людським ресурсом органу публічної влади

для забезпечення його загальної стратегії та реалізації кадрової політики. Основними рисами стратегії управління людськими ресурсами, на думку науковців, є:

- довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління людськими ресурсами або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, вимагають тривалого часу;

- стратегією організації в цілому;

- зв'язок із загальною стратегією розвитку органу публічної влади, цілі стратегічного управління людськими ресурсами мають бути спрямовані на досягнення цілей розвитку органу публічної влади, а не суперечити їм;

- урахування дії чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ органу публічної влади, що може викликати необхідність коригування загальної стратегії розвитку цього органу, а, відповідно, і змін структури та чисельності персоналу, його рівня професійної компетентності, стилю й методів управління людськими ресурсами [12, с. 46].

У цілому стратегія управління людськими ресурсами є складовою загальної стратегії органу публічної влади та служить одним з інструментів реалізації його місії та поставлених цілей. Тобто, сама стратегія управління людськими ресурсами та її складові визначаються залежно від обраної органом публічної влади загальної стратегії (стратегія інновацій, стратегія динамічного зростання, стратегія вигоди і затрат, ліквідаційна стратегія та циклічна стратегія), та з орієнтацією на досягнення певних конкурентних переваг (на основі якості, низьких витрат, інновацій, використання кращих співробітників).

Аналізуючи управління персоналом в умовах децентралізації колектив науковців на чолі з В. Олуйком цілком слушно зазначає, що при формуванні сучасної кадрової політики особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки та використання спеціалістів усіх рівнів [111, с. 186]. Здійснивши узагальнення передового досвіду HR-

менеджменту в органах публічної влади різних країн науковці акцентують увагу на той факт, що сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всієї системи (організації), у зв'язку з чим на аспекти морального та матеріального стимулювання, соціальні гарантії звертається особлива увага при реалізації кадрової політики.

Сьогодення суттєво змінює зміст державної кадрової політики, адже з одного боку, він звужується (щодо змісту), а з другого – розширюється у плані збільшення об'єктів та сили впливу, збагачення розвитку і підвищення ролі державних органів усіх рівнів у роботі з кадрами. Перед нашою державою стоїть завдання щодо врахування у формуванні і реалізації сучасної державної кадрової політики нових ідей, принципів, технологій вирішення кадрових питань, форм і методів управління персоналом у критичних ситуаціях, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики, вимоги демократичного суспільства, потреби та можливості входження України у цивілізаційне ядро високорозвинених країн [113, с. 188]. Ґрунтуючись на детальному аналізі зарубіжного досвіду управління персоналом науковці надають практичні поради з управління персоналом для керівників вітчизняних органів публічної влади.

Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами, на думку Н. Гончарук та Л. Прудиус, є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави. Модернізація державної служби та вдосконалення управління людськими ресурсами спрямовані на удосконалення існуючої системи державного управління, подолання існуючих в системі державної служби та в діяльності державних органів проблем, зокрема проблем законодавчого, організаційного та інституційного забезпечення державної служби, створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати громадянам якісні й доступні, на рівні європейських стандартів публічні послуги [11, с. 43].

Пріоритетами модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах дослідниці визначають: прийняття низки

нормативно-правових актів та ефективна реалізація закону України «Про державну службу», оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, підвищення інституційної спроможності НАДС, формування висококваліфікованої групи фахівців із питань реформ, визначення оптимальної чисельності державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, реформування системи оплати праці державних службовців, реформування системи професійного навчання державних службовців, формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах, упровадження ефективної інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі для створення умов відкритого, прозорого та ефективного державного управління [11, с. 49].

Застосовуючи архетипний підхід до аналізу концептуальних засад управління людськими ресурсами в сфері публічної служби Н. Гончарук та Ю. Пирогова доходять висновку, що в сучасних умовах вітчизняні органи державної влади недостатньо забезпечені фахівцями, здатними аналізувати стан справ у відповідних сферах державної політики, формувати політичні пропозиції, розробляти та впроваджувати ключові національні реформи, а рівень фінансової мотивації публічних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці. Такий стан справ детермінує необхідність підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу органів публічної влади та вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. На думку дослідниць, всі проблеми в роботі з персоналом публічної служби виникають на основі постійних суперечностей між принциповими науковими положеннями, вимогами до роботи з персоналом у сфері публічної служби та практичною реалізацією цієї роботи. Основною ж метою управління людськими ресурсами у сфері публічної служби є забезпечення професійного розвитку службовців, стимулювання та мотивація персоналу до виконання функцій вищого рівня [10, с. 163, 167].

Надаючи сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері вітчизняної державної служби Г. Панченко констатує, що основною

метою цього процесу є підвищення ефективності державних службовців за допомогою створення сприятливих умов для їх діяльності та професійного, особистісного, організаційного розвитку. Основними елементами системи управління персоналом у сфері державної служби дослідниця визначає: суб'єкти, об'єкти, функції, принципи та структуру (табл. 1.3) [56, с. 17-128].

Таблиця 1.3

Складові системи управління персоналом у системі державної служби

Назва складової	Сутнісне наповнення складової системи управління персоналом у системі державної служби
Об'єкти	Державні службовці; їх діяльність, поведінка; управлінські відносини; ресурси системи державної служби; організаційні формування, їх структурні підрозділи.
Суб'єкти	Кабінет Міністрів України; НАДС; Комісія з питань вищого корпусу державної служби; відповідні конкурсні комісії; керівники державної служби; служби управління персоналом.
Функції	Планування; добір (рекрутинг); соціалізація; управління кар'єрою; професійний розвиток; оцінювання показників діяльності; мотивація.
Принципи	Ефективність роботи персоналу. Розподіл праці та управління спеціалізацією персоналу задля забезпечення його єдності та злагодженості в діяльності. Дотримання дисципліни, професіоналізму та компетентності. Справедливість та рівність прав та обов'язків осіб. Узгодженість особистих та суспільних інтересів. Приведення завдань у відповідність до інтелектуальних та фізичних можливостей виконавця. Формулювання зрозумілих та обґрунтованих вимог.
Структура	Організаційна (управлінська) структура – упорядкована сукупність ланцюгів управління організацією: посади; підрозділи; служби. Функціональна структура: підготовка кадрів та підбір кадрів; прийняття на державну службу; проходження служби; оцінювання оплати праці та мотивація; оцінка результатів управлінської діяльності.

Різноманітні аспекти управління людськими ресурсами на державній службі є предметом дослідження у численних дисертаційних роботах. Зокрема: теоретико-методологічні засади оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління аналізувала Л. Пашко [58]; теоретико-методологічні засади стратегічного управління персоналом органів державної влади обґрунтовував А. Рачинський [89]; механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади описувала Н. Зелінська [28];

глобальну регуляторну систему розвитку людських ресурсів досліджував С. Сардак [91]; управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу характеризувала М. Нагара [49]; соціально-психологічний аспект управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України визначала Ю. Пирогова [64] та ін.

М. Нагара зазначає, що в сфері управління людськими ресурсами зріс інтерес до коучингу як нового стилю управління персоналом, який спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів кожного працівника. Коучинг відрізняється від наставництва, консультування, тренінгу, психоаналізу тим, що спрямований на формування нових та удосконалення існуючих компетенцій працівників, дозволяє сформувати стійкий взаємозв'язок усіх управлінських практик у сфері людських ресурсів. Особливостями коучингу як процесу управління людськими ресурсами є формування внутрішньої мотивації до саморозвитку, підвищення рівня компетентності та відповідальності працівників, розвиток корпоративної культури, вивчення особистісних якостей працівників, що впливають на ефективність роботи організації [49, с. 8].

Досліджуючи соціально-психологічний аспект управління людськими ресурсами у сфері публічної служби Ю. Пирогова аргументує, що у сучасних умовах вітчизняного державотворення управління людськими ресурсами є, по-перше, однією із найбільш важливих і системних проблем у сфері публічної служби, а, по-друге, ключовим напрямом реформування та модернізації публічної служби України [64, с. 190]. Важливою стороною управлінських процесів у сфері публічної служби, на думку дослідниці, є соціально-психологічні знання, роль яких практично не враховується. При відборі кандидатів на посади публічної служби особливу увагу слід приділяти соціально-психологічним особливостям, які забезпечують успішну взаємодію їх з командою органу публічної влади, а також з населенням і кожною людиною [64, с. 6].

На сучасному етапі управління людськими ресурсами у сфері публічної служби, на думку Ю. Пирогової, містить проблеми пов'язані, перш за все, із розвитком нової організаційної культури публічного управління, що передбачає

зміну ролі й місця публічних службовців у системі управління. Управління людськими ресурсами у сфері публічної служби має здійснюватися з урахуванням стратегічних завдань і не повинно бути дією, що реагує на проблеми, а має базуватись на засадах законності, демократичності, реалістичності, гуманізму, справедливості, творчої спрямованості, відкритості, рівності, відсутності дискримінації, індивідуальності. Дослідниця зазначає, що актуальним для нашої країни є: розробка концептуальних засад управління людськими ресурсами в сфері публічної служби, визначення пріоритетних напрямів удосконалення управління людськими ресурсами в органах публічної влади, прийняття Концепції управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України [64, с. 205].

Отже, аналіз літератури засвідчив, що актуальна та багатогранна проблематика управління людськими ресурсами на державній службі досить активно досліджується вітчизняними науковцями. Водночас, незавершеність реформи державної служби в Україні, діджиталізація управління, євроінтеграційні процеси, швидкозмінне зовнішнє та внутрішнє середовище, поява нових управлінських технологій, детермінують необхідність продовження наукового пошуку означеної проблематики з метою удосконалення існуючих принципів, форм, методів і технологій управління людськими ресурсами на державній службі з урахуванням світових тенденцій у цій сфері, вимог сьогодення та потреб вітчизняної державної служби.

1.3. Принципи, методи та технології управління людськими ресурсами на державній службі

Сучасна система управління людськими ресурсами на державній службі є багаторівневою й чітко структурованою. У її складі виокремлюють керуючу і керовану підсистеми. У площині управління людськими ресурсами керуюча підсистема здійснює управлінський вплив на керовану з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку останньої в певному напрямі.

Зазначене відбувається за рахунок реалізації принципів, методів і технологій управління людськими ресурсами на державній службі. Усі вони є взаємопов'язаними і спрямовані на досягнення відповідної результативності процесу управління.

Отже, управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється відповідно до визначених принципів та з використанням певного набору методів і технологій. Враховуючи обмеженість нашої роботи за обсягом, детально охарактеризувати всю сукупність принципів, методів та технологій не представляється можливим, тому зупинимося на розгляді тих із них, які здійснюють, на нашу думку, найбільший управлінський вплив на людські ресурси державної служби.

Розпочнемо з аналізу принципів управління людськими ресурсами, адже саме вони є закономірним відображенням ціннісних орієнтирів, базових засад організації та проведення роботи з персоналом органів державної влади, що мають, переважною мірою, спрямованість на забезпечення потреб державного управління, організацію взаємодії влади з суспільством у контексті реалізації функцій виконавчої влади, мають забезпечувати ефективність діяльності державних органів.

Управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється, перш за все, відповідно до законодавчих принципів державної служби, визначених у ст. 4 Закону України «Про державну службу». Варто зазначити, що дані принципи базуються на конституційних засадах (відповідальності державних органів перед громадянами і державою (ст. 3 та ст. 19 Конституції України); поділу державної влади на законодавчу, виконавчу й судову (ст. 6); верховенства права (ст. 8); політичної неупередженості (ст. 37) [33]) і визначають вихідні положення та теоретичні ідеї, що відображають об'єктивні закономірності розвитку суспільства та держави, і є основою організації та функціонування усіх органів державної влади в Україні.

Стаття 4 Закону України «Про державну службу» визначає, що вітчизняна державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів:

– верховенства права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;

– законності – обов’язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

– професіоналізму – компетентне, об’єктивне і неупереджене виконання посадових обов’язків, постійне підвищення службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;

– патріотизму – відданість та вірне служіння Українському народові;

– доброчесності – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

– ефективності – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

– забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

– політичної неупередженості – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов’язків;

– прозорості – відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

– стабільності – призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів [76].

Прогресу у виконанні складних завдань реформування вітчизняного державного управління на шляху розбудови доброго врядування та ефективного функціонування всієї державноуправлінської системи призвані сприяти визначені Європейською комісією та програмою SIGMA «Принципи державного управління», адже вони є не лише набором вимог, а й допомагають формувати бачення реформи державного управління і виступають помічником для ключових осіб, відповідальних за прийняття рішень [70]. Дані «Принципи» охоплюють ключові горизонтальні рівні системи врядування, що визначають загальну ефективність державного управління. На одному з ключових горизонтальних рівнів системи врядування, а саме – «Державна служба та управління людськими ресурсами», – виділяється сім принципів державного управління:

- повноваження державної служби є достатніми, чітко визначеними і застосовуються на практиці;
- встановлено і запроваджено на практиці політику і правову основу професійної та цілісної державної служби; її організаційна структура забезпечує послідовне та ефективне управління людськими ресурсами на державній службі;
- відбір державних службовців відбувається на основі врахування знань і заслуг та рівного ставлення на всіх його етапах; критерії пониження у посаді та звільнення державних службовців є чіткими;
- прямий чи непрямий політичний вплив на вищі управлінські посади у державній службі не допускається;
- система оплати праці державних службовців основана на класифікації посад; вона є справедливою і прозорою;
- забезпечується професійний розвиток державних службовців; це включає регулярне навчання, справедливе оцінювання службової діяльності, мобільність та підвищення по службі на основі об'єктивних і прозорих критеріїв і заслуг;
- запроваджено заходи зі сприяння доброчесності, запобігання корупції і забезпечення дисципліни на державній службі [70].

Дані Принципи державного управління стали базовими при розробці Стратегії реформування державного управління України на період до 2021

року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 [105]. Принципами, на основі яких на той період часу створювалася державна служба, даною Стратегією були визначені:

- належність, визначеність і застосування на практиці сфери охоплення державної служби;
- визначеність і застосування на практиці політики і правової бази для професійної та чітко впорядкованої державної служби;
- відбір і призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів; чіткі та зрозумілі критерії для переведення на нижчу посаду та припинення державної служби;
- унеможливлення прямого чи непрямого політичного впливу на вищі керівні посади державної служби;
- справедлива і прозора система оплати праці державних службовців, що ґрунтується на класифікації посад;
- забезпечення професійного розвитку державних службовців, що включає регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів службової діяльності, а також мобільність і просування по службі на основі об'єктивних, прозорих критеріїв і здобутків;
- здійснення заходів для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі [105].

Колектив київських науковців на чолі з Л. Довгань основними принципами управління людським ресурсами визначає:

- принцип науковості. Дотримання його означає, що система управлінського впливу на персонал повинна ґрунтуватися і функціонувати на наукових засадах, з урахуванням рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки тощо;
- принцип об'єктивності. Полягає у реалізації суб'єктом управління заходів, які б відповідали об'єктивним закономірностям розвитку об'єкта управління, діям і вчинкам працівників. Дотримання (недотримання) його визначає дієвість усіх інших принципів управління персоналом;

– принцип демократизму. Вимагає при вирішенні кадрових питань враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратися на громадську думку щодо якостей працівників;

– принцип гласності. Зобов'язує до належної поінформованості колективу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;

– принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями. Визначає основи кадрової політики, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на посаду;

– принцип ротації кадрів. Реалізується у цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою ефективного використання їхніх здібностей, знань і навичок, реалізації програм управління кар'єрами;

– принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості. Полягає в організації кадрової роботи за схемою «інтереси працівника – інтереси системи – інтереси суспільства»;

– принцип пропорційності. Відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій;

– принцип збалансованості з віковим критерієм. Реалізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних працівників;

– принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них. Вимагає у процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролюванням і оцінюванням їхньої службової діяльності. Контролювання і оцінювання службової діяльності не повинні принижувати гідність працівника, їхні завдання полягають у підвищенні ефективності праці, мотивуванні працівників;

- принцип справедливого винагородження і визнання власної праці;
- принцип дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць [21, с. 13-15].

Аналіз наукової літератури за проблематикою дослідження засвідчив виокремлення (або відмінне їх групування) й інших принципів управління людськими ресурсами на державній службі. Зокрема, за визначенням В. Малиновського основними принципами управління людськими ресурсами на державній службі є: демократичний добір, просування по службі на основі заслуг (професійний досвід, ділові якості, професійні навички та здібності), постійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, оцінювання показників діяльності, систематичне оновлення кадрів, контроль за їх діяльністю. Водночас, на думку науковця, найважливішими складовими функції управління людськими ресурсами є: кадрове планування, добір персоналу, кадровий розвиток, утворення та діяльність служб, що спеціалізуються на роботі з персоналом [42, с. 361].

У свою чергу, В. Галай пропонує об'єднати принципи публічної служби у дві групи: змістові та процедурні. Змістові принципи за її визначенням складають базис діяльності представників публічної влади протягом усього періоду виконання професійних обов'язків. До цієї групи принципів науковець виокремлює: верховенство права, рівність та персональна відповідальність. Критеріями для визначення процедурних принципів публічної служби визначено: суб'єкти їх застосування; сфера діяльності; особливості організації діяльності; взаємодія з іншими учасниками публічного управління. На підставі даних критеріїв до групи процедурних принципів віднесено: добросовісність, відкритість, підконтрольність, клієнтоорієнтованість та ефективність [8, с. 14].

Визнаючи важливість значення розробки й застосування принципів управління персоналом колектив дніпровських науковців найбільш істотними із них визначає:

- принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями системи (організації) (припускає, що функції роботи з персоналом формуються і

змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей органу влади, завдань, що ним виконуються);

– принцип первинності функцій управління персоналом (означає, що організаційна структура органу влади вторинна стосовно виконуваних нею функцій, а вимоги до державних службовців, 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);

– 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) [112, с. 12-13].

Управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється сукупністю взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб. Організаційна структура системи управління персоналом відображає сформований поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління. Організаційна структура системи управління персоналом є основою організаційної

структури управління організацією [113, с. 39]. На думку колективу науковців на чолі з С. Хаджирадєвою при формуванні організаційної структури управління персоналом слід керуватися принципами, представленими в табл. 1.4 [113, с. 40].

Таблиця 1.4

Принципи побудови організаційної структури управління персоналом

Принцип	Зміст
Гнучкість	Характеризує здатність швидкої перебудови відповідно до змін, що відбуваються в організації.
Систематизація	Полягає в розумній систематизації функцій персоналу у відділах.
Спеціалізація	Забезпечується закріпленням за кожним відділом відповідних йому функцій.
Нормованість	Дотримання раціонального числа співробітників за працівником кадрової служби.
Економічність	Характеризує досягнення мінімально необхідних витрат на побудову та утримання організаційної структури управління

Враховуючи особливості державної служби як управлінської діяльності в публічному адмініструванні, варто зазначити, що більшість принципів управління людськими ресурсами на державній службі закріплені в нормативно-правових документах. Саме закріпленість принципів публічного управління та адміністрування в більшості правових норм є суттєвою їх особливістю, адже це характеризує їх в управлінських відносинах як більш стійкі та конкретні.

Управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється із використанням певного набору методів. Методи управління людськими ресурсами на державній службі – це способи впливу на окремих державних службовців та їх групи для досягнення певних управлінських цілей. Автори Енциклопедії державного управління із позицій системного аналізу управлінської діяльності виділяють чотири групи методів відповідно до етапів управлінського процесу: підготовка управлінських рішень; прийняття управлінських рішень; організація; контроль за виконанням управлінських рішень [24, с. 259]. Водночас, за характером впливу на виконавців, як правило,

розрізняють такі основні групи методів управління людськими ресурсами на державній службі: адміністративні; економічні; соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління людськими ресурсами на державній службі – це сукупність прямого впливу на державних службовців, що 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) [112, с. 13]. Отже, адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні й відомі в історії як «метод кнута». Характерною особливістю адміністративних методів є прямий характер впливів, адже будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративні методи відповідають правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. За допомогою адміністративних методів здійснюється прямий централізований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Різновидами адміністративних методів є: організаційно-стабілізуючі (закони, постанови, укази, положення, інструкції, правила, статuti тощо), розпорядницькі (накази, розпорядження), дисциплінарні (зауваження, догани, стягнення, реалізація форм відповідальності). Адміністративні методи досить різноманітні й діють через такі механізми: правові норми й акти – закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами, які є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування: накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління в конкретному органі державного управління. Забезпечення стабільного юридичного середовища для функціонування органу державного управління, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод державних службовців є головними функціями адміністративних методів [24, с. 260].

Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання ефективної діяльності співробітника (заробітна плата, преміювання, «соціальний пакет» тощо) [112, с. 13] та відомі як «метод пряника» [24, с. 259]. На рівні держави

механізмами економічного методу є: плани економічного розвитку, розмір мінімальної заробітної плати, податкова та кредитно-фінансова системи, система цін. На рівні конкретного органу влади це – премії, надбавки, різного роду доплати тощо. До економічних методів управління людськими ресурсами належать також: прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах певної спеціалізації й джерел її забезпечення та ін.

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

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на державних службовців за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти шляхом формування колективу, створення сприятливого психологічного клімату й творчої атмосфери; особистого прикладу; задоволення культурних і духовних потреб службовців; розробки етичних кодексів органу державного управління; формування корпоративної культури організації; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціального захисту [24, с. 259].

Перераховані вище загальні методи управління людськими ресурсами на державній службі не охоплюють усю сукупність існуючих методів. У процесі управління людськими ресурсами на державній службі використовується значна кількість конкретних, часткових методів управління. Однак, обмеженість даної кваліфікаційної роботи за обсягом не дозволяє їх розглянути.

Як уже зазначалося вище, управління людськими ресурсами на державній службі – це складний і багатогранний процес. Ефективність функціонування

органу державного управління багато в чому залежить від правильного підбору людських ресурсів, ефективного використання людських знань, вмінь, навичок, талантів та здатності до їх розвитку, що зумовлює необхідність використання сучасних технологій управління людськими ресурсами. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління людськими ресурсами, залежить і ефективність та результативність як самих державних службовців так і органів влади в цілому.

Технології управління людськими ресурсами передбачають уміння застосовувати прийоми та способи активного впливу на кадровий потенціал органу державного управління з метою виявлення і мобілізації його трудових ресурсів, орієнтації їх на досягнення сформульованих цілей; організувати набір, добір, відбір та прийом персоналу на державну службу, проводити щорічне оцінювання службовців, здійснювати профорієнтацію і соціальну адаптацію, навчання та підвищення кваліфікації, управління діловою кар'єрою і службовим просуванням; управління змінами, конфліктами і стресами; забезпечення соціального розвитку органу влади та удосконалення його діяльності.

Зміст технологій управління людськими ресурсами являє собою сукупність послідовно здійснюваних дій, прийомів, операцій, які дають змогу або отримати інформацію про можливості людини (здібності, професійні знання, вміння, навички), сформувати необхідні професійні характеристики для організації, або змінити умови їх реалізації [116, с. 340].

Визначаючи технологію управління людськими ресурсами як «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» колектив науковців на чолі з Є. Довгань акцентує увагу на необхідності відрізнити поняття «кадрові технології» та «персонал-технології» (рис. 1.1) [21, с. 23].

Технології управління людськими ресурсами – це інструментарій управління персоналом, що забезпечує вплив на поведінку людини; створення сприятливого управлінського середовища; організованість і злагодженість

спільної трудової діяльності; дисципліну; довіру; лояльність; зміну ставлення персоналу до трудової діяльності, вважає колектив науковців на чолі з Т. Балановською та виділяє декілька видів технологій управління людськими ресурсами, зокрема: багатоланкові – передбачають виконання серії послідовних взаємопов’язаних завдань; комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками та підрозділами організації; індивідуальні – конкретизація управлінських дій щодо окремого працівника та ін. [4, с. 33-34].

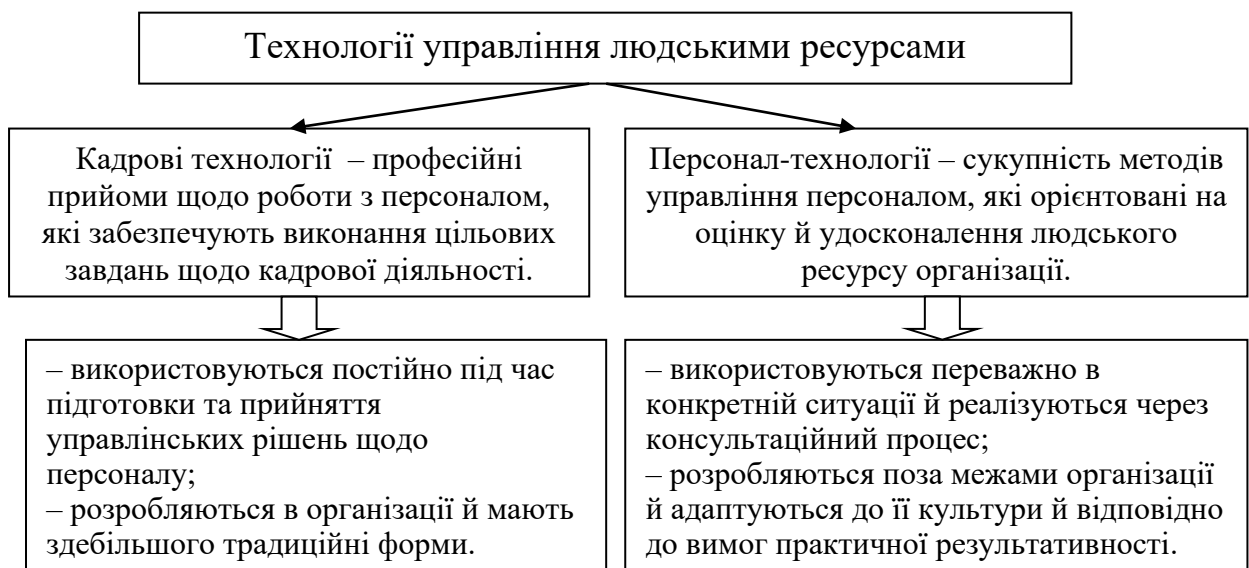


Рис. 1.1. Технології управління людськими ресурсами

Усі технології управління людськими ресурсами на державній службі можна об’єднати в такі групи, як: технології позикової праці; технології набору, підбору та відбору персоналу; навчальні технології; технології підвищення ефективності роботи персоналу; технології контролю праці персоналу; технології оцінювання діяльності державних службовців; інформаційні персонал-технології.

Резюмуючи варто зазначити, що принципи, методи та технології управління людськими ресурсами на державній службі реалізуються у тісній взаємодії. Їх поєднання, спосіб та частота застосування залежить від конкретних умов функціонування системи управління людськими ресурсами у кожному органі державного управління в певний проміжок часу з певною метою та з урахуванням впливу на цю систему внутрішніх та зовнішніх чинників.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правові засади управління людськими ресурсами на державній службі в Україні

Логічним початком аналізу сучасного стану та перспектив управління людськими ресурсами на державній службі є визначення його нормативно-правових засад, що дасть змогу комплексно й всебічно розглянути особливості предмету дослідження.

Н. Зелінська акцентує увагу на той факт, що складність трансформації традиційної кадрової роботи в управління людськими ресурсами яка є ширшою (і складнішою), ніж зміни на інших напрямках реформи державного управління, обумовила той факт, що пріоритетний напрям «Державна служба та управління людськими ресурсами» серед нормативно-правових актів, розроблених у рамках реформування державного управління, має найбільший показник – 73 % від загальної кількості державних рішень за всіма напрямами, що свідчить про важливість законодавчого врегулювання сфери управління людськими ресурсами на державній службі [28, с. 8].

Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється Конституцією України [33], Кодексом законів про працю України, Законами України «Про державну службу» [76], «Про запобігання корупції» [77], «Про очищення влади» [82], іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, постановами Верховної Ради України, указами та розпорядженнями Президента України, нормативними актами Національного агентства України з питань державної служби (як центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у

сфері державної служби), Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47 (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 01 червня 2022 р. № 40) [108], іншими нормативно-правовими актами та розпорядчими документами органів державної влади України.

Найвищу юридичну силу на всій території нашої країни має Основний Закон України – Конституція, яка, зокрема, визначає основні засади організації та діяльності державної служби як безпосередньо, так і через діяльність державних органів, та містить положення, які прямо регулюють питання управління державною службою і її кадровим потенціалом, а також ті, які прямо не визначають питання управління державною службою, проте впливають на встановлення принципів управління державною службою. Згідно ст. 38 Конституції України громадяни мають право бути обраними до органів державної влади та користуються рівним правом доступу до державної служби. Виключно законами визначаються організація і діяльність органів виконавчої влади та основи державної служби (п. 12 ч. 1 ст. 92 Конституції України) [33].

Як цілком слушно зазначає В. Мельник, розвиток правових засад державного управління та модернізація системи державної служби пов'язані з прийняттям в Україні низки нормативно-правових актів, які здійснюють правове регулювання управління державною службою та людськими ресурсами. Провідне місце серед усіх нормативно-правових актів, здатних забезпечити функціонування системи управління державною службою та людськими ресурсами, займають закони [45].

Серед законодавчих актів, які визначають правові засади та регулюють правовідносини, пов'язані з управлінням системою державної служби в цілому та управлінням людськими ресурсами зокрема, центральне місце займає Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889 [76], що визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної

служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях. Метою даного закону є визначення стратегічних напрямів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами, удосконалення правового регулювання системи державної служби, її елементів відповідно до європейських практик та принципів ефективного врядування.

У ст. 1 Закону України «Про державну службу» визначено, що державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо: аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; управління персоналом державних органів; реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством [76].

Питання управління людськими ресурсами на державній службі чітко врегульовані даним Законом: вступ на державну службу (ст. 21); випробування при прийнятті на державну службу (ст. 35); оцінювання результатів службової діяльності (ст. 44); стажування державних службовців (ст. 48); підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (ст. 48); службова кар'єра (розділ V); оплата праці, заохочення і соціальні гарантії (розділ VI); дисциплінарна та матеріальна відповідальність державних службовців (розділ VIII) [76].

Закон України «Про державну службу» в цілому відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань

державної служби. Водночас, окремі його положення потребують певного удосконалення, а для його ефективної реалізації необхідні консолідовані зусилля всіх органів державної влади, спрямовані насамперед на підвищення рівня довіри громадян до державної служби [104]. Вимогою часу є гармонізація положень Закону «Про державну службу» із законодавством ЄС.

Нормативно-правова база управління людськими ресурсами на державній службі отримала розвиток у інших законах України та указах і розпорядженнях Президента України, постановах Кабінету Міністрів України, наказах центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Базові законодавчі та нормативно-правові документи, що регулюють управління людськими ресурсами на державній службі, розглянемо в хронологічному порядку їх прийняття.

Реформуванню інституту державної служби та модернізації управління людськими ресурсами сприяло підписання указу Президента України від 22 липня 1998 р. № 810 «Про заходи щодо впровадження адміністративної реформи в Україні», яким започатковано проведення широкомасштабної адміністративної реформи, визначено напрями формування нової системи державного управління та кадрової політики [79].

Визначальний вплив на запровадження в Україні європейських принципів врядування і формування нової моделі управління людськими ресурсами став указ Президента України «Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців» від 20 вересня 2007 р. № 900 [80].

Формуванню системи управління людськими ресурсами на державній службі спомогла Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [102], затверджена указом Президента України від 1 лютого 2012 р., що визначила мету, основні цілі, першочергові завдання подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика. Основними цілями реалізації державної кадрової політики Стратегією визначено: розроблення механізмів залучення до роботи у

сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів; відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності; формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління; посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження; впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки; відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді; державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу; підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ [102].

Прийнятий від 14 жовтня 2014 р. за № 1700 Закон України «Про запобігання корупції» [77] визначив правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень. Суб'єктами, на яких поширюється дія цього Закону, зокрема, є особи, уповноважені на виконання функцій держави, тобто державні службовці. Даним Законом визначено, що: державні службовці під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані неухильно додержуватися вимог цього Закону та загальновизнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглими (ст. 38); при виконанні своїх службових повноважень зобов'язані дотримуватися політичної нейтральності, уникати демонстрації у будь-якому вигляді власних політичних переконань або

поглядів, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків (ст. 40); діяти неупереджено, незважаючи на приватні інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання (ст. 41); сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконувати службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускати зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності(ст. 42); не розголошувати і не використовувати в інший спосіб конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом (ст. 43); утримуватися від виконання незаконних рішень чи доручень (ст. 44) [77].

Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р., що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 227-р від 18 березня 2015 р. визначила подальші системні зміни законодавства та послідовні кроки в імплементації вітчизняного законодавства до європейських стандартів. Стратегія визначила проблеми, які потребують вирішення, мету, шляхи реалізації, індикатори реформи державної служби та окреслила комплекс першочергових завдань і заходів, спрямованих на забезпечення розвитку державної служби. Серед новацій даної Стратегії слід виділити: розмежування політичних посад та посад державних службовців; забезпечення рівного доступу громадян до державної служби, усунення корупційного механізму шляхом проведення відкритого конкурсу на зайняття вакантних посад; формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі, що базується на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей публічних службовців; підвищення ефективності професійного навчання публічних службовців шляхом оптимізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері державного та регіонального управління, запровадження індивідуальних програм

розвитку персоналу та планування кар'єри; встановлення прозорості оплати праці та уніфікація порядку встановлення розмірів посадових окладів відповідно до юрисдикції органів публічної влади; гармонізація державної служби шляхом відповідності законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам ЄС; забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів державної влади шляхом залучення організацій громадянського суспільства, наукових та експертних установ до розгляду питань з формування та реалізації державної політики у сфері державної служби. Варто зазначити, що всі новації, які впроваджувались Стратегією, були пов'язані з участю європейських інституцій у формуванні нової державної служби та управління людськими ресурсами.

Набуття чинності новим Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889 [76] детермінувало необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, які відповідатимуть за реалізацію 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 тощо. У зв'язку з цим, наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 47 затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу [108], на основі якого розробляються та затверджуються керівником положення про службу управління персоналом в кожному державному органі. Згідно даного наказу у державному органі, чисельність якого становить менше 10 осіб (після внесення змін – 20), обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу. Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб (після внесення змін – 30) на одного спеціаліста служби управління персоналом.

Інституційному розвитку кадрових служб органів державної влади сприяло схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня

2016 р. № 474 «Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року» [105], яка узгоджується з основними сферами Принципів державного управління (розроблених SIGMA у тісній співпраці з Європейською Комісією) і встановлює амбітні цілі. Серед визначених даною Стратегією напрямів реформування державного управління важливе місце займає модернізація державної служби та управління людськими ресурсами. Національне агентство України з питань державної служби, як Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, визначено координатором роботи, проведення моніторингу та здійснення контролю за реалізацією даної Стратегії.

Варто зазначити, що прийняття нового Закону України «Про державну службу» та Стратегії реформування державного управління оцінювалося західними експертами як «два великих стратегічних кроки у напрямі до сучасного державного управління» та «важливий трамплін для прискорення реформи» [113, с. 14].

Зміцненню авторитету державної служби, покращенню репутації державних службовців та забезпеченню інформування громадян про норми етичної поведінки державних службовців стосовно них мали сприяти розроблені та затверджені наказом Національним агентством України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. за № 158 Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Загальні правила є узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців, діяльність яких спрямована на служіння народу України шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина. Відповідно до Загальних правил державні службовці під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальноновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб.

Метою Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р [36] є визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання вищезначених категорій публічних службовців, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування. Проблему невідповідності існуючої системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців сучасним вимогам до якості та змісту освіти Концепцією передбачалося розв'язати шляхом:

- створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників;

- створення ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників;

- забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників;

- розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників на засадах прозорості та добросовісної конкуренції із створенням відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг;

- запровадження механізму співпраці державних органів, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги.

Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів

України від 1 грудня 2017 р. № 844-р, стала одним із перших нормативно-правових документів, в якому чітко прослідковується перехід від використання поняття «управління персоналом» до використання поняття «управління людськими ресурсами» у сфері державної служби. Концепція, що розроблена НАДС за підтримки Світового банку, з метою забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у сфері державної служби, контролю зайнятості на державній службі, сприяння прозорості витрат на персонал, визначила напрями, механізми і строки впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах. У Концепції зазначено, що з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах. Інформаційна система HRMIS є одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприятиме створенню умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій з метою формування нового типу держави, політика якої орієнтована на задоволення потреб громадян. Станом на 01 січня 2023 р. до Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) підключено 110 державних органів, внесено інформацію щодо майже 24 тисяч працівників [88].

Посиленню інституційної спроможності системи управління людськими ресурсами сприяло утворення, згідно наказу НАДС від 7 грудня 2017 р. № 248 [86], постійного консультативно-дорадчого органу – Ради управління людськими ресурсами державної служби, до складу якої увійшли представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади. Будучи важливим органом координації політики щодо управління людськими ресурсами в державних органах, стосовно державної служби Рада виконує такі завдання: формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами на державній службі, зокрема, шляхом підготовки пропозицій до методичних рекомендацій та законодавства з питань управління персоналом; участь у визначенні пріоритетів та механізму інституційного, інформаційного

та іншого забезпечення реалізації державної політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі; аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом державних органів; сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами на державній службі; формування пропозицій щодо адаптації та практичного застосування міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами на державній службі; заохочення до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців; підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури державної служби; підготовка пропозицій до роботи ІТ-систем з питань управління персоналом, зокрема Єдиного порталу вакансій державної служби, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання; узагальнення практики управління людськими ресурсами на державній службі.

Організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників визначено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [78], яка затвердила положення про систему професійного навчання даної категорії державних службовців. Пункт 2 постанови № 106 зобов'язав міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади в межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів передбачати кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у розмірі не більше ніж 2 % фонду оплати праці.

У п. 7 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад визначено, що за результатами професійного навчання державним службовцям нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом. Державні службовці у межах виконання

індивідуальних програм мають набирати не менше 1 кредиту ЄКТС протягом календарного року, у тому числі 0,1-0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти. А у разі введення правового режиму надзвичайного стану, правового режиму воєнного стану, встановлення режиму надзвичайної ситуації, карантину відповідно до Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» частка самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми у відповідному календарному році може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС [78].

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні (програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів) і спеціальні (програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування).

Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами є обов'язковим: для державних службовців вперше призначених на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» та «Б», протягом року з дня їх призначення на посаду; для державних службовців, які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки; для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на три роки. Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами є обов'язковим для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування не рідше одного разу на три роки.

Закон України від 19 вересня 2019 р. № 117 «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» спростив порядок прийняття на державну службу та звільнення з неї, запровадив контрактну форму

проходження державної служби. Водночас, разом з безсумнівними перевагами Закон № 117 має й певні вади, адже його впровадження знизило рівень захисту прав державних службовців та впровадження демократичних принципів у систему управління людськими ресурсами на державній службі. Даний Закон змінив й окремі організаційно-правові засади управління людськими ресурсами, а саме: змінено порядок здійснення конкурсу на зайняття посад державної служби; змінено порядок звільнення з посади заступників керівника центрального органу виконавчої влади; виключено із Закону України «Про державну службу» норми, які регламентували діяльність та повноваження загальних зборів державних службовців державного органу; виключено зі складу заробітної плати виплати за додаткове навантаження у зв'язку із виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця та за вакантною посадою; передбачено припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення у випадку отримання державним службовцем однієї негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності (п. 3 ч. 1 ст. 87 Закону України «Про державну службу»); змінено порядок дисциплінарного провадження та застосування дисциплінарних стягнень тощо. Варто зазначити, що подальший розвиток законодавства у цій сфері виправив окремі вади Закону № 117, про що мова піде нижче.

Реформування системи оплати праці державних службовців, яка нині є непрозорою і розбалансованою, є одним з пріоритетних напрямів реформи вітчизняного державного управління. Концепція реформування системи оплати праці державних службовців, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622-р, спрямована на вирішення проблем у системі оплати праці державних службовців [35]. Концепція спрямована на запровадження системи оплати праці державних службовців, яка відповідає таким принципам: прозорість; передбачуваність; справедливість; рівність; результативність; конкурентоспроможність. Метою реалізації цієї Концепції є зміна системи та підходів до регулювання оплати праці державних службовців, що спрямована на забезпечення досягнення таких цілей: осучаснення структури

заробітної плати державного службовця; запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби; закріплення посадового окладу як ключового (найвагомішого) елемента в структурі заробітної плати державного службовця; забезпечення рівних умов оплати праці на посадах державної служби з однаковим рівнем відповідальності та функціональним навантаженням в різних державних органах; забезпечення однакових підходів до формування і розподілу фондів оплати праці в державних органах з урахуванням класифікації посад державної служби; забезпечення проведення рівного і прозорого розподілу (перерозподілу) фондів оплати праці у державних органах; здійснення оптимізації структури та чисельності працівників з огляду на покладені на державний орган функції; забезпечення визначення мотиваційних підходів для державних службовців до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи, а також підвищення престижу державної служби як роботи з конкурентним рівнем оплати праці; оптимізація балансу між необхідністю залучення молоді на державну службу та відзначенням ефективних і відданих справі державних службовців, які з року в рік будують кар'єру на державній службі [35].

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2020 р. № 1414 «Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад» [83] прийнято на виконання Концепції реформування системи оплати праці державних службовців. Розпорядженням передбачено пілотування нової моделі оплати праці державних службовців на основі класифікації посад протягом 2021-2022 років у Національному агентстві з питань державної служби, його територіальних органах, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Міністерстві фінансів та Міністерстві цифрової трансформації.

Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343. Згідно з даним Положенням інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах у сфері державної

служби – це автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації, що формується (створюється) і використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, їх територіальних органів/підрозділів, місцевих органів виконавчої влади та інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій управління персоналом та нарахування заробітної плати. Положенням визначено, що власником і розпорядником інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах є держава в особі НАДС. Володільцем інформації, що обробляється в центральній підсистемі інформаційної системи, є НАДС. Володільцями інформації, що обробляється у функціональних підсистемах інформаційної системи, є відповідні органи впровадження інформаційної системи. А адміністратором інформаційної системи є НАДС.

Законом України від 23 лютого 2021 р. № 1285 «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби» [73] відновлено проведення конкурсів на зайняття посад державної служби (які були відмінені Законом України («Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади»)) та вирішено окремі питання державної служби шляхом внесення відповідних змін до деяких законів України.

Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225 затверджена Стратегія людського розвитку [103], метою реалізації якої є створення умов для всебічного розвитку людини протягом життя, розширення можливостей реалізації потенціалу і свободи особистості, її громадянської активності заради формування згуртованої спільноти громадян, здатних до активної творчої співучасті у гармонійному, збалансованому та сталому розвитку держави. Стратегія людського розвитку визначила цілі та основні завдання, що стоять

перед державою, у сфері людського розвитку як напряду забезпечення національної безпеки України, а також індикатори досягнення цілей, що забезпечує можливість проведення моніторингу, ефективного планування, належного оцінювання соціальних інвестицій у людський потенціал.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831 схвалено «Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки», метою якої визначено побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [104]. Метою напряду «Професійна публічна служба та управління персоналом» даної Стратегії є продовження розбудови професійної, добросесної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. У даній Стратегії зазначено, що успіх реформи також значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на неї завдань службі управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру. Основними напрямами реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки в частині професійної державної служби та управління персоналом, зокрема, визначено:

- розбудова професійної, добросесної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян;
- суттєве удосконалення окремих положень Закону України «Про державну службу»;
- підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців, що зумовлює необхідність проведення реформи системи оплати праці державних службовців;
- подальше впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка дасть

змогу проводити оперативний прозорий моніторинг чисельності працівників органів державної влади і фонду оплати праці;

- забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо;

- забезпечення доброчесності державних службовців;

- підвищення якості професійного навчання державних службовців; створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом;

- формування кадрового резерву для заміщення посад державних службовців, просування їх по службі необхідно здійснювати із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків;

- впровадження в роботу служб управління персоналом сучасних методів та інструментів управління персоналом на державній службі, розвиток організаційної та управлінської культури та ін. [104].

Введення 24 лютого 2022 р. воєнного стану в країні змінило правові засади діяльності, зокрема, органів державної влади та працюючих в них державних службовців. Так, Закон України від 15 травня 2022 р. № 2136 «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [81] визначив особливості проходження державної служби у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [84]. У п. 3 ст. 1 Закону № 2136 визначено, що у період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю, закону України «Про державну службу», інших законодавчих актів, що регулюють діяльність державних службовців у частині відносин, врегульованих цим Законом. Відповідно до п. 5 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [84] у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби керівником державної служби або суб'єктом призначення,

начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад, а також за наявності у Єдиному державному реєстрі декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік.

З метою актуалізації функцій служби управління персоналом державного органу та приведення їх у відповідність до законодавства про державну службу наказом НАДС від 01 червня 2022 р. № 40 [75] внесено зміни до Типового положення про службу управління персоналом державного органу. Зокрема, змінами передбачено, що в державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу. У державному органі, чисельність якого становить менше 20 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу. Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.

Положенням про організацію професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародної співпраці, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2022 р. № 1028, визначено покроковий механізм організації професійного навчання державних службовців міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, державних службовців та працівників, на яких поширюється дія Закону «Про державну службу» [76]. Професійне навчання може проводитися як в Україні, так і за кордоном за рахунок міжнародної технічної допомоги як однієї з форм міжнародного співробітництва. Кандидатури осіб для

проходження професійного навчання за кордоном за рахунок міжнародної технічної допомоги або інших форм міжнародного співробітництва за кожною окремою програмою професійного навчання визначаються органами державної влади або іншими державними органами. Водночас, дія цього Положення не поширюється на організацію проведення професійного навчання відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [78].

Перші роки практичного впровадження інформаційної системи HRMIS обумовили необхідність внесення змін у законодавство, що регулює її функціонування. Так, постановою Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2022 р. № 1047 [74] унормовано організаційні процеси впровадження HRMIS в органах державної влади шляхом внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах». Зміни ініційовані НАДС та спрямовані на унормування організаційних процесів впровадження HRMIS в органах державної влади. Зокрема, цією постановою врегульовано питання щодо:

- уточнення переліку органів, на які поширюється дія Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (Секретаріат Кабінету Міністрів України, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, їх територіальні органи/підрозділи, місцеві органи виконавчої влади та інші державні органи, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу»);

- затвердження порядку забезпечення функціонування інформаційної системи – відповідальним визначено НАДС;

- використання шаблонів документів з відповідними реквізитами та полями постійної і змінної інформації, які передбачені інформаційною системою. У разі необхідності передбачається можливість коригування, доповнення сформованого користувачем інформаційної системи проекту документа;

– надання можливостей визначати додаткові (допоміжні) вимоги шляхом укладання договорів, які реалізуються в межах бюджетних асигнувань НАДС.

Підключення відбуватиметься згідно з планом-графіком, що затверджується НАДС. Також введено нові терміни, зокрема: орган впровадження, функціональні блоки інформаційної системи.

Постановою Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 р. № 391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану» [18] упорядковано питання оплати праці державних службовців, які безпосередньо здійснюють свої повноваження на територіях активних бойових дій та територіях можливих бойових дій, включених до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, затвердженого Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, для яких не визначена дата завершення бойових дій (припинення можливості бойових дій). Згідно даної постанови на період воєнного стану для працівників державних органів (крім працівників державних органів, оплата праці яких регулюється спеціальними законами; військовослужбовців; осіб рядового і начальницького складу та поліцейських), які безпосередньо здійснюють свої повноваження на територіях активних бойових дій посадові оклади визначаються з урахуванням коефіцієнта 2. А для працівників державних органів, які безпосередньо здійснюють свої повноваження на територіях можливих бойових дій, посадові оклади визначаються з урахуванням коефіцієнта 1,5 [18].

Підсумовуючи все вище означене, можна впевнено констатувати, що в Україні в цілому сформовано нормативно-правове підґрунтя для повноцінного функціонування системи управління людськими ресурсами на державній службі. Водночас, реалії сьогодення, зокрема такі як: продовження реформи державного управління, виконання нашою країною вимог держави-кандидата на вступ до ЄС, діджиталізація державного управління, військовий стан в країні детермінують необхідність подальшого удосконалення нормативно-правових засад управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

2.2. Кадровий потенціал державної служби в Україні

За визначенням авторів Енциклопедичного словника з державного управління, кадровий потенціал державної служби – це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, які забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. Основною характеристикою кадрового потенціалу державної служби є інституціональність, тобто відповідність кадрового потенціалу нормам інституту державної служби. Кадровий потенціал державної служби складається з кадрового потенціалу всіх державних службовців, але не дорівнює сукупності таких потенціалів. Крім того, кадровий потенціал державного службовця – це здатність (приховані якості) кадрів, яка зумовлена певними функціями державного управління щодо формування і реалізації державної політики та характеризує специфічні риси, які притаманні державному управлінцю, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, що потрібні при виконанні завдань державного управління і які можуть бути розкриті за певних обставин [23, с. 309].

Характерними особливостями кадрового потенціалу є: освіта, рівень кваліфікації; професійні здібності; навички; психометричні характеристики кадрів державного органу; особистісні властивості; загальна працездатність; досвід, що потрібні під час виконання завдань державного управління. При цьому основою кадрового потенціалу є наявність здібностей, а також підвищення рівня освіти як фактори зростання професійної активності [24, т. 6, с. 186].

Існує також міцний взаємозв'язок кадрового потенціалу державної служби з діяльністю органів державної влади й управління, який, з одного боку, проявляється в безпосередньому впливі на ефективність діяльності державної служби в цілому, оскільки він являє собою її основну рушійну силу, і навпаки, використання явних і прихованих можливостей кадрового потенціалу державних службовців можливе лише в тих об'єктивних межах, які можна визначити безпосередніми функціями та організацією діяльності органів державної влади, зокрема їх кадрового управління [20, с. 140].

Оприлюднена НАДС інформація свідчить, що станом на 30 червня 2023 р. в Україні налічувалося 163 553 державних службовців. Варто зазначити, що дані наведено без урахування частини тимчасово окупованих територій, у тому числі АРК і м. Севастополя, меж районів воєнних (бойових) дій або блокованих районів, а також без урахування посад державних службовців, інформація про перебування на яких становить державну таємницю.

Державні службовці забезпечують функціонування 107 органів державної влади (станом на початок III кварталу 2023 р. та без врахування сектору безпеки та оборони): Секретаріату Кабінету Міністрів України; 17 міністерств; 20 служб; 14 агентств; 4 інспекцій; 4 комісій; 8 інших державних органів, чисельність яких встановлюється урядом; 9 державних органів, чисельність яких не встановлюється Кабміном; 24 місцевих державних адміністрацій; 6 органів судової влади [48].

Аналіз статистичної інформації щодо кадрового забезпечення державної служби засвідчив, що чисельність державних службовців за період з 2010 р. по 2022 р. зменшилася на 40,82 %: від 279 500 державних службовців у 2010 р. до 165 422 у 2022 р. Динаміка зміни загальної чисельності державних службовців за 2010-2023 рр. наведено на рис. 2.1 [100-101].

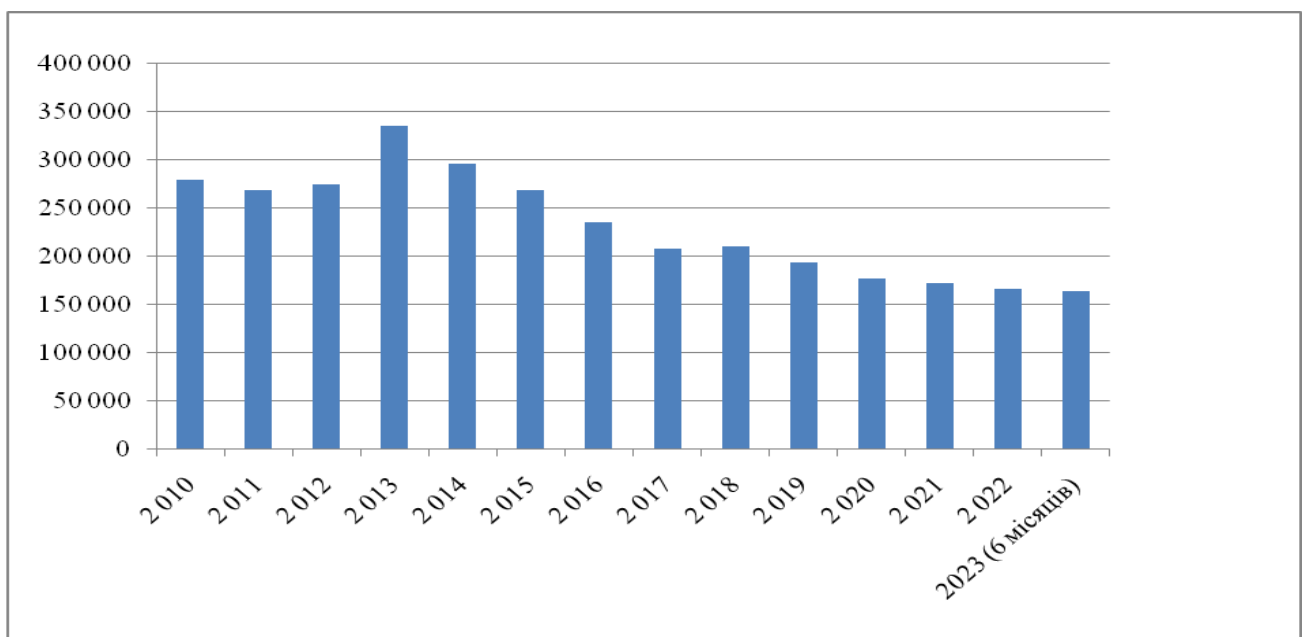


Рис. 2.1. Динаміка загальної чисельності державних службовців за 2010-2023 рр.

Дані рис. 2.1 свідчать про зростання загальної кількості державних службовців у 2012, 2013 та 2018 роках та зменшення їх кількості у 2011 р. та 2014-2023 рр. Найсуттєвіше зменшення загальної кількості державних службовців відбулося у 2014 р. – на 39 561 державного службовця стало менше у порівнянні з 2013 р.

Набрання чинності з 1 травня 2016 р. Закону України «Про державну службу», відповідно до якого статус державних службовців втратили деякі категорії працівників державних органів, зумовило зменшення загальної чисельності державних службовців, що відображає організаційні зміни та тенденції змін посад у державних структурах України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка загальної чисельності державних службовців
за 2016-2023 рр.**

Роки	Чисельність населення, млн. чол.	Кількість посад за штатним розкладом, осіб	Фактична чисельність державних службовців, осіб	Темпи приросту фактичної чисельності державних службовців, %	Чисельність громадян на одного державного службовця, осіб
2016	42,59	268 378	234 736	-12,5	181
2017	42,39	242 028	207 252	-11,7	205
2018	42,22	244 605	209 785	1,22	201
2019	41,90	253 553	193 008	-8,00	217
2020	41,59	219 844	176 524	-8,05	235
2021	41,2	204 869	171 469	-2,9	240
2022	41,2	207 924	165 422	-3,5	249
2023 (6 місяців)		206 206	163 553	-1,1	

Також суттєвий вплив на зменшення чисельності державних службовців справила реорганізація районного (субрегіонального) рівня адміністративно-територіального устрою України, що була проведена у 2020 р. у рамках

реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333 [34]. Адже, постановою Верховної Ради України від 17 липня 2020 р. № 807 «Про утворення та ліквідацію районів» кількість адміністративних районів в Україні скоротилася з 490 до 136, що, в свою чергу, призвело до скорочення кількості місцевих державних адміністрацій й зменшення чисельності державних службовців. Так, на 1 січня 2020 р. в Україні нараховувалося 253 553 штатних посад державних службовців, а вже на 1 січня 2021 р. цей показник суттєво зменшився – 219 844.

Дані табл. 2.1 свідчать про щорічне зменшення (за винятком 2018 р.) як кількості посад за штатним розкладом, так і фактичної чисельності державних службовців. Темпи зменшення фактичної чисельності державних службовців суттєво відрізняються від -12,5 у 2016 р. до -2,9 у 2021 р. Зменшення чисельності державних службовців, звичайно, збільшує чисельність громадян на одного державного службовця. Так, у 2016 р. на 1 державного службовця припадало 181 громадян, то у 2022 р. цей показник складав 249 осіб.

Згідно даних НАДС станом на 30 червня 2023 р. кількість посад державної служби за штатним розкладом складала 206 206 одиниць (що на 1 718 посад менше ніж за аналогічний період 2022 р.), із яких: 283 посада категорії «А» (2022 р. – 283 посади), 49482 посад категорії «Б» (2022 р. – 50 552 посади), 156 441 посада категорії «В» (2022 р. – 157 089 посад) [100]. Таким чином, за шість місяців 2023 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2022 р. відбулося зменшення кількості посад категорій «Б» та «В». Водночас, кількість посад категорії «А» залишилася незмінною.

Фактична кількість працюючих державних службовців – 163 553 осіб, а вакантними залишаються 36 241 посад (або 17,6 %) (рис. 2.2). Найбільша кількість у відсотковому відношенні вакантних посад категорії «А» – 26,8 %. Вакантними залишаються 14,0 % посад категорії «Б» та 18,6 % посад категорії «В». У відпустці по догляду за дитиною знаходиться 11 108 державних службовців.

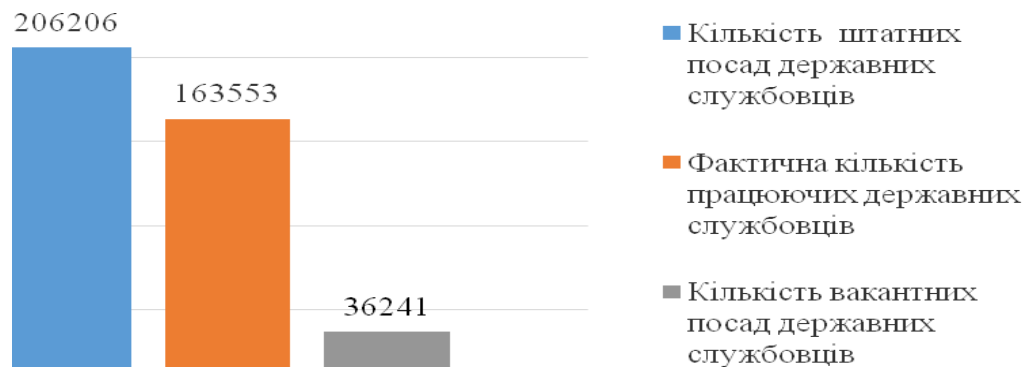


Рис. 2.2. Загальна чисельність державних службовців, станом на 1 липня 2023 р.

Така велика кількість вакантних посад обумовлюється, зокрема реорганізацією деяких органів виконавчої влади у одних випадках та частою зміною керівництва інших, що в ряді випадків тягне за собою й звільнення окремих посадових осіб. Однією із причин наявності вакантних посад є й низький рівень заробітної плати на державній службі та бажання окремих керівників її підвищити працюючим державним службовцям (у вигляді премій та надбавок) за рахунок економії фонду заробітної плати. Водночас, на нашу думку, значна кількість вакантних посад негативно відображається на оперативності, ефективності та якості послуг, що надаються органами державного управління.

Військова агресія російської федерації проти нашої країни обумовила появу нових кількісних характеристик державних службовців: кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад (станом на 1 липня 2023 р. такий показник складає 3 946 осіб) та кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій (станом на 1 липня 2023 р. такий показник складає 5214 осіб). 2 691 державний службовець виїхав за кордон з 24 лютого 2022 р. та перебував там станом на 1 липня 2023 р.

Із початку 2023 р. на посади державної служби призначено 18 519 осіб, із яких: 13 528 – жінки та 4 991 – чоловіки. За цей же період з державної служби звільнено 20 355 осіб, із яких: 14 704 – жінки та 5 651 – чоловіки.

Інформація щодо кількісного та якісного складу працюючих державних службовців станом на 1 липня 2023 р. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Кількісний та якісний склад державних службовців України,
станом на 1 липня 2023 р.**

Показник	Категорія «А»	Категорія «Б»	Категорія «В»
Кількість посад за штатним розписом	283	49 482	156 441
Фактична чисельність працюючих державних службовців	206	41 767	121 580
Кількість вакантних посад державної служби	76	6 939	29 226
Кількість державних службовців у відпустці по догляду за дитиною	11 108		

Незмінними є тенденції щодо гендерного розриву на державній службі. Вітчизняна державна служба має «жіноче обличчя». Адже, кількість жінок на посадах державної служби є значно вищою. Водночас, на найвищих посадах державної служби – суттєве переважання чоловіків і навпаки – на нижчих посадах переважання жінок. Так, у 2023 р. із загальної кількості державних службовців (163 553 особи) лише 25,15 % (або 41 143 особи) – чоловіки та 74,84 % (або 122 410 осіб) – жінки. Інформація щодо розподілу працюючих державних службовців жінок та чоловіків за категоріями посад наведено на рис. 2.3.

Довготривалою проблемою вітчизняної державної служби є небажання молоді йти працювати до органів влади. Серед причин такого стану – непрестижність державної служби, низький рівень заробітної плати й у зв'язку з цим неконкурентоздатність у порівнянні із приватним сектором, фіксований режим робочого часу, необхідність оприлюднювати свої статки, необхідність

проходження щорічного оцінювання своєї діяльності та ін. Станом на 1 липня 2023 р. серед загальної кількості державних службовців лише 21 % молодь віком до 35 р. (рис. 2.4) [100].

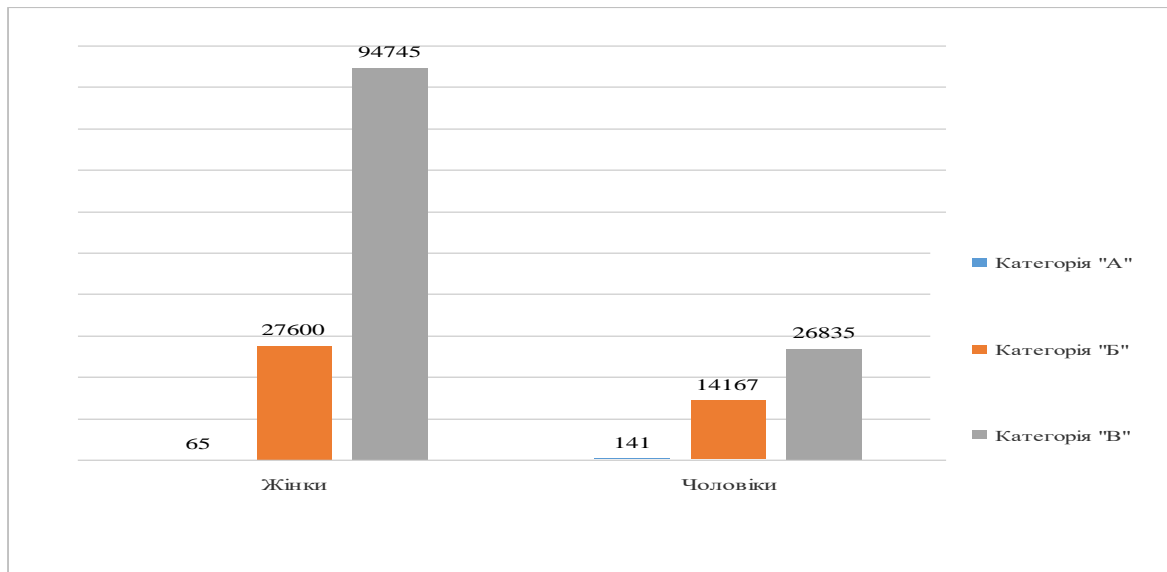


Рис. 2.3. Розподіл державних службовців за статтю та категоріями посад, станом на 1 липня 2023 р.

Аналізуючи розподіл державних службовців за віком варто зазначити, що найбільшу вікову групу складають державні службовці від 36 до 60 років (121 020 осіб або 74 %). Водночас, найменшу вікову групу (1 %) складають державні службовці віком 65-70 років (735 державних службовця, із них – 299 жінок та 436 чоловіків).

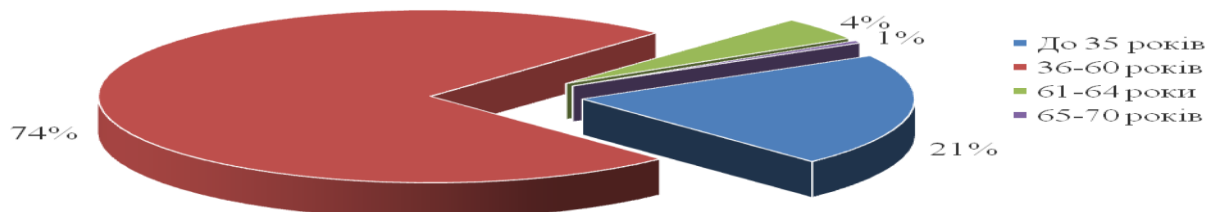


Рис. 2.4. Розподіл державних службовців за віком, станом на 1 липня 2023 р.

Необхідність розбудови належного державного управління висувають відповідні вимоги до головного ресурсу державної служби – державних службовців, здатних надавати якісні послуги та працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах змін [51, с. 150]. У зв'язку з цим, важливим завданням для служб управління людськими ресурсами є створення умов та можливостей для державних службовців постійно підвищувати власну кваліфікацію та отримувати нові актуальні знання.

Сучасний розвиток системи професійного навчання характеризується зміною уявлень про зміст та види професійного навчання державних службовців. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 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» [78] учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

- підготовку – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

- підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

- стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

- самоосвіту – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Згідно даних НАДС у 2022 р. професійне навчання пройшли 56 737 державних службовців (33 % від загальної кількості державних службовців), що на 15 % менше ніж у 2021 р. За категоріями посад професійне навчання у 2022 р. пройшли: 146 державних службовців категорії «А», 16 634 державні службовці категорії «Б», 39 957 державних службовців категорії «В». У межах відповідної категорії посад: державних службовців категорії «А» – 80 %, категорії «Б» – 38 % та категорії «В» – 32 % [3].

Аналіз статистичної інформації щодо професійного навчання державних службовців у 2022 р. у розрізі категорій засвідчив таку особливість:

- із зниженням категорії посади державної служби частка державних службовців, які пройшли професійне навчання, зменшується з 80 % – державних службовців категорії «А», 38 % – державних службовців категорії «Б» до 32 % – державних службовців категорії «В»;

- частка державних службовців у розрізі підкатегорій посад у межах категорії посад «Б», які пройшли професійне навчання, також зменшується зі зниженням підкатегорії посади: державні службовці підкатегорії Б1 категорії «Б» – 52 %; державні службовці підкатегорії Б3 категорії «Б» – 37 %.

В умовах воєнного стану та обмежених ресурсів бюджету державні органи здійснювали перерозподіл бюджетних призначень, передбачених на 2022 р., що обумовило значне зменшення витрат, зокрема і на професійне навчання державних службовців. Як результат, у 2022 р. відбулось зменшення кількості державних службовців, які впродовж року пройшли навчання за рахунок коштів державного бюджету. У 2022 р. показник витрат державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців становить в середньому 0,02 % (що на 0,08 % нижче у порівнянні з 2021 р.), зокрема 0,02 % – для органів державної влади центрального рівня та 0,01 % – для місцевих державних адміністрацій.

Проведений аналіз кадрового потенціалу державної служби в Україні свідчить, що незважаючи на скорочення загальної кількості посад, наявність значної кількості вакантних посад, невелику кількість молоді на державній службі, суттєвий гендерний дисбаланс, неконкурентоздатність державної служби

у порівнянні з приватним сектором, скорочення видатків на професійне навчання, вітчизняна державна служба має потужний потенціал, здатний забезпечити функціонування органів влади та реалізацію усіх започаткованих реформ.

2.3. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Південно-Східному міжрегіональному управлінні Державної служби з питань праці

Південно-Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці (далі – Міжрегіональне управління), територіальний орган Державної служби України з питань праці (далі – Держпраці), утворено 27 вересня 2022 р. відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 № 14 «Деякі питання територіальних органів Державної служби з питань праці» [19]. Згідно постанови № 14 ліквідовані як юридичні особи публічного права територіальні органи Державної служби з питань праці та утворені юридичні особи публічного права міжрегіональні територіальні органи Державної служби з питань праці. Згідно з пунктом 2 цієї постанови Міжрегіональне управління, виконує завдання і функції територіальних органів Державної служби з питань праці, які ліквідовані згідно з п. 1 цієї постанови: Управління Держпраці у Кіровоградській області, Головного управління Держпраці у Дніпропетровській області, Головного управління Держпраці у Запорізькій області.

У своїй діяльності Міжрегіональне управління керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, нормативно-правовими актами Міністерства економіки України, а також власним Положенням, затвердженим наказом Державної служби України з питань праці від 23 вересня 2022 р. № 167.

У жовтні 2022 р. було призначено керівництво Міжрегіонального управління, у листопаді того ж року були призначені працівники кадрової служби, документообігу та бухгалтерської служби. Інші працівники Міжрегіонального управління були призначені розпочинаючи з 01 грудня 2022 р.

Враховуючи той факт, що призначення на посади відбувалося у період дії воєнного стану, всі державні службовці в Міжрегіональне управління були призначені згідно ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [84] на посади державної служби без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи.

Станом на 01 жовтня 2023 р. діяльність Міжрегіонального управління забезпечує 348 співробітників (за штатним розписом – 637), із яких 311 осіб є державними службовцями (за штатним розписом – 570). Водночас, 15 державних службовців увільнено за призовом на військову службу; у відпустці для догляду за дитиною перебуває 14 осіб (11 державних службовців та 3 працівника). У період з 01 жовтня 2022 р. по 30 вересня 2023 р. було: призначено 418 державних службовця: (категорії «Б» 84, категорії «В» – 334) та звільнено 107 державних службовця (категорії «Б» – 19, категорії «В» – 88). Таким чином, станом на 30 вересня 2023 р. у Міжрегіональному управлінні вакантними залишається 45,4 % посад державних службовців.

Варто зазначити, що 53 державних службовця безпосередньо здійснюють свої повноваження на територіях можливих бойових дій, а саме у м. Запоріжжя. У зв'язку з цим, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 р. № 391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану» [19], наказу Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій від 22 грудня 2022 р. № 309 «Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією», затверджено перелік працівників Міжрегіонального управління, які безпосередньо здійснюють свої повноваження на територіях можливих бойових дій, та їх посадові оклади визначено з урахуванням коефіцієнта 1,5.

Розподіл державних службовців Міжрегіонального управління за категоріями посад наведено на рис. 2.5.

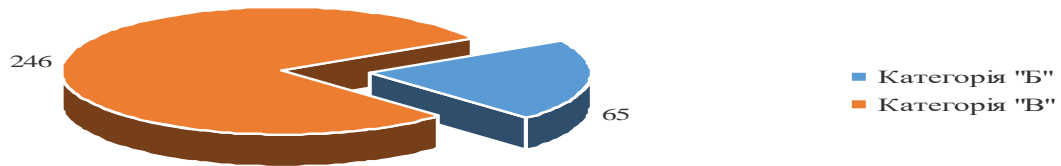


Рис. 2.5. Розподіл державних службовців Міжрегіонального управління за категоріями посад, станом на 01 жовтня 2023 р.

Гендерний розподіл державних службовців Міжрегіонального управління підтверджує загальнонаціональну тенденцію: 57,65 % фактично працюючих – жінки (рис. 2.6). На керівних посадах у Міжрегіональному управлінні фактично гендерний паритет (33 чоловіка та 32 жінки).

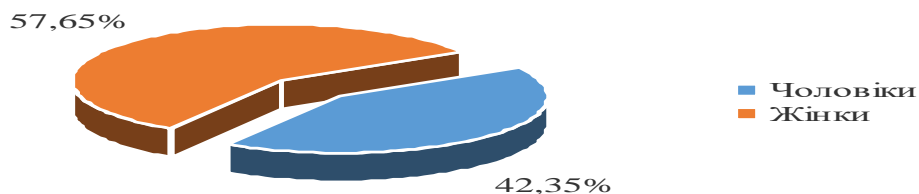


Рис. 2.6. Розподіл державних службовців Міжрегіонального управління за статтю, станом на 01 жовтня 2023 р.

Розподіл державних службовців Міжрегіонального управління за віком також підтверджує загальнонаціональну тенденцію щодо небажання молоді йти працювати на державну службу. Так, із загальної кількості працюючих державних службовців лише 14 % – працівники віком до 35 років. Найбільшу вікову групу складають державні службовці 36-40 років, а найменшу – державні службовці 65-70 років (рис. 2.7).

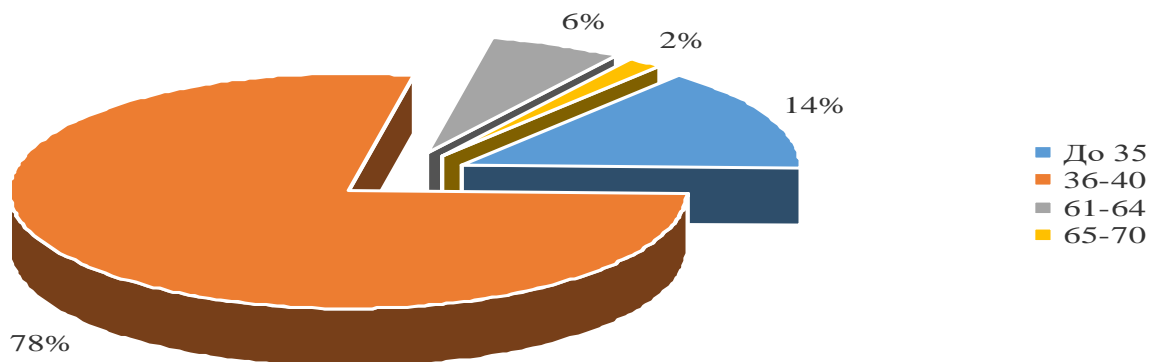


Рис. 2.7. Розподіл державних службовців Міжрегіонального управління за віком, станом на 01 жовтня 2023 р.

Освітній рівень працівників Міжрегіонального управління є досить високим, адже 100 % державних службовців мають вищу освіту. 31 державний службовець (або 10 %) має освіту у галузі «публічного управління та адміністрування». 4 державних службовця завершують навчання за цією спеціальністю наприкінці 2023 р.

Відповідно до ст. 18 Закону України «Про державну службу» у Міжрегіональному управлінні створено відділ управління персоналом, який є самостійним структурним підрозділом. У своїй діяльності відділ керується Конституцією України, Кодексом законів про працю 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, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС, власним Положенням та іншими нормативно-правовими актами.

Основними завданнями відділу управління персоналом Міжрегіонального управління є: реалізація державної політики з питань управління персоналом в

Міжрегіональному управлінні; забезпечення здійснення керівником своїх повноважень з питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку Міжрегіонального управління; добір персоналу Міжрегіонального управління; розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників Міжрегіонального управління; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Загальна штатна чисельність відділу управління персоналом – 21 державний службовець. Водночас, станом на 01 жовтня 2023 р. 38,1 % посад залишаються вакантними. Отже, діяльність з питань управління персоналом у Міжрегіональному управлінні забезпечують 13 державних службовців. У зв'язку з територіальною віддаленістю структурних підрозділів Міжрегіонального управління, повноваження якого поширюються на території Дніпропетровської, Запорізької і Кіровоградської областей, відділ складається з сектору з питань обліку персоналу та проходження державної служби у Кіровоградській області та сектору з питань обліку персоналу та проходження державної служби у Запорізькій області.

Варто зазначити, що значна кількість вакантних посад у відділі управління персоналом є проблемою для його належного функціонування. Зокрема, у новоутвореному Міжрегіональному управлінні державні службовці та працівники призначались одночасно в більшій кількості в один день. Належне оформлення особових справ та іншої документації визвало велике навантаження на працівників відділу.

Водночас, незважаючи на недостатню укомплектованість штату працівники відділу намагаються не лише забезпечувати роботу з персоналом Міжрегіонального управління на належному рівні, а й активно впроваджувати інформаційні технології в свою діяльність. Так, відповідно до договору про надання доступу (підключення) до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах від 07 березня 2023 р. № 11 Міжрегіональне управління підключено до HRMIS та проводиться робота щодо наповнення системи інформацією щодо державних службовців, штатний розпис

та ін. Також у Міжрегіональному управлінні через систему HRMIS здійснюється нарахування авансу та заробітної плати працівникам.

Одним із головних напрямів роботи відділу управління персоналом є забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців Міжрегіонального управління (зокрема, й можливість навчання в межах робочого часу). Протягом 9 місяців 2023 р. 342 державних службовця (або 98,3 %) Міжрегіонального управління пройшли підвищення рівня професійної компетентності відповідно до індивідуальних програм професійного розвитку за допомогою освітніх онлайн-курсів. Серед тематики професійного навчання найбільш затребуваними були:

– за довгостроковими програмами: «Кібербезпека/кіберзахист»; підвищення рівня володіння англійською мовою (25 державних службовців); «Безпека та здоров'я на роботі у контексті інтеграції до ЄС» (111 державних службовців); Дивись під ноги! Дивись, куди ідеш! (139 державних службовців); ProKрым: державна політика реінтеграції Криму (66 державних службовців); Добросесна державна служба (46 державних службовців) та ін.;

– за короткостроковими програмами: адаптація законодавства України до права ЄС (acquis ЄС) (89 державних службовців); євроатлантична інтеграція (41 державний службовець); особливості регулювання трудових відносин під час дії воєнного стану та у післявоєнний період (32 державних службовців).

З метою визначення параметрів організаційної культури державних службовців Міжрегіонального управління, ступенем їх задоволеності роботою в управлінні, їх цінностей і поведінкових установок для подальшого удосконалення діяльності відділу управління персоналом було проведено анонімне онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою GoogleForms. У опитування прийняли участь 217 державних службовців (75 - категорії «Б» та 142 - категорії «В»). Переважна більшість опитаних жінки – 121 (чоловіки – 96). У опитування взяли участь 129 державних службовців, які працюють у Дніпропетровській області, 34 – у Запорізькій області та 54 – у Кіровоградській області. Аналітичний звіт щодо результатів опитування наведено у додатку А.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

3.1. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на державній службі та можливості використання його в Україні

У зарубіжних країнах нагромаджено суттєвий досвід управління людськими ресурсами на державній службі, детальний аналіз та виявлення можливостей використання якого в Україні, на нашу думку, максимально сприятиме удосконаленню управління цим найціннішим ресурсом державного управління нашої країни. Звичайно, що кожна країна має власний унікальний досвід управління людськими ресурсами на державній службі, що залежить в першу чергу від форми державного правління, правової системи, діючої моделі державної служби, національних традицій та ін. (табл. 1.1) [6, с. 107]. Водночас, спільним для будь-якої країни є необхідність формування фахового, високопрофесійного, добросовісного, відповідального персоналу державної служби здатного ефективно впроваджувати державну політику, забезпечувати функціонування органів державної влади та надавати високоякісні управлінські послуги.

Аналіз наукової літератури за проблематикою дослідження свідчить, що висока ефективність державної служби досягається там, де управління людськими ресурсами виведено на рівень пріоритетних напрямів її роботи, а основою цього управління стали кадрові служби [6; 16; 113; 117-119]. Варто зазначити, що ефективне управління людськими ресурсами на державній службі в зарубіжних країнах базується на детально продуманій стратегії використання та розвитку кадрового потенціалу органів державної влади. У практиці більшості країн ЄС та США законодавчо закріпилася «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно й якісно він працює [16, с. 48].

**Особливості управління людськими ресурсами державної служби
у зарубіжних країнах**

Країна	Особливі риси
Франція	Принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначення умов трудової діяльності, що знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів із гігієни та безпеки праці. Систему державної служби формально очолює прем'єр-міністр, який зазвичай передає свої повноваження члену уряду.
Польща	Завдання, які стоять перед органами управління державною службою: організація спільного набору кадрів для всіх міністерств, пряме управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язок із профспілковими федераціями, підготовка заходів, що стосуються оплати послуг працівників державних органів.
Чехія	Законодавством регулюються правовідносини працівників, які здійснюють державне управління у державних установах, що є послугою, яку Чехія надає громадськості, організаційні аспекти державної служби, підготовку фізичних осіб до державної служби, службові відносини державних службовців, які працюють в адміністративних установах, питання винагороди таких осіб, процедуру щодо вирішення питань служби, питання винагороди інших працівників адміністративних установ, а також організаційні аспекти, які стосуються прийняття на роботу таких працівників.
Латвія	Загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби, на яку покладено функції розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню, забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців, аналіз потреб навчання у цивільній службі, організація конкурсів на посади цивільної служби та розгляд скарг щодо цих конкурсів.
Німеччина	Існує складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів із найкращою успішністю. Специфіка німецької державної служби полягає у тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники (високий і найвищий рівні посад) призначаються довічно, а зі службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана.
США	Створено Бюро з управління персоналом і Раду із захисту системи заслуг, Службу вищих керівників. Державна служба у США поділяється на конкурсну та виключну. У системі проходження державної служби чітко прописано процедуру кар'єрного просування по службі. У кожній установі державної служби є свій план заміщення посад по службі.

Варто зазначити, що у США ще у 1883 р. Закон Пендлтона про державну службу (розроблений під впливом попередніх британських реформ) запровадив відкритий конкурс на робочі місця, наймання на основі заслуг і захист від

звільнення з політичних мотивів, а також створив Комісію державної служби для забезпечення виконання [119]. Нині принципи системи заслуг кодифіковані у федеральному законі в Розділі 5 Кодексу США, і аналогічні принципи діють у штатах і великих муніципалітетах. Вони керують роботою кадрових адміністраторів і процесами, за допомогою яких оголошуються вакансії, перевіряються та відбираються кандидати, а також оцінюється робота та виплачується винагорода. Узагальненими принципами системи заслуг є:

- відбір працівників є конкурентним і базується на знаннях, уміннях і здібностях;
- до претендентів на роботу та працівників слід ставитися рівноправно, з належним повагою до їхнього приватного життя та конституційних прав;
- працівники повинні отримувати рівну винагороду за рівноцінну роботу;
- очікуються високі стандарти поведінки, а турбота про суспільні інтереси на першому місці;
- працівники повинні керуватися нормами ефективності та результативності;
- співробітники утримуються на роботі на основі їх продуктивності; з неадекватною продуктивністю слід боротися справедливо й рішуче;
- навчання має бути зосереджене як на індивідуальній, так і на організаційній ефективності;
- працівники мають бути захищені від фаворитизму, політичного примусу та свавілля;
- співробітники мають бути захищені від помсти за інформування [117].

Окрім вищезначених принципів, у федеральному законі США кодифіковано й інші принципи державної служби, зокрема: заборона дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, релігії, статі, національного походження, віку, інвалідності, сімейного стану чи політичної приналежності.

Визначальний вплив на управління людськими ресурсами на державній службі у зарубіжних країнах справляла зміна парадигм державного управління. Дослідники С. Шнель (Schnell S.) та К. Джерард (Gerard C.) [119] оцінили як

зміна трьох «великих» парадигм державного управління («старого» державного управління (OPA), нового державного управління (NPM) і нового державного управління (NPA)) відобразилася на управлінні людськими ресурсами на державній службі. Ключові відмінності між парадигмами та їхні наслідки для управління людськими ресурсами на державній службі науковці узагальнили у вигляді таблиці (табл. 3.2) [119].

Таблиця 3.2

Парадигми державного управління та наслідки для управління людськими ресурсами на державній службі (HRM)

	«Старе» державне управління (OPA)	Нове державне управління (NPM)	Нове державне управління/нова державна служба (NPA/NPS)
1	2	3	4
Основний бюрократичний профіль («ідеальний державний службовець»)	Бюрократ.	Підприємець.	Адвокат, емпат, нетворкер.
Мотивація державних службовців	Суспільний інтерес, сформульований політичними лідерами. Законність. «Мотивація державного сектора».	Власний інтерес («економна людина»).	Суспільний інтерес, виражений громадянами та зацікавленими сторонами агентств. Демократія. «Мотивація державного сектора».
Чуйність	До ієрархії.	До замовників і клієнтів.	До громадян.
Системи стимулювання	N/A – професійний дух	Економічні стимули – оплата за виконання, (не)захищеність роботи.	Демократичний дух. Залученість на робочому місці. Дизайн роботи для автономності, зв'язку та сенсу. Трансформаційне лідерство, засноване на цінностях.
Законодавче забезпечення	Закон Пенделтона і далі (1883 р.)	CSRA і далі (1978 р.)	Нечітко, деякі елементи в Законі про рівні можливості зайнятості (1967 р.), CSRA (1978 р.).
Основні цілі кадрової політики	Державні службовці набираються на роботу на основі заслуг (знань і навичок) між агентствами. Забезпечено «нейтралітет»/захист державного сектора від політизації/клієнтелізму/кумівства.	Органи влади забезпечують узгодження відбору персоналу та управління з власними цілями. Адекватне винагородження та стимулювання продуктивності праці.	Органи влади та персонал: – створюють та демонструють суспільну цінність; – залучають громадян до прийняття рішень; – сприяють соціальній справедливості; – підвищують різноманітність і представництво; – створюють середовище, яке сприяє внутрішній мотивації та демократичному духу персоналу.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Інституційні кадрові заходи	Незалежний центральний кадровий орган. Єдина система оплати праці (єдина шкала оплати праці з централізовано визначеними діапазонами оплати праці). Соціальний захист державних службовців (наприклад, довічна зайнятість).	Розподіл між центральним агентством кадрової політики та агентством з розгляду апеляцій/відповідності (наприклад, Радою із захисту систем заслуг). Послаблення захисту державної служби: <ul style="list-style-type: none"> – управління персоналом децентралізовано в галузевих міністерствах (включно з гнучкими, спеціальними системами оплати праці для кожного агентства та системами оплати за результатами роботи); – збільшення кількості політичних призначень на керівні посади; • – індивідуальні контракти/працевлаштування за бажанням. 	Такий самий розподіл, центральне агентство з кадрової політики відіграє допоміжну роль, мозковий центр і підзвітність. Баланс гнучкості з належним захистом персоналу. Управління людськими ресурсами: <ul style="list-style-type: none"> – децентралізація управління людськими ресурсами в агентствах; – відмова від оплати за результатами роботи; – поновлення захисту державної служби (без працевлаштування за бажанням); – більш обмежені політичні призначення на керівні посади; – посилення ролі профспілок/партнерства між працівниками та керівництвом.
Функція/роль HR в організаціях	Управління персоналом (адміністративні, юридичні функції).	Стратегічний HR (автоматизація та підряд адміністративних функцій HR).	Сталий та соціально відповідальний HR.

Дані табл. 3.2 свідчать, нове державне управління висуває нові вимоги до державної служби. Управління людськими ресурсами на державній службі стає більш демократичним, поширюється залученість на робочому місці, підтримується трансформаційне лідерство, засноване на цінностях, між керівниками та працівниками встановлюються партнерські відносини, досить обмежені політичні призначення на керівні посади. У цілому ж, на державній службі створюють середовище, яке сприяє внутрішній мотивації та демократичному духу персоналу, та створюються відділи управління людськими ресурсами, які впроваджують сталий та соціально відповідальний HR-менеджмент.

Звичайно, що ступінь впливу зміни парадигм державного управління на систему управління людськими ресурсами на державній службі у різних країнах був відмінним, адже кожна країна має свої особливості кадрового забезпечення органів влади. Колектив науковців на чолі О. Аксьоновою

визначив ці особливості кадрового забезпечення органів державної влади розвинених країн світу (табл. 3.3) [106].

Таблиця 3.3

Світовий досвід забезпечення органів влади кваліфікованими кадрами

Країна	Особливості кадрового забезпечення
Японія	<ul style="list-style-type: none"> – призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, які доступні для всіх бажаючих після того, як час і місце проведення іспитів будуть оголошені в ЗМІ; – право кожного працівника на підвищення офіційно закріплено (Рада персоналу щорічно проводить добірні іспити); – претендент повинен мати відповідну підготовку, але рішення про перехід буде прийнято після випробувального терміну (6 місяців), незалежно від результатів іспитів.
США	<ul style="list-style-type: none"> – конкурсні процедури заміни, підвищення на основі іспитів, а щорічні сертифікати спонукають працівників постійно вдосконалювати свою кар'єру; – іспити на державну службу проводяться в три етапи: оцінка загальної інтелектуальної готовності кандидата щодо історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; оцінка здатності кандидата вільно висловлювати свою думку англійською мовою; перевірка професійних якостей та навичок спілкування, вміння діяти в різних ситуаціях; – під час щорічної оцінки працівники звітують про виконання встановленого на початку року плану роботи та подають письмовий звіт за певною формою. Якщо з якихось причин працівник не виконав річний план, він має право пояснити обставини, які йому заважають. Результати такої оцінки є підставою для підвищення або звільнення особи або застосування певних стягнень.
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> – є спеціальна підготовча служба, запроваджено випробувальний термін, протягом якого працівника не можна просувати по службі, а розвиток кар'єри ґрунтується на результатах складених іспитів; – державні службовці можуть призначаються довічно, або укладається трудовий договір, який може бути розірваний; – найважливішим нормативно-правовим актом, що регулює правове становище бюрократії, є «Федеральний закон про державних службовців», який був прийнятий у 1953 р. і застосовується в чинній редакції.
Франція	<ul style="list-style-type: none"> – посадові особи підвищуються не більше ніж через 3 роки після вступу на службу незалежно від оцінки їх роботи, запроваджено так звану «таблицю просування по службі»; – для успішного кар'єрного розвитку державних службовців досвід важливіший за ділові чи професійні якості будь-якої людини; – складна система відбору, де нижчі й вищі посади конкурсу не підлягають, працівники призначаються на вищі посади, а найнижчі – шляхом заліків та іспитів за фахом. Паралельно проводяться три конкурси (у вигляді іспитів із порівнянням послужного списку кандидатів на посади): перший – для випускників коледжу; другий – для персоналу; третій – для тих, хто вступає до Національної адміністративної школи.
Польща	<ul style="list-style-type: none"> – після конкурсу оголошуються не лише прізвища набраних, а й імена не набраних кандидатів (як сам процес експертизи, так і її результати є доступними для громадськості); – створюються умови для громадського формування дієвого державного кадрового резерву, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи набору кадрів (необов'язково залучати представників ззовні).

Країна	Особливості кадрового забезпечення
Ірландія	<ul style="list-style-type: none"> – створення державного органу, відповідального за набір та відбір державних службовців (так, у системі казначейства створена Служба публічних призначень (PAS), а її основними завданнями є забезпечення відбору та набору кадрів державної служби в інтересах міністерств та органів влади (за запитом), що сприяє зростанню світової державної служби); – PAS здійснює контроль за дотриманням правил проведення процедур відбору на держслужбу в міністерствах та органах влади, які мають відповідний дозвіл на самостійне проведення процедур відбору (такий підхід вважається виправданим і може бути використаний в контексті позасудового контролю за призначенням на державну службу); – Веб-портал PAS є не лише джерелом інформації, а й засобом первинної оцінки претендентів при обстеженні вакантної посади на державній службі. Зокрема, на порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинна оцінка знань спеціалістів, тести для визначення якості тощо. У рамках створення єдиної кадрової системи державної служби розроблено Систему управління персоналом. Протягом двох років органи державної виконавчої влади Ірландії були пов'язані з HRMS. Основним завданням є відрив від рутинної роботи кадрових служб міністерств і відомств та їх концентрація на розробці кадрової стратегії в цілому.
Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> – кожен державний службовець має право на 100 годин навчання на рік, з яких 60% – це професійні курси, а 40% – курси підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації; – державна служба має Кодекс поведінки державних службовців, який заснований на затверджених принципах; – існують суворі покарання за порушення принципів Кодексу поведінки держслужбовців, якщо Бюро з розслідування корупції та зловживання їх виявив.

М. Гай (Guy M.) та Ш. Мастраччі (Mastracci S.) зазначають, що державні службовці – ті, кого обрано для роботи в уряді на основі знань, навичок і здібностей, а не політичного патронажу – є «бізнес-ціллю» уряду. Державні службовці впроваджують політику, розробляють програми для виконання законодавчих ініціатив, встановлюють правила функціонування державних програм, співпрацюють з некомерційними організаціями та бізнесом для надання послуг. Державні службовці зберігають баланс і передбачуваність, незважаючи на партійні політичні коливання. Дослідниці зазначають, що державні службовці є «охоронцями держави, підтримуючи рівновагу незалежно від того, наскільки бурхливе політичне середовище» [118, с. 302]. Очікування від державних службовців численні, й включають як стандарти ефективності та продуктивності, так і демократичні стандарти. Крім необхідних професійних

навичок, від державних службовців очікується уособлення суспільної доброчесності та виконання своєї роботи з позиції партійного нейтралітету.

Управління людськими ресурсами на державній службі лежить на перетині політики, менеджменту та права [118, с. 309], а державне управління персоналом є основою демократичного управління [118, с. 299]. У зв'язку з цим науковці аргументують необхідність впровадження в академічні програми підготовки державних службовців обов'язкових курсів з HR-менеджменту. Адже, проведений ними аналіз кожного п'ятого закладу, зазначеного у реєстрі програм на 2022-2023 рр., акредитованих NASPAA у Сполучених Штатах, який пропонує ступінь МРА, засвідчив що лише 72 % включають курс HR-менеджменту у свій основний навчальний план [118, с. 299].

Систематичне підвищення рівня професійної підготовки є надзвичайно актуальною для різних країн світу. Існують різні системи підготовки державних службовців (табл. 3.4), а їх специфіка залежить від багатьох факторів (зокрема, в унітарних державах домінують тенденції до централізованого навчання державних службовців, а у федеральних державах навчання переважно децентралізоване. Крім того, система освіти залежить від типу державної служби – кар'єра (Європа) чи контрактна (Північна Америка)) [106].

Дещо детальніше зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на державній службі розглянемо на прикладі Франції, яка має одну з найдавніших історій розвитку державної служби в Європі. Її модель державної служби й нині вважається зразком наслідування для багатьох держав континентальної Європи.

В організації державної служби Франції поєднуються система найму («відкрита державна служба») і система кар'єри («закрита державна служба»). Відповідно до цього державні службовці діляться на дві великі групи:

- службовці, які не є чиновниками, які працюють в державних установах за наймом. Сюди відносяться ті, хто працює на умовах погодинної оплати і за контрактом, стажисти;

- службовці-чиновники, які постійно працюють в системі державної служби та складають її кістяк [111, с. 16].

Системи підготовки державних службовців

Країна	Особливості кадрового забезпечення
Франція	Національна школа управління здійснює підготовку державних службовців, Національний інститут територіальних досліджень – вищих місцевих державних службовців, а 5 регіональних інститутів державного управління готують державних службовців середньої ланки. Проводиться оцінка слухачів і, залежно від місця, випускнику надається можливість обрати посаду.
Польща	Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління, де студенти навчаються півтора року, а після закінчення – працевлаштовані до органів влади, де мають відпрацювати п'ять років. Вищі школи державного управління.
Греція	Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування, що забезпечує професійне навчання працівників різних секторів державного сектору та посадових осіб місцевого самоврядування на виборних посадах.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ здійснює підготовку новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищого керівництва, консультує з питань добору, оцінки та підвищення кваліфікації кадрів. Федеральна середня школа для державного та місцевого самоврядування та відповідні державні школи.
Швейцарія	Швейцарська школа державного управління готує до державного управління в таких сферах: державне управління та маркетинг, європейський громадський порядок, державні фінанси, державне управління та політичні інститути, оцінка державної та місцевої політики, громадська екологічна політика, громадський порядок та людські ресурси, соціальна політика, громадський порядок та інформаційні системи.
США	Школа державного управління. Гарвардський університет Дж. Кеннеді, Вища школа державної служби. Р. Вагнер з Нью-Йоркського університету готує фахівців для роботи у вищих органах влади. Вашингтонський інститут менеджменту, Інститут публічної політики – Навчання середнього менеджменту.
Канада	Канадська школа державної служби надає базову освіту, перепідготовку, консультаційні послуги для державних службовців, науково-методичну підтримку державних службовців.

Прийом на державну службу здійснюється за конкурсом, який організовується в одному з двох можливих варіантів: складання іспитів та проходження тестів; зіставлення послужного списку кандидатів на посаду. При створенні нового корпусу, призначенні на вищі посади (префекти, послы і ін.) і на деякі нижчі посади конкурс не проводиться. Існує відмінність між «зовнішнім конкурсом» (для кандидатів ззовні, які мають вищу освіту) і «внутрішнім» – для осіб, які вже перебувають на публічній службі, але претендують на іншу посаду. Особливий порядком відзначаються конкурсні

іспити в Національну школу адміністрації, регіональні інститути адміністрації та ряд спеціалізованих адміністративних шкіл.

З поміж інших країн Франція виділяється тим, якого значення вона надає вищим професійним прикладним школам, підставою для існування яких є необхідність початкової професійної підготовки, що забезпечує поєднання університетських знань та професійної практики. Здебільшого доступ до вищих державних посад здійснюється через вищі прикладні школи: Національну школу управління, Політехнічну школу, Національну школу мостів та доріг, Національну школу архітектури та будівництва, регіональні інститути управління тощо. Потрапляючи у вищі державні корпуси, державні службовці залишаються їх членами впродовж усієї кар'єри, навіть якщо переходять на роботу у приватний сектор. Належність до цих корпусів забезпечує їм високий статус у суспільстві [16, с. 152-153].

Управління людськими ресурсами на державній службі Франції здійснюється за схемою, де кожен орган влади виконує свою функцію. Парламент затверджує Загальне положення про державну службу і визначає порядок створення посад. Державна рада встановлює, які посади входять у коло повноважень президента і уряду, які категорії чиновників можуть призначатися іншими органами. Президент затверджує декрети з питань державної служби, здійснює призначення вищих посадових осіб: державних радників, головних консультантів Рахункової палати, префектів, послів, керівників академій та ін. Прем'єр-міністр відповідно до конституційних норм несе безпосередню відповідальність за всю роботу державної служби. У рамках конституційних повноважень він готує і видає підзаконні акти, особливі положення про державну службу для окремих міністерств, координує діяльність міністерств в інтересах державної служби, бере участь у призначенні вищих посадових осіб. За рішеннями президента і прем'єра відбуваються призначення всього керівного складу міністерств аж до начальників відділів [111, с. 29].

Очолює систему управління державною службою у Франції Міністр з питань державної реформи, децентралізації та державної служби.

Повноваження Міністра з питань державної реформи, децентралізації та державної служби визначені розпорядженням Президента Французької Республіки від 24 травня 2012 р. № 2012-780. Зокрема, щодо управління персоналом повноваженнями міністра є: забезпечення дотримання прав та обов'язків усіх державних службовців, а також принципів, що регулюють їх кар'єру; проведення політики оновлення управління людськими ресурсами в державних адміністраціях [67, с. 96].

На регіональному рівні управління державною службою здійснюють префекти. Префект і підлеглі йому служби префектур виконують дві функції: представника центрального уряду і координаційного штабу служб регіону. Префект має право приймати на роботу службовців середньої і нижчої ланки. Крім того, для управління кадрами державних службовців на регіональному і місцевому рівнях створені управління у формі державних територіальних інститутів. Ці управління об'єднуються в загальнонаціональний центр, що здійснює керівництво кадрами тільки вищої ланки [111, с. 30].

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що означає активну участь в ньому профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, суспільних органів, наприклад Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби та ін.

Законодавством Франції передбачається утворення також різного роду колегіальних органів, наділених повноваженнями відносно державних службовців, щодо управління персоналом. Зокрема, у Загальному кодексі державної служби, затвердженому розпорядженням Президента Франції від 24 жовтня 2021 р. № 2021-1574 дозволяється створення представницьких органів, які складаються з державних службовців та призначені для обговорення усіх питань загального характеру. Вища рада державної цивільної служби складається з 40 дійсних членів і 80 заступників. До неї входять рівна кількість

представників адміністрації та профспілкових організацій державних службовців. У складі Вищої ради державної цивільної служби діють постійні комісії: 1) з регламенту персоналу, яка розглядає проекти наказів, що містять положення законодавчого характеру, загальні для кількох органів державних службовців; 2) апеляційну комісію, яка розглядає апеляції на рішення про застосування санкцій до державного службовця. Така комісія приймає рішення та затверджує текст повідомлення за результатами розгляду скарги; 3) комісія професійного навчання та соціального розвитку; 4) комісія з контролю за охороною праці, а також інші тимчасові комісії (наприклад, комісія з модернізації державних послуг) [67, с. 100].

Аналіз зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами на державній службі засвідчив, що необхідними умовами його ефективності та результативності є: чітке організаційно-правове регулювання; наявність відповідного підрозділу з управління людськими ресурсами; розвиток демократичних засад управління державною службою і співучасті державних службовців у самоврядуванні та визначенні умов трудової діяльності; розробка стратегії використання та розвитку людських ресурсів і системи мотивації «заслуг і досягнень»; посилення ролі профспілок та розвиток партнерства між працівниками та керівництвом; створення середовища, яке сприяє внутрішній мотивації та демократичному духу персоналу.

3.2. Напрями удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі

Проведений у попередньому розділі аналіз кадрового потенціалу та сучасного стану управління людськими ресурсами на державній службі в Україні засвідчив існування певних проблем у цій сфері. Водночас, як уже зазначалося вище, нові вимоги до державного управління висувають відповідні вимоги до державної служби та її головного ресурсу – державних службовців, здатних надавати якісні послуги та працювати на досягнення результатів в

інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах змін [51, с. 150]. У зв'язку з цим вимогою сьогодення є модернізація системи управління людськими ресурсами, впровадження нових принципів, інструментів, методів та технологій управління людськими ресурсами на державній службі. Адже, модернізація управління людськими ресурсами на державній службі пов'язана з необхідністю створення професійного, ефективного та соціально спрямованого (клієнторієнтованого) інституту державної служби на принципах верховенства права, професіоналізму, меритократії, патріотизму, доброчесності, інклюзивності прийняття управлінських рішень, політичної неупередженості, відкритості та прозорості, людиноцентризму, динамічності та гнучкості [109, с. 352].

Модернізація управління людськими ресурсами на державній службі – це системний процес перетворень у сфері управління людськими ресурсами державної служби, який здатний забезпечити перехід від стабільного «традиційного» управління персоналом до безперервного, динамічного стану управління людськими ресурсами в напрямку його оновлення та вдосконалення його складових елементів, функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності [45].

Нам імпонує думка Н. Обушної та В. Петринської, які стверджують, що успіх модернізації державної служби та управління людськими ресурсами значною мірою залежить від переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошуку й закріплення інноваційних HR-практик (у т.ч. й цифрових), які б враховували потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації в умовах нових викликів. Серед пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами науковці, визначають такі: розвиток законодавства у сфері державної служби з урахуванням принципів SIGMA; оптимізація системи центральних органів виконавчої влади та посилення інституційної спроможності НАДС; упровадження сучасної практики відбору персоналу на основі заслуг; запровадження прозорості та

справедливої системи оплати праці на основі класифікації посад; розгортання HRMIS; запровадження інноваційних підходів до професійного розвитку державних службовців; формування єдиної бази даних кадрового резерву; трансформація організаційної культури державної служби в контексті сервісно-орієнтованого розвитку та ін. [51, с. 148-149].

Реалізація функцій, цілей, завдань та впровадження механізмів управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється через сформовану державну кадрову політику, що визначає мету, основні цілі, принципові настанови та першочергові завдання в роботі з персоналом державних органів на довготривалу перспективу. У зв'язку з цим, ефективність управління людськими ресурсами на державній службі визначається, насамперед, особливостями сучасної державної кадрової політики, її цілями, принципами, стандартами та пріоритетами. Зокрема, зміст кадрової політики в системі державної служби визначає безпосередня діяльність державних органів, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання людських ресурсів на державній службі.

Державна кадрова політика, як правило, закріплюється на рівні нормативно-правового акту – стратегії або концепції. Аналіз чинного вітчизняного законодавства засвідчив, що на сьогодні в нашій країні відсутня стратегія (концепція) державної кадрової політики. Указом Президента України від 5 червня 2020 р. № 214 [72] втратила свою чинність Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. У зв'язку з цим, на нашу думку, вимогою сьогодення є розробка та впровадження нової стратегії державної кадрової політики з урахуванням сучасного стану вітчизняної державної служби, мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, діджиталізації та цифровізації державного управління, розвитку технологій управління людськими ресурсами та світового досвіду в цій сфері. При розробці державної кадрової політики важливим є використання клієнторієнтованого, людиноцентричного, проектно-орієнтованого, відтворювального і синергетичного підходів, теорій лідерства, управління знаннями, еліти і раціональної бюрократії.

Ключовими компонентами державної кадрової політики в умовах сьогодення, зокрема, мають бути:

- удосконалення нормативно-правової бази та наближення її до стандартів і норм ЄС;
- захист законних прав громадян на рівний доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців;
- адаптація державної служби до стандартів ЄС;
- забезпечення належного рівня професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби;
- повноцінний перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами на державній службі;
- посилення інституційної спроможності служб управління людськими ресурсами на державній службі;
- модернізація системи професійного навчання державних службовців з урахуванням сучасних вимог і викликів та світових тенденцій у цій сфері;
- впровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців, їх оцінювання, просування та переміщення по службі;
- формування позитивного іміджу та популяризація державної служби;
- впровадження передових технологій управління людськими ресурсами на державній службі;
- цифровізація та діджиталізація HR-процесів на державній службі та пов'язане з цими процесами посилення інформаційної безпеки та кіберзахисту;
- розвиток партнерських взаємовідносин між державними службовцями в колективі та громадянами й ін.

Коротко зупинимося на розгляді окремих із цих компонентів.

Удосконалення нормативно-правової бази та гармонізації її з стандартами ЄС є одним із визначальних чинників підвищення ефективності функціонування існуючої системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Вимогою сьогодення є необхідність внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впорядкування оплати праці державних

службовців, зокрема шляхом впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад. Адже рівень оплати праці є важливим фактором залучення професіоналів на державну службу, а динаміка збільшення фонду оплати праці повинна відповідати економічним реаліям України з урахуванням обсягу витрат, необхідних для проведення реформи, а підвищення рівня оплати праці державних службовців повинне бути ґрунтованим [69]. У зв'язку з цим існує нагальна потреба у зміні підходів до регулювання оплати праці державних службовців шляхом запровадження прозорої системи оплати їх праці, посилення ролі посадового окладу та припинення практики надмірних необґрунтованих виплат. До того ж, існуючий низький та неконкурентний розмір заробітної плати державних службовців спонукає деяких керівників тривалий час не заповнювати існуючі вакантні посади з метою економії фонду заробітної плати та виплачувати її працюючим державним службовцям у вигляді премій та надбавок. Звичайно, така практика дещо підвищує грошове забезпечення державних службовців, але водночас збільшує навантаження та напруженість у їх роботі й не сприяє підвищенню ефективності діяльності органу державної влади.

Також на нашу думку, необхідним є внесення змін до Закону України «Про державну службу» й щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби. Зокрема, змінами до даного Закону необхідно викоринити можливість суб'єктивної оцінки державного службовця керівництвом та практики використання процедури оцінювання результатів службової діяльності не як сучасного інструменту управління людськими ресурсами, метою якого є підвищення ефективності роботи кожного державного службовця зокрема та органу державного управління в цілому, а як можливості звільнення небажаних осіб чи пониження їх на посаді, або зменшення розміру надбавок. З іншого боку необхідним є посилення відповідальності державних службовців за неналежне виконання посадових обов'язків. Змінами до Закону України «Про державну службу», ґрунтуючись на європейському досвіді у цій сфері, необхідно чітко прописати можливості та механізми кар'єрного зростання державних службовців та ін.

Повністю підтримуємо пропозицію О. Плєскуна щодо необхідності внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції», які повинні значно посилити відповідальність за корупційні дії та узгоджуватися з міжнародними договорами України, ратифікованими Верховною Радою України, зокрема з Кримінальною конвенцією про боротьбу з корупцією [66, с. 50]. Також необхідним є внесення відповідних змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення та Кримінального кодексу України щодо посилення відповідальності за корупційні дії.

Потребує подальшого впровадження Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 [104]. Завданнями Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 щодо підвищення якості управління людськими ресурсами в державних органах визначено:

щодо конкурсу та відбору:

– оновлення процедури відбору в частині удосконалення оцінювання компетентностей кандидата, застосування дистанційного оцінювання і забезпечення дотримання принципів недискримінації та рівного доступу під час проходження конкурсу кандидатами незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо;

– модернізація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби з метою її професіоналізації, а також забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків у її складі;

– запровадження формування кадрового резерву на посади державної служби (із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків) із числа кандидатів, які мають відкладене право на зайняття посади та можуть бути призначеними на рівнозначну або нижчу посаду державної служби у цьому або іншому державному органі;

– мотивування до участі у конкурсах на зайняття посад державної служби категорії «А» жінок з урахуванням їх компетентності, здобутків та досягнень;

– розроблення критеріїв та надання можливості кар'єрного просування, зокрема на посади вищої категорії, державних службовців, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;

- розроблення та реалізація політики щодо забезпечення збалансованого представництва жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;
 - створення можливостей для стажування з метою залучення на державну службу молодих висококваліфікованих фахівців;
 - популяризація державної служби;
- щодо мотивації та оплати праці:
- запровадження класифікації посад державної служби, у тому числі із забезпеченням інтеграції посад фахівців, залучених до роботи в державних органах у рамках здійснення заходів з реформи державного управління, до загальної системи оплати праці;
 - проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої частини, обмеження варіативної частини на основі чітких критеріїв, зменшення складових у структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці державних службовців до рівня показників розміру заробітної плати на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі;
 - забезпечення недопущення зменшення рівня оплати праці державних службовців, зокрема фахівців, залучених до роботи в державних органах у рамках здійснення заходів з реформи державного управління;
- щодо спроможності управління персоналом та організаційної культури:
- впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка, зокрема, дасть змогу збирати та аналізувати кількісні та якісні показники щодо представленості жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;
 - проведення аналізу потреб державного органу в забезпеченні необхідною кількістю державних службовців потрібної кваліфікації для розв'язання стратегічних завдань;
 - запровадження рамок компетентностей для різних професійних груп на державній службі відповідно до каталогу типових посад державної служби та критеріїв віднесення до таких посад;

- посилення гарантій щодо запобігання необґрунтованим звільненням державних службовців;

- впровадження програми постійного професійного розвитку для працівників служб управління персоналом щодо сучасних практик та інструментів управління персоналом;

- забезпечення розвитку і підтримки організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на державній службі, орієнтованості на співробітництво, досягнення результатів та людиноцентричності;

- розроблення та впровадження професійних програм адаптації державних службовців;

щодо професійного розвитку та управління результативністю:

- проведення незалежного огляду системи підготовки державних службовців та підготовка пропозицій щодо її розвитку;

- забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань проектного менеджменту, стратегічного планування, управління та європейської інтеграції;

- забезпечення формування гендерної компетентності державних службовців шляхом включення гендерного компонента в програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

- забезпечення впровадження програми підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А» та «Б», з питань управління персоналом та управління результативністю, а також для працівників служб управління персоналом;

- удосконалення процедур та інструментів оцінки результативності службової діяльності державних службовців, її узгодження з процесами стратегічного планування і звітування;

- створення рівних можливостей для закладів освіти у сфері підвищення кваліфікації державних службовців незалежно від форми власності;

- удосконалення механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації державних

службовців шляхом впровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання [104].

Повністю підтримуємо твердження О. Пархоменко-Куцевіл, яка акцентує увагу на необхідності запровадження цифрового управління людськими ресурсами на державній службі. Дослідниця зазначає, що перехід системи управління людськими ресурсами на державній службі з традиційної платформи на цифрову основу вимагає від керівників органів державної влади переорієнтації в основних напрямках свого розвитку, зокрема:

- навчання, перенавчання працівників служб управління персоналом: виникає потреба володіння навичками використання цифрових компетенцій, так званих «digital skills»;
- залучення талантів на державну службу (фахівців із затребуваними знаннями, вміннями та навичками);
- поява нових професій: адміністратор Big Data, тьютор та ін.;
- автоматизація системи управління персоналом [57, с. 99].

У HR-сфері зараз дуже важлива гнучкість і інтеграція процесів для швидкої адаптації до нових умов роботи. Діджиталізація вимагає розуміння, що замість стандартного підходу до персоналу ціннішим є підхід, орієнтований на індивідуальність працівника [32, с. 401].

Використання інформаційних технологій якісно та кількісно збільшує можливості здійснення практично всіх операцій щодо управління людськими ресурсами (проведення тестування на етапі конкурсних процедур, ведення електронних особових справ державних службовців, розрахунок стажу державної служби та розміру відпустки, надання або отримання різної інформації та виконання транзакцій, облік кількості годин підвищення кваліфікації тощо). Водночас, незважаючи на безсумнівні переваги, цифровізація та діджиталізація управління людськими ресурсами на державній службі потребує підвищення рівня захисту інформації, посилення спроможності комп'ютерних служб інформаційно-технічного забезпечення та захисту інформації, вжиття заходів

щодо запобігання та попередження кібератак. Як зазначає О. Пархоменко-Куцевіл, «інформаційна безпека та захист мереж стикаються із зовнішніми та внутрішніми навмисними загрозами, спрямованими на розкрадання даних. Хакери, шпигунство та витік інформації з вини державних службовців становлять найбільшу загрозу» [57, с. 100]. Отже, підвищення загального рівня цифрової грамотності державних службовців для професійного розвитку, кібербезпеки, кіберзахисту та ефективних комунікацій громадян та органів державної влади за допомогою сучасних технологій – вимога сьогодення.

Стрімкі зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, науковий та суспільний розвиток та євроінтеграційні процеси впливають на потреби у навчанні державних службовців та вимагають існування гнучкої й дієвої системи їх професійного навчання. І навпаки, ефективність та результативність змін у системі державного управління залежать від якості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, здатних виконувати владні повноваження в умовах швидкозмінного середовища.

Вимогою сьогодення є перегляд та осучаснення програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. На нашу думку, необхідним є запровадження системи цільового замовлення на підготовку майбутніх державних службовців в освітній галузі знань «Публічне управління та адміністрування» бакалаврського рівня з обов'язковим подальшим працевлаштуванням випускників на посадах в органах публічної влади. Працюючим державним службовцям, які здобувають освіту магістерського рівня в цій освітній галузі, повинно бути гарантоване (у разі успішного завершення навчання) підвищення за посадою. Заповненню вакантних посад на державній службі могло б сприяти створення та ефективне використання єдиної інформаційної бази випускників вищих навчальних закладів, які здобули освіту за публічно-управлінською спеціальністю.

Інтеграція України до ЄС детермінує необхідність оволодіння державними службовцями базовими знаннями щодо законодавства ЄС, організаційно-правових засад функціонування державної служби європейського співтовариства,

оволодіння англійською мовою та ін. У зв'язку з цим, на нашу думку, існуючі програми підвищення кваліфікації державних службовців варто розширити відповідною тематикою. Розвиток Порталу управління знаннями НАДС має сприяти подальшому розвитку системи професійного навчання державних службовців.

Не менш важливими є й інші вищезначені напрями удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі, водночас обмеженість нашої роботи не дає можливості розглянути їх всі.

3.3. Сучасні методи та технології управління людськими ресурсами на державній службі в Україні

Розвиток управління людськими ресурсами на державній службі потребує впровадження європейської моделі державної служби в Україні – соціально орієнтованої, сервісної, людиноцентричної, клієнтоорієнтованої, із високою якістю послуг. Досягнення цієї мети, зокрема, є можливим за умови впровадження сучасних методів та технологій управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Серед усього розмаїття вироблених сучасною державноуправлінською наукою та практикою, на нашу думку, на особливу увагу заслуговують такі методи та технології управління людськими ресурсами на державній службі, як: управління талантами, управління змінами, коучинг, аутсорсинг, тимбілдинг, аудит персоналу, тайм-менеджмент, акме-стратегії, хедхантинг, грейдинг та ін.

Управління талантами – це один із найважливіших функціональних напрямків діяльності HR-менеджменту, що займається пошуком і залученням ефективних співробітників, інтеграцією нового персоналу, мотивацією і підтримкою працівників для задоволення справжніх цілей організації [40]. У державних органах, що дотримуються політики управління талантами, відповідальність за людські ресурси лежить не тільки на службі управління персоналом, а й на лінійних керівниках усіх рівнів органу влади.

Отже, управління талантами – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в органі влади системи відбору, набору, розвитку, використання і утримання талановитих державних службовців, здатних до досягнення найкращих результатів у роботі. Іншими словами, управління талантами – це циклічний комплекс HR-процесів, що включає в себе кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінку потенціалу співробітників, планування їх подальшого розвитку та просування талантів. Системи управління талантами призначені для досягнення довгострокових цілей організацій за допомогою людського капіталу [68, с. 56].

Як цілком слушно зазначає колектив науковців на чолі з Д. Дзвінчуком, «проблема приваблення, залучення і утримання системою публічного управління талантів в контексті задоволення вимог і потреб належного управління сучасним українським суспільством є критично значимою» [115, с. 397].

Аналогічної думки дотримується й авторський колектив на чолі з Н. Алюшиною стверджуючи, що залучення високопрофесійного кадрового ресурсу, який спрямовує свою діяльність на досягнення мети організації і стане інвестицією у її майбутній розвиток є важливою складовою розвитку публічної служби. Для сучасної організації важливим завданням є побудова та впровадження довготривалої стратегії пошуку, залучення та утримання талановитих співробітників [68, с. 55].

Процес управління талантами є досить динамічним і складається з низки етапів: ідентифікація та залучення талантів; розвиток талантів; утримання талантів; відстеження та оцінка ефективності управління талантами (табл. 3.5) [53, с. 31]. Складовими таланту державних службовців є: результативність; здатність до навчання; наслідування цінностей організації; мотивація та амбіції.

Прийнято виділяти два типи працівників – високопрофесійні (HiPro) та високопотенційні (HiPo). Високопрофесійні працівники (HiPro): відзначаються експертністю у певній функціональній сфері; добре працюють із стандартними завданнями; мають функціональний стиль мислення; можуть відчувати складнощі у процесі змін; на них легко покластися, вони – хороші наставники.

Основні етапи управління талантами

Назва етапу	Коротка характеристика етапу
1. Ідентифікація та залучення талантів	Організація визначає основні компетентнісні характеристики необхідних їй талановитих працівників, формує перелік основних джерел пошуку талантів, вибирає найефективніші методи та стратегії пошуку та їх залучення тощо, використовує нестандартні методи залучення талантів.
2. Розвиток талантів	Організація визначається з ключовими факторами привабливості для кандидатів та формує власні системи «вирощування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством. Цей етап характеризується запровадженням та налагодженням безперервного процесу підвищення знань, вмінь, навичок, професійних та особистісних якостей талановитих працівників, а також вживаються дії щодо формування сприятливого внутрішнього середовища для їх саморозвитку.
3. Утримання талантів	Допомагає в пошуку інноваційних та креативних форм і методів менеджменту та мотивації для роботи з цією специфічною групою працівників. Розробляється довгостроковий (від одного року) план кар'єрного заміщення, професійних ротацій та спадкоємності серед талановитих працівників. Разом із тим в організаціях створюються диференційовані системи оплати праці талановитих працівників, впроваджуються методи нематеріальної мотивації, такі як підвищення їх кваліфікації та мобільності.
4. Відстеження та оцінка ефективності управління талантами	Полягає у формуванні основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадженні дієвих методів оцінювання талантів, контролі за балансом витрат та результатів, а також внеску талановитих працівників у досягнення загальної стратегії організації.

Водночас, високопотенційні працівники (HiPo): інноваційні, демонструють креативний підхід для досягнення цілей; можуть добре справлятися в умовах невизначеності; мають більш широке коло інтересів; не тільки легко сприймають зміни, але й самі є лідерами змін та вміють ними управляти; не готові стояти на місці, більш вимогливі [68, с. 55].

Варто зазначити, що технологія управління талантами у зарубіжних країнах досить активно застосовується вже не один десяток років. Як зазначає О. Пархоменко-Куцевіл, на державній службі у Великобританії та США застосовується ексклюзивна модель, в якій першочергова роль відведена завданням пошуку та залучення кадрів, що мають унікальні характеристики. Усі працівники об'єднані у групи. Талановиті співробітники формують верхівку – так званий пул HiPo (10 % від загальної чисельності), на другому щаблі розташовуються працівники другого дивізіону. При цьому серед

працівників кадрової служби призначаються спеціалісти, на яких покладено функцію роботи з талановитим персоналом. У Сінгапурі у рамках застосування концепції управління талантами частково застосовується ексклюзивна модель. Для пошуку та залучення унікальних співробітників ведеться робота з організації різних проектних заходів на кшталт державних стипендій уряду, які видаються найбільш успішним випускникам освітніх установ [57, с. 101].

Управління талантами – циклічний комплекс HR-процесів, що включає в себе кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінку потенціалу співробітників, професійний розвиток та просування талантів. Управління талантами безпосередньо пов'язано з управлінням людським капіталом та управлінням на основі компетенцій через урахування безперервного навчання та створення матриці компетенцій (архітектури знань, вмінь та навичок, які є актуальними для організації для досягнення певних цілей) як одного з ключових процесів, що дозволяють оптимізувати використання людських ресурсів та досягти більшої ефективності [39, с. 39].

Колектив науковців на чолі з Д. Дзвінчуком акцентує увагу на необхідності здійснювати відбір талановитого персоналу для системи державного управління не тільки за рівнем компетентності, а враховувати ще й результати об'єктивного оцінювання схильності або здатності кожного кандидата до використання множинного (конвергентно-дивергентно-латерального) мислення, орієнтованого на вимоги і потреби сучасного інтелектуалізованого суспільства та інтелектуальної економіки [115, с. 397]. З цією метою науковці пропонують підтримати започатковані НАДС заходи із створення і розвитку програми управління талантами в системі державної служби та посилити роботи в напрямках:

- науково-прикладних досліджень проблем формування і розвитку всіх видів інтелектуальної активності державних службовців з диференціацією вимог до моделей їх мислення в контексті посадових функцій і обов'язків;

- активізації діяльності мережі навчання і підвищення кваліфікації державних службовців з орієнтацією на поширення і практичне використання в роботі персоналу системи моделей множинного мислення;

– удосконалення процесу відбору кандидатів на державну службу шляхом використання тестових методів виявлення інтелектуальних і мисленнєвих характеристик кандидатів [115, с. 397-398].

На стадії розвитку талантів державний орган визначається з ключовими факторами привабливості для державних службовців та формує власні системи «виращування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством. Ця фаза характеризується запровадженням та налагодженням безперервного процесу підвищення знань, вмінь, навичок, професійних та особистісних якостей талановитих державних службовців, а також вживаються заходи щодо формування сприятливого внутрішнього середовища для їх саморозвитку.

Формуючи систему управління талантами на державній службі потрібно враховувати специфіку діяльності кожного органу державної влади та ряд загальних рекомендацій, як для керівника державної служби, так і для служби управління персоналом:

- стратегія управління талантами повинна враховувати стратегічні цілі розвитку органу державної влади;
- культивування у державних службовців інноваційного мислення та ініціативності;
- підтримка на постійній основі відкритого спілкування між керівництвом і державними службовцями, у тому числі для обговорення ключових завдань розвитку органу державної влади;
- формування міцного корпоративного іміджу органу державної влади;
- відкритість і прозорість у діяльності, що забезпечується регулярним звітуванням про діяльність органу державної влади;
- активність керівництва у соціальних мережах, що підвищує якість комунікацій;
- створення реальних можливостей для кар'єрного зростання державних службовців;
- створення системи кураторів-наставників для нових співробітників;
- організація системи матеріального та нематеріального стимулювання;

- створення проектних команд для вирішення конкретних завдань;
- проведення на постійній основі оцінки потреб органу державної влади у персоналі;
- організація підвищення рівня професійної компетентності державних службовців для забезпечення їх безперервного професійного зростання;
- запровадження, за необхідності, ротації службовців всередині органу державної влади;
- організація обміну досвідом та кращими практиками для забезпечення спадкоємності персоналу та професійного зростання державних службовців [68, с. 59].

З управлінням талантами тісно пов'язане управління змінами, що являє собою динамічний процес коригування функціонування організації з метою її постійного розвитку в мінливому середовищі, що включає логічно узгоджений порядок заходів, етапи, моделі, технології, методи, інструменти та певні стадії (усвідомлення необхідності змін, створення команди реформаторів, створення бачення майбутнього і стратегії, пропаганда нової концепції, створення умов для реалізації змін, упровадження змін, а також закріплення досягнутих успіхів) [87, с. 180]. Важливим елементом є створення комунікаційної стратегії та детального плану залучення талановитих державних службовців, зниження рівня стресу, зменшення терміну адаптації, забезпечення кращого розуміння цілей, завдань та ініціатив, обумовлених змінами, оприлюднення правдивої, послідовної та своєчасної інформації для всіх стейкхолдерів, зниження ризику втрати ключових фахівців та ін. Кращому сприйняттю змін слугуватиме побудова мережі агентів змін, де агентами змін є державні службовці органу влади, які підтримують зміни та готові виступати проміжною ланкою між проектною командою та іншими державними службовцями.

У сучасних умовах зростає роль дистанційного навчання як інструменту системи управління людськими ресурсами на державній служб. Як зазначає колектив науковців на чолі з Н. Обушною, дистанційне навчання, «по суті, являє собою особисто орієнтовану форму навчання, що дає змогу враховувати індивідуальні потреби кожного державного службовця, навчальні програми є

гнучкими та оперативними. Воно дає вибір укладачу контенту, змогу підібрати навчальний матеріал залежно від інформаційної потреби державного службовця та органу загалом, хоча дистанційні технології, впроваджені в робочий процес державного органу, вимагають більш ретельного відпрацювання методик засвоєння знань, аналізу пріоритетів факторів, що впливають на ефективність роботи» [53, с. 32]. З метою допомоги державним службовцям у пошуку необхідних дистанційних програм завданням служб управління людськими ресурсами органів державної влади є: створення банку навчальних програм та дистанційних навчальних курсів відповідного профілю; інформування державних службовців щодо тематики та термінів таких курсів; погодження із керівником органу влади можливості проходження дистанційних курсів у межах робочого часу працівника; облік державних службовців, які пройшли дистанційні навчання та ін.

Щоб вести війну за таланти, органи державної влади повинні не тільки залучати, а й розвивати державних службовців. Останнім часом на державній службі досить активно використовується така технологія розвитку людських ресурсів як коучинг. Коучинг – це система принципів і прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу [116, с. 340]. Іншими словами, коучинг – це технологія особистісного й професійного розвитку з метою одержання максимально можливого ефективного результату; компетенція менеджменту й стиль лідерства, що дає змогу управлінцям реалізовувати цілі та розвиватися через взаємодію [87, с. 76]. Основна мета коучингу – допомога тому, якого навчають, у самостійному пошуку вирішення поставленого завдання, досягненні максимальної ефективності [116, с. 340].

Відмінною особливістю коучингу є стиль спілкування керівництва зі службовцями. Традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю і керівництва. На відміну від нього коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й вміння підвести до виконання поставленої задачі. Коучинг дозволяє досягати тієї ж мети, що і менеджмент, але іншими способами. Коучинг – це інструмент особистісного й професійного розвитку, що

сприяє розвитку потенціалу людей і команд для досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що приводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості. У процесі коучингу відбувається розкриття потенціалу державного службовця, розвиток його професійних та особистих якостей, завдяки чому розвиваються нові здібності й навички, які підвищують ефективність роботи та покращують якість життя людини в цілому. Коучинг може бути використано як універсальну технологію, яка дає змогу ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, підвищенні особистої ефективності, розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань, тощо [113, с. 142-143].

Коучинг може застосовуватися в органі державної влади для досягнення таких цілей: підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу; створення творчої атмосфери в колективі; підвищення ініціативи співробітників; формування лідерів в колективі; формування та розвиток команд; створення сильної організаційної культури; розвиток нематеріальної мотивації персоналу; оптимізація систем розвитку персоналу; створення організації, що навчається [21, с. 89-90].

На нашу думку, використання коучингу є корисним при плануванні кар'єрного розвитку державних службовців. План кар'єрного розвитку – це документ, у якому представлено варіант (варіанти) професійного розвитку та посадового підвищення державного службовця в органі влади. Він має включати розділи плану професійного розвитку державного службовця та назви посад, у разі призначення на які працівники можуть пройти стажування й тимчасово виконувати посадові обов'язки інших працівників, а також заплановані призначення та необхідні для цього заходи з його професійного розвитку. Цей план може бути складений на наступні 3-5 років з моменту призначення державного службовця на посаду.

Практика розвинених країн свідчить, що для успішної кар'єри працівника його термін перебування на одній посаді в середньому має не перевищувати 5 років. По завершенню цього терміну варто створити для державного службовця нові умови для роботи й повернути його на стадію адаптації. У протилежному випадку у державного службовця може знижуватись інтерес до професійного розвитку та зацікавленість до процесу і результату праці, а також відбуватися професійна деградація. За відсутності можливостей професійного чи посадового зростання необхідно передбачити та застосувати механізми стимулювання й мотивації трудової віддачі та професійного розвитку.

Людський чинник може реалізуватися тоді, коли здійснюється ефективна система матеріального та морального стимулювання персоналу [63, с. 123]. Водночас, враховуючи реалії сьогодення, а саме той факт, що нині заробітна плата та матеріальне стимулювання державних службовців не прив'язані до системи оцінювання, саморозвитку, самоосвіти, досягнення певних результатів в роботі, застосування інноваційних методів у роботі та ін., на нашу думку, необхідним є підвищення ролі нематеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація створює сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб державного службовця у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації. У зв'язку з цим завданням служб управління людськими ресурсами на державній службі є створення сприятливих умов для кар'єрного зростання, творчого розвитку особистості та здібностей державних службовців, їх ініціативи, партнерського відношення в колективі, узгодженості інтересів особистих з інтересами органу влади.

Мотиви, що формуються під дією багатьох факторів (суб'єктивних і об'єктивних, зовнішніх і внутрішніх), починають діяти під впливом стимулів. Зокрема, важливий вплив на професійну діяльність державних службовців справляють морально-психологічні засоби стимулювання. З метою удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі, на нашу думку, в органах влади необхідно активізувати використання таких їх видів:

– формування атмосфери доброзичливої змагальності, конкурентності, наявності виклику з метою забезпечення можливості кожному державному

службовцю на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчути власну значимість;

- створення таких організаційних та соціально-психологічних умов, за яких державні службовці відчували б професійну гордість за причетність до дорученої справи, особисту відповідальність за результати своєї професійної діяльності;

- впровадження гнучкого графіку роботи для окремих категорій працівників (працівників, які мають малолітніх дітей чи доглядають за хворими членами родини тощо);

- визнання авторства результату, викорінення практики приписування досягнень колективу лише окремим його державним службовцям (як правило, керівникам чи їх заступникам);

- формування «високих» та суспільно значимих цілей, які надихають персонал на ефективну працю;

- публічна оцінка високих результатів роботи, оголошення подяки, нагородження грамотами, цінними подарунками, нагрудними знаками тощо;

- формування сприятливого психологічного клімату шляхом створення атмосфери толерантності, довіри та взаємоповаги; турбота про особисті інтереси державного службовця; заохочення до обґрунтованого ризику та терпимість до помилок, прорахунків, невдач тощо;

- стимулювання довірою, складовими якої є: можливість вільного планування роботи; можливість самостійного вибору рішень та участь у прийнятті управлінських рішень; врахування думки державних службовців під час розробки стратегічних документів тощо;

- стимулювання впливом – включення в конкурсні та інші комісії, групи з розробки важливих документів або рішень, вирішення конфлікту в колективі;

- заохочення досвідчених працівників до наставництва та менторства для молодих державних службовців та ін.

Окремої уваги потребує кар'єрне зростання, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний стимул), і цікаву, змістовну роботу (організаційний стимул), а також відображає визнання рівня професійного розвитку, заслуг та

авторитету особистості шляхом «переведення» державного службовця у більш високу статусну групу (моральний стимул). Кар'єрне зростання, як правило, є одним із головних мотивів діяльності. Однак, цей спосіб мотивації внутрішньо дещо обмежений:

- вступ на державну службу та її проходження чітко регламентовані законодавством: проведення конкурсу на зайняття вакантних посад; особливості призначення і погодження;

- на державній службі не так багато посад високого рівня, і не так часто вони стають вакантними;

- не всі службовці потенційно здатні стати керівниками, і до того ж, враховуючи високу відповідальність, не всі службовці хочуть стати керівниками.

Водночас, для талановитих, налаштованих на професійний розвиток державних службовців стимул кар'єрного зростання забезпечує підвищення продуктивності та ефективності праці. Мотивація досягнення успіху, яка є провідною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, у стійкості до стресу, врівноваженості. Вона пов'язана з мотивацією посадового росту, яка визначає потребу державних службовців активно освоювати внутрішнє та зовнішнє середовище.

Упровадження вище означених методів та технологій управління людськими ресурсами в практичну діяльність органів державної влади, на нашу думку, в кінцевому підсумку сприятиме розбудові публічної, професійної, політично неупередженої, ефективною, орієнтованою на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах української держави та суспільства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки та пропозиції.

1. Аналіз літератури за проблематикою дослідження засвідчив, що серед науковців немає єдності щодо визначення поняття «управління людськими ресурсами» як у сфері менеджменту, так і у сфері публічного управління та адміністрування й існують різні підходи до його визначення. Окремі науковці визначають його як: підхід; процес; вид діяльності; скоординовану систему взаємодоповнюючих заходів; систему впливу організації на своїх співробітників; здійснення усіх функцій менеджменту стосовно людських ресурсів державних органів; частину стратегії державного органу та ін.

Водночас, дане поняття найчастіше визначається, як: по-перше, цілеспрямована діяльність, яка передбачає виокремлення основних напрямків роботи з персоналом органів державного управління, засобів, ресурсів, принципів, форм, методів і технологій управління ним та, по-друге, як процес, в якому взаємодіють органи державного управління та державні службовці, встановлюються суб'єктно-об'єктні державно-управлінські відносини.

Найбільш розповсюдженим є таке визначення даного поняття: управління людськими ресурсами – це здійснення усіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Метою управління людськими ресурсами на державній службі є створення умов для досягнення довготермінової конкурентної переваги органу державного управління завдяки забезпеченню освіченими, кваліфікованими і мотивованими працівниками, підтримання їх постійного професійного розвитку, стимулювання персоналу до високопродуктивної праці та виконання функцій вищого рівня.

2. Встановлено, що актуальна та багатогранна проблематика управління людськими ресурсами на державній службі досить активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Водночас, незавершеність реформи державної служби в Україні, діджиталізація управління, євроінтеграційні процеси, швидкозмінне зовнішнє та внутрішнє середовище, поява нових управлінських методів та технологій, детермінують необхідність продовження наукового пошуку означеної проблематики з метою удосконалення існуючих принципів, форм, методів і технологій управління людськими ресурсами на державній службі з урахуванням світових тенденцій у цій сфері, вимог сьогодення та потреб вітчизняної державної служби.

3. Визначено, що управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється відповідно до визначених принципів та з використанням певного набору методів і технологій.

Більшість принципів управління людськими ресурсами на державній службі закріплені в нормативно-правових документах, що є суттєвою їх особливістю, адже це характеризує їх в управлінських відносинах як більш стійкі та конкретні. Основними принципами управління людськими ресурсами на державній службі є: верховенство права; рівність; персональна відповідальність; демократичний добір; просування по службі на основі заслуг; постійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців; оцінювання показників діяльності; обумовленість функцій управління людськими ресурсами цілями системи; первинність функцій управління людськими ресурсами; економічність; комплексність; оптимальність; ієрархічність; безперервність та ін.

Методи управління людськими ресурсами на державній службі – це способи впливу на окремих державних службовців та їх групи для досягнення певних управлінських цілей. Відповідно до етапів управлінського процесу виділяють чотири групи методів: підготовка управлінських рішень; прийняття управлінських рішень; організація; контроль за виконанням управлінських рішень. За характером впливу на виконавців, розрізняють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

Усі технології управління людськими ресурсами на державній службі можна об'єднати в такі групи, як: технології позикової праці; технології набору, підбору та відбору персоналу; навчальні технології; технології підвищення ефективності роботи персоналу; технології контролю праці персоналу; технології оцінювання діяльності державних службовців; інформаційні персонал-технології.

Принципи, методи та технології управління людськими ресурсами на державній службі реалізуються у тісній взаємодії. Їх поєднання, спосіб та частота застосування залежить від конкретних умов функціонування системи управління людськими ресурсами у кожному органі державного управління в певний проміжок часу з певною метою та з урахуванням впливу на цю систему внутрішніх та зовнішніх чинників.

4. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами на державній службі здійснюється Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законами України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади», іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, постановами Верховної Ради України, указами та розпорядженнями Президента України, нормативними актами Національного агентства України з питань державної служби, Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, іншими нормативно-правовими актами та розпорядчими документами органів державної влади України.

В Україні в цілому сформовано нормативно-правове підґрунтя для повноцінного функціонування системи управління людськими ресурсами на державній службі. Водночас, продовження реформи державного управління, виконання нашою країною вимог держави-кандидата на вступ до ЄС, діджиталізація державного управління, військовий стан в країні детермінують необхідність подальшого удосконалення нормативно-правових засад управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

5. Проведений аналіз кадрового потенціалу державної служби в Україні засвідчив, що чисельність державних службовців в Україні за період з 2010 р. по 2022 р. зменшилася на 40,82 %. Станом на 1 липня 2023 р. загальна чисельність державних службовців складає 163 553 особи, із яких 25,15 % – чоловіки та 74,84 % – жінки. Серед загальної кількості державних службовців лише 21 % молоді віком до 35 р. Вакантними залишаються 17,6 % посад державних службовців. Професійне навчання пройшли 33 % від загальної кількості державних службовців.

Встановлено, що незважаючи на скорочення загальної кількості посад, наявність значної кількості вакантних посад, невелику кількість молоді на державній службі, суттєвий гендерний дисбаланс, неконкурентоздатність державної служби у порівнянні з приватним сектором, скорочення видатків на професійне навчання, вітчизняна державна служба має потужний потенціал, здатний забезпечити функціонування органів влади та реалізацію усіх започаткованих реформ.

6. Південно-Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці, територіальний орган Державної служби України з питань праці (утворене 27 вересня 2022 р. відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 № 14), розповсюджує свою діяльність на три області: Дніпропетровську, Запорізьку та Кіровоградську.

Станом на 01 жовтня 2023 р. діяльність Міжрегіонального управління забезпечує 348 співробітників, із яких 311 осіб є державними службовцями (із яких 57,65 % – жінки та 43,35 % – чоловіки). Лише 14 % державних службовців – працівники віком до 35 років. Вакантними залишається 45,4 % посад державних службовців.

Встановлено, що у зв'язку з тим, що призначення державних службовців Міжрегіонального управління на посади відбувалося у період дії воєнного стану, відповідно до ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», всі вони призначені без конкурсного відбору, на підставі поданої заяви,

заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність громадянства України, освіти та досвіду роботи.

Міжрегіональне управління підключено до HRMIS та здійснюється наповнення системи інформацією щодо державних службовців, штатного розпису та ін. Також у Міжрегіональному управлінні через систему HRMIS здійснюється нарахування авансу та заробітної плати державним службовцям.

7. Узагальнення позитивного зарубіжного досвіду дає підстави стверджувати, що висока ефективність державної служби досягається там, де управління людськими ресурсами виведено на рівень пріоритетних напрямів її роботи та базується на детально продуманій стратегії, а основою цього управління стали кадрові служби. Необхідними умовами ефективності та результативності управління людськими ресурсами на державній службі є: чітке організаційно-правове регулювання; наявність відповідного підрозділу з управління людськими ресурсами; розвиток демократичних засад управління державною службою і співучасті державних службовців у самоврядуванні та визначенні умов трудової діяльності; розробка стратегії використання та розвитку людських ресурсів і системи мотивації «заслуг і досягнень»; посилення ролі профспілок та розвиток партнерства між працівниками та керівництвом; створення середовища, яке сприяє внутрішній мотивації та демократичному духу персоналу.

Встановлено, що кожна країна має власний унікальний досвід управління людськими ресурсами на державній службі, що залежить в першу чергу від форми державного правління, правової системи, діючої моделі державної служби, національних традицій та ін. Водночас, спільним для будь-якої країни є необхідність формування високопрофесійного, фахового, добросовісного, відповідального персоналу державної служби здатного ефективно впроваджувати державну політику, забезпечувати функціонування органів державної влади та надавати високоякісні управлінські послуги.

З метою використання позитивного зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами на державній службі на особливу увагу заслуговує досвід Франції щодо чітко налагодженої схеми управління людськими ресурсами, де

кожен орган влади виконує свою функцію, співучасті державних службовців у самоврядуванні і визначенні умов трудової діяльності, що знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління, запровадженні «таблиць просування по службі»; США щодо чіткого визначення процедур кар'єрного просування по службі, наявності у кожній установі державної служби плану заміщення посад по службі та підвищення на основі іспитів; Польщі щодо організації спільного набору кадрів для всіх міністерств, прямого управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язку із профспілковими федераціями та ін.

8. З метою удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні надані рекомендації щодо: удосконалення чинного законодавства у цій сфері шляхом внесення відповідних змін у закони України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції» та розробці нової Стратегії державної кадрової політики; посилення інституційної спроможності служб управління людськими ресурсами на державній службі; модернізації системи професійного навчання державних службовців; впровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців, їх оцінювання та кар'єрного розвитку; впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на державній службі таких як: аудит персоналу, аутсорсинг, управління талантами, управління змінами, коучинг, тімбілдинг, тайм-менеджмент, акме-стратегії, хедхантинг, грейдинг та ін.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій в цілому сприятиме розвитку управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. «Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде суцільна цифровізація». URL : <https://nads.gov.ua/news>.
2. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» / НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiiinakultura2023.pdf>.
3. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне_навчання/Звіт_SIGMA2023_04_14.pdf.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Брич В. Я., Нагара М. Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 188 с.
6. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 106-111.
7. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України / Український інститут майбутнього. URL : <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoju-maye-buty-strategiya-ukrayiny>.
8. Галай В. О. Сучасна концепція принципів публічної служби в адміністративному праві України : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 / Галай Вікторія Олександрівна ; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2020. 36 с.
9. Гончарук Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

10. Гончарук Н. Т., Пирогова Ю. В. Концептуальні засади управління людськими ресурсами в сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. № 3 (18). С. 158-170. URL : <http://journals.maur.com.ua/index.php/public-management/article/view/319/468>.
11. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.
12. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 5. С. 16-24.
13. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів : ЛДУВС, 2018. 232 с.
14. Губанов О. О. Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. *Київський юридичний журнал*. 2022. № 2. С. 5-12. URL : <http://journals.fpk.kyiv.ua/index.php/kyivlawjournal/article/view/9/8>.
15. Данильєва І. Е. Принципи організації та функціонування державної служби в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ, 2005. 20 с.
16. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2011. № 1. С. 151-153. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_1_41.
17. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Київ ; Одеса : НАДУ, 20103. Т. 2. 348 с.
18. Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 25 квіт. 2023 р. № 391. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2023-%D0%BF#Text>.

19. Деякі питання територіальних органів Державної служби з питань праці : постанова Кабінету Міністрів України від 12 січ. 2022 № 14. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/14-2022-%D0%BF#Text>.
20. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2 (17). С. 137-143.
21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf.
22. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (66). С. 58-62. URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2232/2749>.
23. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
24. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. 524 с.
25. Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 362-367. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-362_367.pdf.
26. Жук І. Л. Людські ресурси. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ : Ін-т енцикл. дослідж. НАН України, 2017. Т. 18 : Лт-Малицький. С. 337.
27. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.

28. Зелинська Н. Є. Механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Зелинська Наталія Євгенівна ; Ін-т підгот. кадрів Держ. служби зайнятості України М-ва соц. політики України. Київ, 2019. 21 с.
29. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 2, № 83. С. 118-125.
30. Ільчишин С. М. Управління розвитком людських ресурсів як складова розвитку організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4 (66). С. 27-35.
31. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : кол. моногр. / за наук. ред. Г. Ю. Міщук. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.
32. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Діджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. URL : https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_397_402.
33. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
34. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.
35. Концепція реформування системи оплати праці державних службовців : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 трав. 2020 р. № 622-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>.
36. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих

- рад : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>.
- 37.Кудрявцева О. В. Механізм реалізації управління людськими ресурсами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 74-85. URL : <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/2894/1/05.pdf>.
- 38.Лаптев В. І. Особливості державного управління розвитком людських ресурсів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 542-547. URL : <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/103.pdf>.
- 39.Лаптев В. І. Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 354 с.
- 40.Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Демократичне врядування*. 2019. Вип. 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2019_2_11.
- 41.Макаренко П. О. Аналіз розроблення людино-орієнтованого стратегічного підходу до виходу з кризи в умовах перехідної економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №1 (67). С. 19-24.
- 42.Малиновський В. Державне управління : навч. посіб. Київ : Атіка, 2009. 608 с.
- 43.Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні : підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
- 44.Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
- 45.Мельник В. І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 2 (26). URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26382/228510-articletext-520915-1-10-20210408.pdf>.
- 46.Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів / НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>.

47. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки університету «Крок»*. 2023. № 2 (70). С. 131-138.
48. Мінфін: Протягом першого півріччя 2023 року фактична чисельність працівників держорганів скоротилась на 2,7 тис. осіб. URL : https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_protiagom_pivrichchia_2023_roku_faktichna_chiselnist_pratsivnikiv_derzhorganiv_skorotilas_na_27_tis_osib-4142.
49. Нагара М. Б. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Нагара Марина Борисівна ; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2012. 22 с.
50. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / редкол. : К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерезь (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.
51. Обушна Н. І., Петринська В. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи*. 2021. Вип. 4 (10). С. 148-163.
52. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування* 2020. Вип. 2 (45). С. 204-212.
53. Обушна Н. І., Селіванов С. В., Кашлакова А. І. E-LEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 22. С. 29-35.
54. Обушна Н. І., Теплов С. О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Вип. 3 (9). С. 157-172.
55. Олуйко В. М. Кадрові процеси у державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.
56. Панченко Г. О. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. *Наукові інновації та передові технології*.

- (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2022. № 10 (12). С. 123-135.
57. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 97-102.
58. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Пашко Людмила Андріївна ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2007. 36 с.
59. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.
60. Петринська В. В. Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 4 (35). С. 98-103.
61. Петринська В. В. Особливості понятійно-категорійного апарату у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2022. № 12 (30). С. 65-80. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/3251/3266>.
62. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
63. Петков В. П., Торяник В. М. Менеджмент в державному управлінні : навч. посіб. Херсон : ВД «Гельветика», 2017. 404 с.
64. Пирогова Ю. В. Управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України: соціально-психологічний аспект : дис. ... д-ра філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» : 281 «Публічне управління та адміністрування» / Пирогова Юлія Валеріївна ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. URL : http://www.dridu.dp.ua/nauka/df/dis/Pirogova_dissertation.pdf.

65. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації : монографія. Київ : Талком, 2014. 252 с.
66. Плєсқун О. Оптимізація та правове регулювання державної служби в Україні. *Публічне право*. 2021. № 1 (41). С. 48-54.
67. Плетньова Т. Система суб'єктів управління персоналом на державній службі: законодавче регулювання у державах-членах Європейського Союзу. *Публічне право*. 2022. № 4 (48). С. 95-103.
68. Посібник для керівників державної служби / авт. кол. : Ю. Лихач (керівник авт. кол.) [та ін.] ; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.
69. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» : реєстр. № 8222 від 23 листоп. 2022 р. URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40885>.
70. Принципи державного управління / SIGMA. URL : <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-Overview-2017-Ukrainian.pdf>.
71. Принципи належного врядування. URL : <https://par.in.ua/good-governance/principles-of-good-governance>.
72. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України : указ Президента України від 5 черв. 2020 р. № 214. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214/2020#n11>.
73. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби : Закон України від 23 лют. 2021 р. № 1285. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1285-20#Text>.
74. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 : постанова Кабінету Міністрів України від 16 верес. 2022 р. № 1047. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2022-%D0%BF#Text>.
75. Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з

- питань державної служби від 01 черв. 2022 р. № 40-22. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0655-22#Text>.
- 76.Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
- 77.Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
- 78.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 : постанова Кабінету Міністрів України від 06 лют. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.
- 79.Про заходи щодо впровадження адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>.
- 80.Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців : указ Президента України від 20 верес. 2007 р. № 900. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/900/2007#Text>.
- 81.Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 трав. 2022 р. № 2136. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
- 82.Про очищення влади : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1682-18#Text>.
- 83.Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2020 р. № 1414. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-2020-%D1%80#Text>.
- 84.Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
- 85.Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів

- щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 844-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>.
86. Про утворення Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07 груд. 2017 р. № 248. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/5.pdf>.
87. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
88. Публічний звіт Голови Національного агентства України з питань державної служби за 2022 рік. Київ : НАДС, 2023. 40 с. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/плани_та_звіти/Публічний_звіт_2022.pdf.
89. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом органів державної влади: теоретико-методологічні засади : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. / Рачинський Анатолій Петрович ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2011. 36 с.
90. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом органів державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ : НАДУ, 2009. 316 с.
91. Сардак С. Е. Глобальна регуляторна система розвитку людських ресурсів : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.02 / Сардак Сергій Едуардович ; ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2014. 36 с.
92. Сардак С. Е. Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2012. 460 с.
93. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині*. 2022. Вип. 27. С. 268-273. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>.
94. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ІНК ОС, 2009. 472 с.
95. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного*

- управління* : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. Вип. 1 (54). С. 56-61.
- 96.Слоньовський М. В. Проблеми розвитку людських ресурсів системи публічного управління як основа професіоналізму. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. / редкол. : О. Ю. Амосов (голов. ред.) [та ін.]. Харків : Вид-во ХарРі НАДУ «Магістр», 2018. Вип. 2 (61). С. 200-204.
- 97.Слоньовський М. В. Розвиток людських ресурсів в системі публічного управління : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Слоньовський Михайло Васильович ; Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ, 2018. 20 с.
- 98.Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник*. 2022. № 1 (62). С. 85-90. URL : <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/16486/23773>.
- 99.Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (1). С. 20-25.
100. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців : станом на 30.06.2023 / НАДС. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0_2%D0%BA%D0%B2_23.pdf.
101. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 01.07.2022. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/2%D0%BA%D0%B2.22.pdf>.
102. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. : схвалена указом Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.
103. Стратегія людського розвитку : введена в дію указом Президента України від 2 черв. 2021 р. № 225. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0036525-21>.

104. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.
105. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474 : в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 груд. 2018 р. № 1102-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.
106. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування / О. В. Аксьонова, А. М. Волківська, О. М. Яценко, В. П. Якобчук, А. А. Завгородній. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>.
107. Теплов С. О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1709>.
108. Типове положення про службу управління персоналом державного органу : затверджено Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 берез. 2016 р. № 47 : у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 01 черв. 2022 р. № 40-22. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>.
109. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*. 2017. № 1. С. 343-355. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_36.
110. Управління людськими ресурсами: Філософські засади : навч. посіб. / за ред. В. Г. Воронкової. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.
111. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
112. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

113. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / С. К. Хаджирадєва, А. П. Рачинський, О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
114. Шумська Г. М. Розробка напрямів забезпечення дієвості публічного управління як основи соціально-економічного розвитку України. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2023. № 1. С. 177-184. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-1_0-pages-177_184.pdf.
115. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування України / Д. І. Дзвінчук [та ін.]. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 383-406. <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/22>.
116. Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 338-342. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_63.
117. Elections and reform: The adoption of civil service systems in the U.S. states / M. M. Ting, J. M. Snyder, S. Hirano, O. Folke. *Journal of Theoretical Politics*. 2013. № 25 (3). P. 363-387. URL : <https://doi.org/10.1177/0951629812453217>.
118. Guy M. E., Mastracci S. Where theory and practice meet: Good government, merit-based civil service, and HRM courses. *JOURNAL OF PUBLIC AFFAIRS EDUCATION*. 2023. № 29 (3). P. 298-312. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15236803.2023.2181624>.
119. Schnell S., Gerard C. From Bureaucrats to Entrepreneurs to Networkers, Advocates, and Empaths: Reappraising Human Resources Management Ideals and Practices in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*. 2022. August 11. URL : <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X221117283>.

Додаток А

АНАЛІТИЧНА ДОВІДКА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІВДЕННО-СХІДНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ

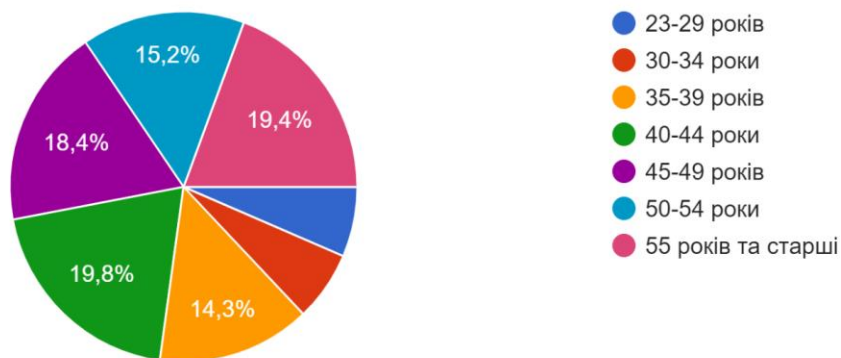
Анонімне онлайн-опитування проведено з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою GoogleForms.

Цільова група дослідження – державні службовці структурних підрозділів Південно-Східного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці, повноваження якого поширюються на території Дніпропетровської, Запорізької і Кіровоградської областей.

У опитуванні прийняли участь 217 державних службовців: категорії посад державної служби «Б» - 75; «В» - 142. З них за статтю переважна більшість опитаних жінки – 121; чоловіки – 96. Дніпропетровська область - 129; Запорізька область - 34; Кіровоградська область – 54.

За віком: найбільша частка державних службовців віком від 40 до 44 років (43).

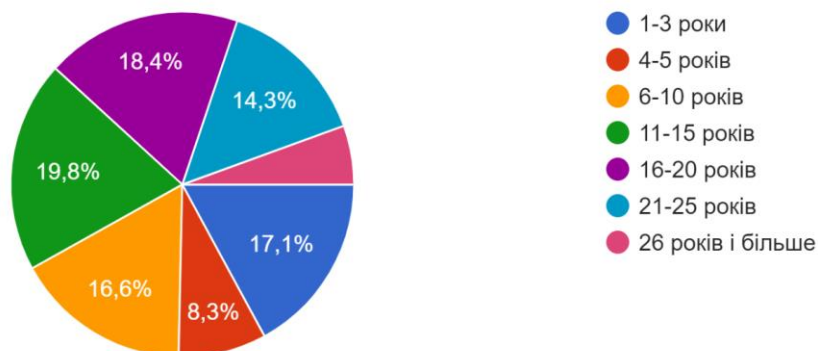
3. Вік:
217 ответов



Державні службовці мають значний стаж роботи на державній службі, а саме: від 11 до 15 років – 43 (19,9 %), від 16 до 20 років – 40 (18,5 %).

4. Стаж роботи на державній службі:

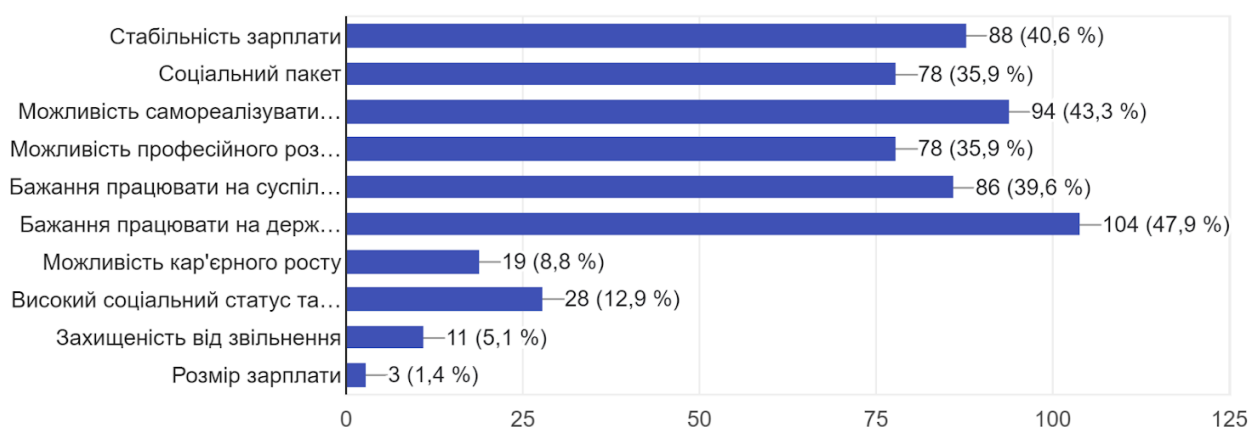
217 ответов



- 1-3 роки – 37 державних службовців (17,1 %)
- 4-5 років – 18 державних службовців (8,3 %)
- 6-10 років – 36 державних службовців (16,6 %)
- 11-15 років – 43 державних службовців (19,8 %)
- 16-20 років – 40 державних службовців (18,4 %)
- 21-25 років – 31 державних службовців (14,3 %)
- 26 років і більше – 12 державних службовців (5,5 %)

6. Чому Ви працюєте/прийшли працювати на державній службі? (вибрати декілька варіантів)

217 ответов

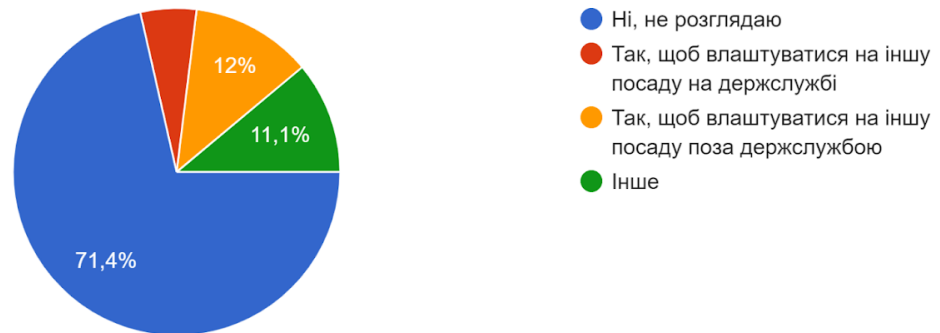


У 2022 р. найголовнішими факторами, які вплинули на працевлаштування державних службовців Міжрегіонального управління стали бажання працювати

на державу, можливість самореалізуватися як фахівцю, стабільність заробітної плати та бажання працювати на суспільство.

7. Чи розглядаєте Ви можливість змінити Вашу роботу протягом наступного року? Якщо так, то чому?

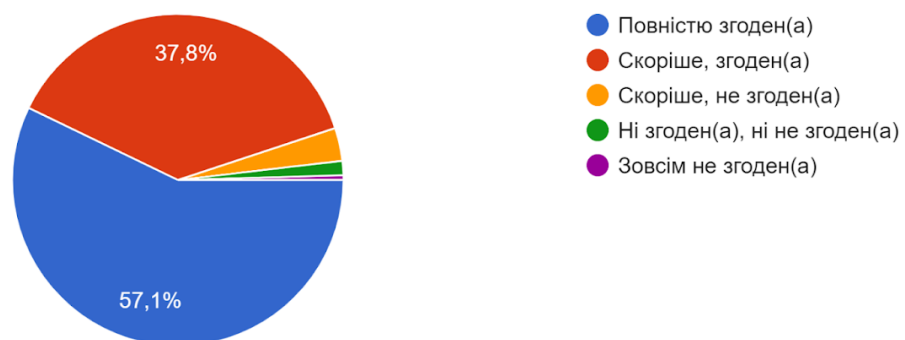
217 ответов



Більшість опитаних державних службовців не розглядають можливість змінити роботу протягом наступного року. Державні службовці, які мають невеликий стаж державної служби готові влаштуватися як на інші посади державної служби, так і на інші посади поза держслужбою.

8. Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «У моєму державному органі реалізуються заходи, спрямовані на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків»?

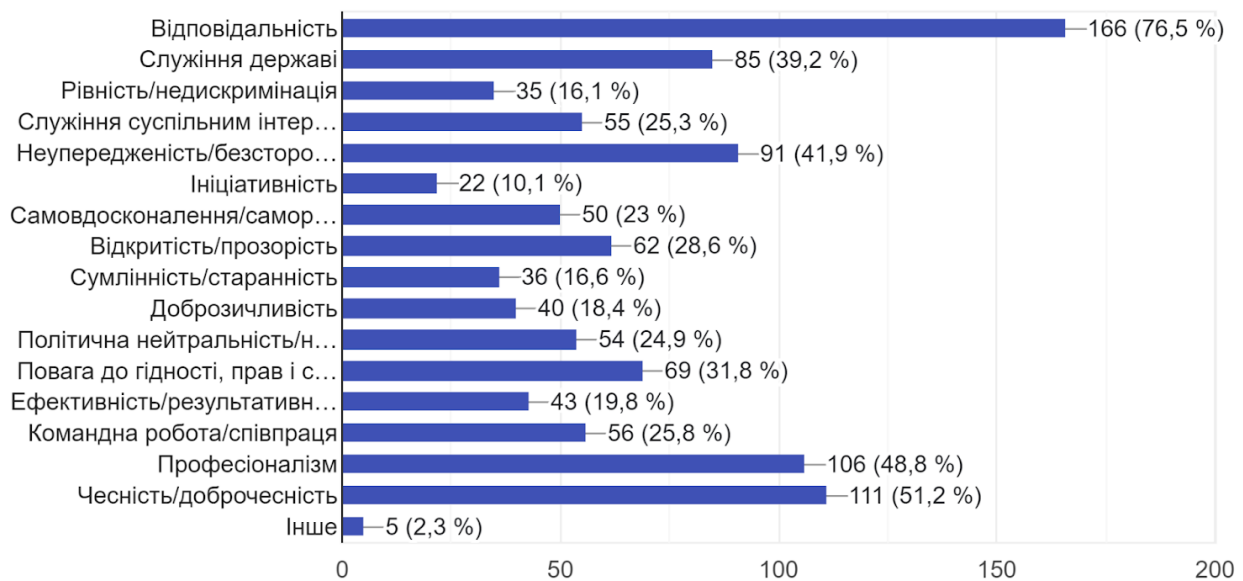
217 ответов



Переважає більшість опитаних державних службовців (94,9 %) зазначили, що в Міжрегіональному управлінні реалізуються заходи, спрямовані на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків.

9. Ключові цінності, яких дотримуються державні службовці (обрати не більше ніж 5 цінностей):

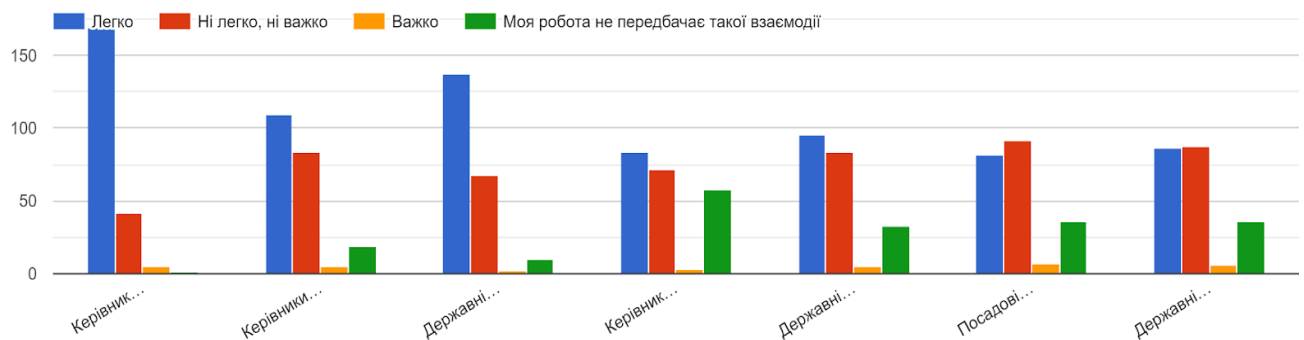
217 ответов



За результатами опитування пріоритетними цінностями для державних службовців є:

- відповідальність;
- чесність/доброчесність;
- професіоналізм;
- неупередженість/безсторонність;
- служіння державі/суспільним інтересам.

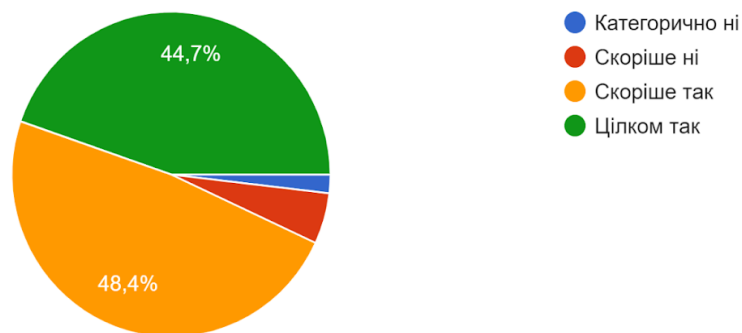
10. Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб:



Найбільш легкою є взаємодія державних службовців з безпосереднім керівником та державними службовцями інших структурних підрозділів. Ні легко, ні важко – взаємодія з державними службовцями структурних підрозділів Держпраці та територіальних органів Держпраці.

11. Чи задоволені Ви оперативністю інформування Вас відділом управління персоналом з організації кадрових питань?

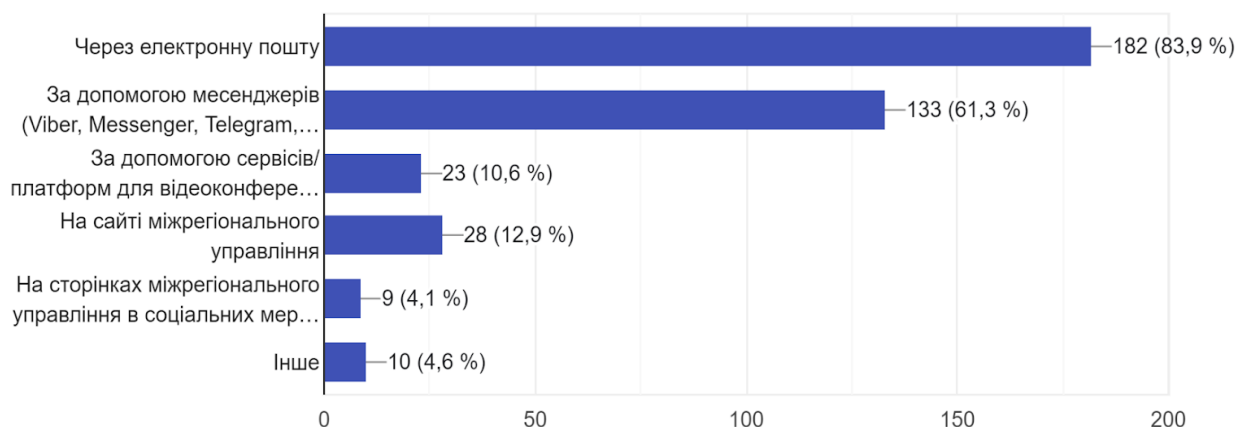
217 ответов



Як показало опитування, 202 (93,1 %) державних службовців, які висловили задоволеність оперативністю інформування відділом управління персоналом Міжрегіонального управління з організації кадрових питань.

12. Яким чином зручно отримувати інформацію з кадрових та інших питань? (можливі декілька варіантів)

217 ответов



Щодо отримання інформації з кадрових та інших питань найбільший показник 83,9 % зазначено – електронна пошта; на другому місці 61,3 % - за допомогою месенджерів (Viber, Messenger, Telegram, WhatsApp та ін.).

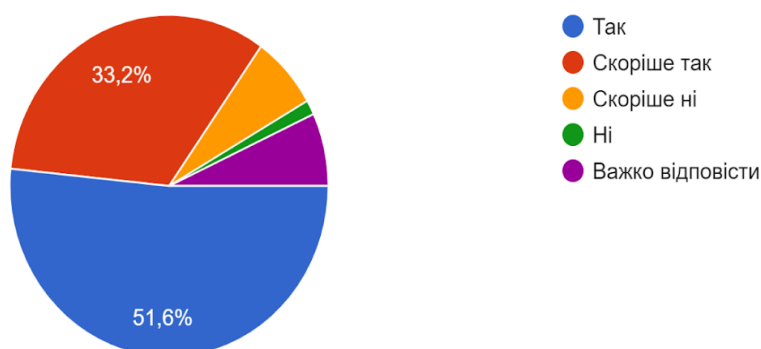
Сучасні погляди на формування потенціалу органу державної влади нерозривно пов'язані із професіоналізацією кадрів. Саме професійне навчання, у тому числі створення належних умов для такого навчання, є головним чинником підвищення якості кадрового складу державного органу, формування у співробітників високого професіоналізму, сучасного мислення, вміння працювати в нових умовах суспільного розвитку.

Понад 84 % державних службовців, які взяли участь у опитуванні, вважають, що в Міжрегіональному управлінні повністю або частково створюються належні умови для професійного навчання (проводяться внутрішні навчання, є можливість підвищувати кваліфікацію у дистанційному форматі на робочому місці, заохочується здобуття нових умінь та навичок для використання в роботі тощо).

Водночас привертає увагу показник, який ілюструє кількість незадоволених умовами для професійного розвитку. Так, 8,3 % державних службовців із числа опитаних висловили повну або часткову незадоволеність умовами для професійного навчання, які створюються в Міжрегіональному управлінні.

13. Чи створюються в державному органі належні умови для професійного навчання?

217 ответов

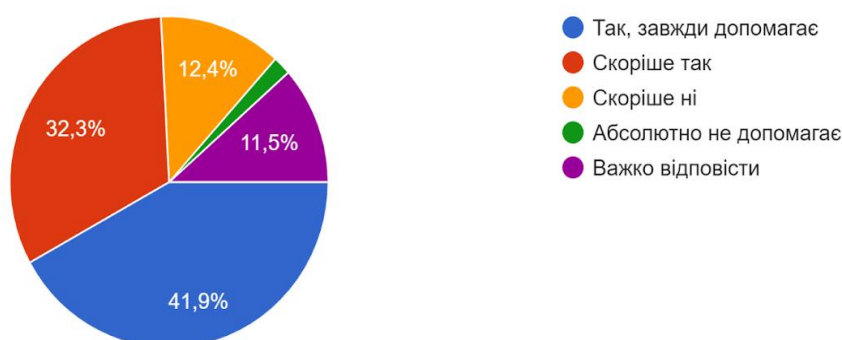


В опитуванні окрему увагу було приділено ролі відділу управління персоналом Міжрегіонального управління як основної ланки в організації підвищення кваліфікації державних службовців.

Згідно із Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженим наказом НАДС від 03 березня 2016 р. № 47, відділ управління персоналом відповідно до покладених на нього завдань організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату державного органу; здійснює планування професійного навчання державних службовців Міжрегіонального управління. Крім того керівник відділу управління персоналом забезпечує планування навчання персоналу державного органу.

14. Чи допомагає відділ управління персоналом із професійним навчанням:

217 ответов



Заслуговує на увагу той факт, що 74,2 % державних службовців позитивно оцінюють діяльність відділу управління персоналом у частині організації професійного навчання. Водночас 14,2 % опитаних державних службовців висловили незадоволеність щодо діяльності відділу управління персоналом. Не змогли відповісти на поставлене запитання 11,5 % державних службовців.

Сучасна система професійного навчання державних службовців урахує всі вимоги суспільства до цифрового забезпечення освітнього процесу.

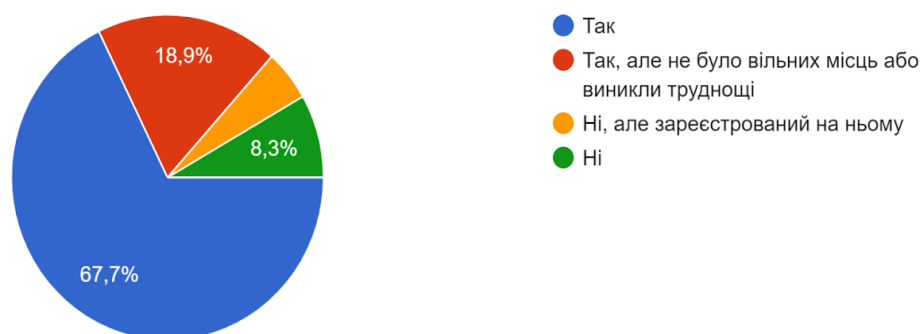
Було запропоновано відповісти на запитання, що стосуються функціонування вебпорталу управління знаннями у сфері професійного

навчання «Портал управління знаннями» (далі – Портал управління знаннями). Відповідно до Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями», затвердженого наказом НАДС від 26 листопада 2019 р. № 209-19, Портал управління знаннями є державною спеціалізованою інформаційно-телекомунікаційною системою, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування через мережу Інтернет.

За результатами аналізу отриманих відповідей доцільно зауважити, що 91,7 % державних службовців Міжрегіонального управління зареєстровані на Порталі управління знаннями, а 86,6 % – мають досвід його використання для реєстрації на проходження професійного навчання. Більша частина державних службовців (67,7 %) відзначили, що використали Портал для запису на навчання, в той час як 18,9 % не змогли записатися на навчання через брак вільних місць або певні технічні труднощі. 8,3 % - повідомили, що не зареєстровані на Порталі управління знаннями.

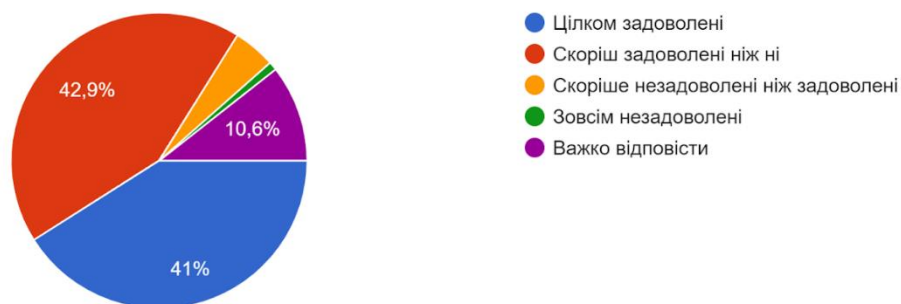
15. Чи користувалися Ви Порталом управління знаннями для запису на професійне навчання?

217 ответов



16. Чи задоволені Ви змістом онлайн курсів на вебплатформах?

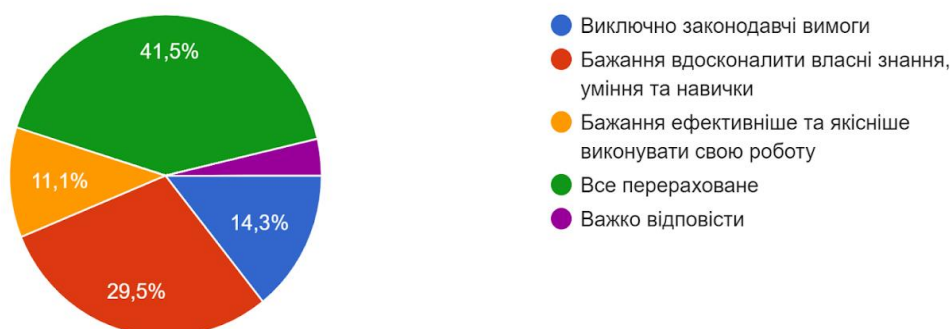
217 ответов



Серед державних службовців, які взяли участь у опитуванні, 83,9 % частково чи повною мірою задоволені змістом онлайн курсів. Водночас 5,5 % – незадоволені (повністю або частково). 10,6 % опитаних не змогли відповісти на це запитання.

17. Мотивація для проходження професійного навчання:

217 ответов



У рамках опитування досліджувалось питання вмотивованості державних службовців до професійного розвитку. Основними мотивами до проходження професійного навчання 64 державних службовця (29,5 %) зазначили бажання вдосконалення власних знань, умінь та навичок, 55(25,4 %) державних службовців – бажання ефективніше й якісніше виконувати власну роботу та законодавчі вимоги, а 90 (41,5 %) виділили усі три перераховані фактори.

18. Чи доводилось Вам витратити власні кошти на професійне навчання протягом 2023 року?

217 ответов



Опитування також включало запитання чи виникала у державних службовців необхідність витратити власні кошти на професійне навчання. Так, 172 (79,3 %) державних службовців зазначили, що протягом 2023 р. їм не довелося витратити власні кошти на оплату послуг з професійного навчання.

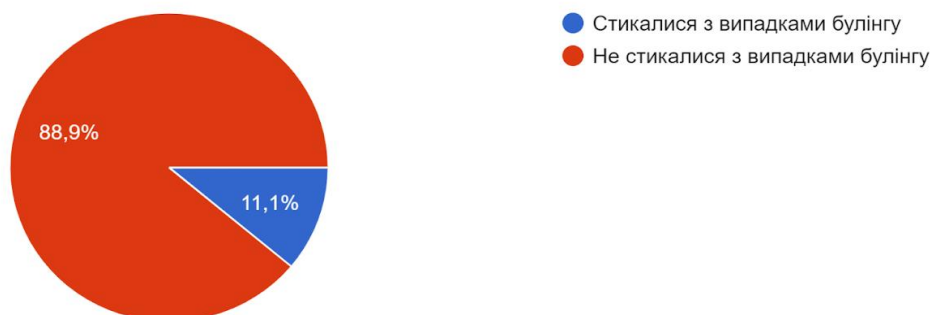
Згідно з результатами, на оплату підвищення кваліфікації та самоосвіту витратили власні кошти відповідно – 12 (5,5 %) та 31 (8,7 %) опитаних. На оплату підготовки в магістратурі за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» протягом 2023 р. кошти витратили 2 (0,9 %).

Під час вибору програми підвищення кваліфікації більшість респондентів керувалися можливістю подальшого застосування нових або удосконалених знань, умінь та навичок у професійній діяльності, а при виборі закладу освіти вони здебільшого враховували рекомендації служби управління персоналу відповідного державного органу.

У цілому результати опитування показують позитивне сприйняття і високий рівень задоволеності організацією професійного навчання більшістю респондентів – державних службовців, які вважають, що їх професійний розвиток позитивно вплине на якість та ефективність їх професійної діяльності.

19. Наявність випадків булінгу на державній службі:

217 ответов

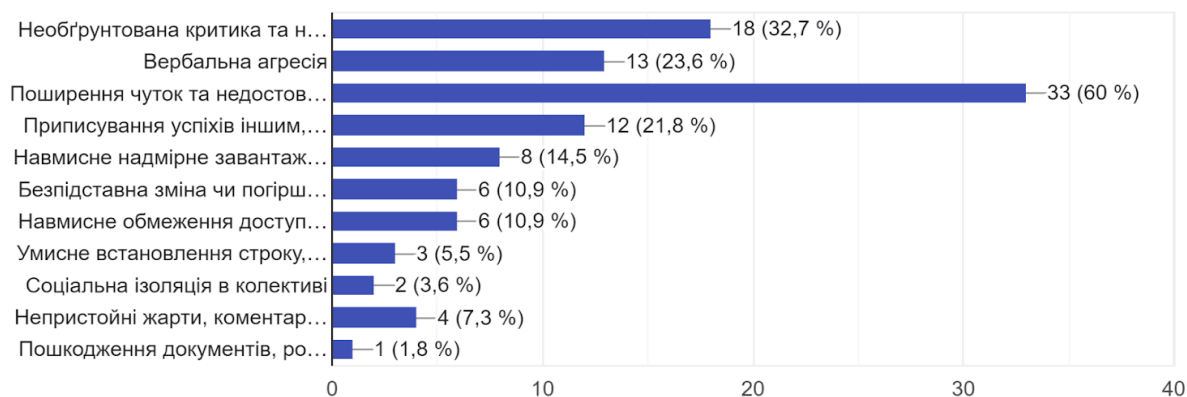


Булінг – систематичне навмисне психологічне насильство з боку індивіда чи групи осіб, які мають певні переваги (фізичні, психологічні, адміністративні тощо) з певною особистою метою. Проявами булінгу на роботі є: навмисне обмеження доступу до необхідної інформації, постійна необґрунтована критика та незадовільна оцінка роботи керівництвом, надмірна прискіпливість, соціальна ізоляція в колективі, жарти та коментарі сексуального характеру, безпідставна зміна чи погіршення умов роботи та відпочинку, вербальна агресія, приписування успіхів іншим працівникам, відсутність визнання досягнень та успіхів, пошкодження майна тощо.

За результатами аналізу отриманих даних, 193 (88,9 %) державних службовців не стикалися по відношенню до себе з випадками булінгу на державній службі та 24 (11,1 %) – стикалися.

20. Прояви булінгу, з якими Ви стикалися:

55 ответов

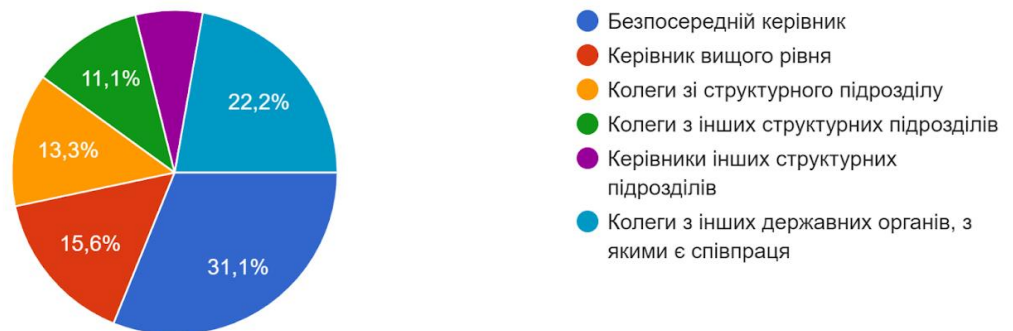


Серед проявів булінгу, з якими стикалися опитувані державні службовці по відношенню до себе на державній службі було зазначено:

- 33 (60 %) – поширення чуток та недостовірної інформації серед трудового колективу, що мали негативний вплив на репутацію;
- 18(32,7 %) – постійна необґрунтована критика та незадовільна оцінка роботи керівництвом, надмірна прискіпливість та перевірка поточної роботи;
- 13 (23,6 %) – вербальна агресія (умисні висловлювання інших осіб, спрямовані викликати негативні переживання, образи, погрози);
- 12 (21,8 %) – приписування успіхів іншим працівникам, відсутність визнання досягнень і успіхів;
- 8 (14,5 %) – навмисне надмірне завантаження роботою у порівнянні з іншими працівниками та/або доручення завдань, які не відповідають рівню компетенції;
- 6 (10,9 %) – безпідставна зміна чи погіршення умов роботи та відпочинку;
- 6 (10,9 %) – навмисне обмеження доступу до необхідної інформації, право доступу до якої є у державного службовця;
- 4 (7,3 %) – непристойні жарти, коментарі, сексуальне переслідування;
- 3 (5,5 %) – умисне систематичне встановлення строку, який унеможлиблює належне виконання доручення (завдання надходять з необґрунтовано коротким строком або після строку виконання чи у кінці останнього дня строку виконання);
- 2 (3,6 %) – соціальна ізоляція в колективі (не запрошують на наради, загальні збори, корпоративні заходи, не спілкуються тощо);
- 1 (1,8 %) – пошкодження документів, робочого майна тощо.

21. Категорії осіб, які застосовували булінг по відношенню до Вас:

45 ответов



Булінг по відношенню до державних службовців застосовували:

- 31,1% – безпосередній керівник;
- 22,2% – колеги з інших державних органів, з якими здійснюється співпраця;
- 15,6% – керівник вищого рівня;
- 13,3% – колеги із структурного підрозділу;
- 11,1% – колеги з інших структурних підрозділів;
- 6,7% – керівники інших структурних підрозділів.

На жаль в державній службі присутній булінг по відношенню до державних службовців. Імовірність звільнення державного службовця після застосування булінгу підвищується, якщо булінг застосовують колеги зі структурного підрозділу та безпосередній керівник.