

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 Шутової Вікторії Миколаївни

академічної групи 281м-21з-5 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Управління персоналом в органах публічної влади»

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

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

Нормоконтролер:	Вишнеvsька О.В.			
------------------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Управління персоналом в органах публічної влади».

89 с., 1 табл., 2 рис., 40 використаних джерел.

ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УДОСКОНАЛЕННЯ, РЕФОРМУВАННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що складаються в системі управління персоналом в органах публічної влади.

Предметом дослідження є управління персоналом в органах публічної влади.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади.

У першому розділі розглядаються особливості підходу до управління персоналом, основні принципи та концепції управління персоналом в організації.

Другий розділ присвячено вивченню ефективних стратегій управління персоналом та розгляду основних завдань та функцій служби управління персоналом.

У третьому розділі на основі аналізу сучасної проблематики розглядається процес удосконалення технологій управління персоналом в органах публічної влади, оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців та шляхи удосконалення роботи з персоналом в органах публічної влади в умовах воєнного стану.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи державної влади, місцевого самоврядування.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Personnel management in public authorities».

89 pp., 1 tab., 2 pictures, 40 used sources.

The object of the study is social relations, which are formed in the system of personnel management in public authorities.

The subject of the study is personnel management in public authorities.

The purpose of the study is theoretical substantiation and development of recommendations for improving the personnel management system in public authorities.

The first chapter examines the features of the approach to personnel management, the main principles and concepts of personnel management in the organization.

The second chapter is devoted to the study of effective personnel management strategies and consideration of the main tasks and functions of the personnel management service.

In the third chapter, based on the analysis of modern problems, the process of improving personnel management technologies in public authorities, evaluating the results of the official activities of public officials and ways of improving the work with personnel in public authorities under martial law is considered.

The sphere of practical application of the results of the work – bodies of state power, local self-government.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Основи управління персоналом організації	9
1.2. Концепції управління персоналом	20
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	26
2.1. Стратегічне управління персоналом в органах публічної влади	26
2.2. Процес управління персоналом в органах публічної влади	38
2.3. Служба управління персоналом: основні завдання та функції	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	54
3.1. Сучасні технології залучення персоналу в органи публічної влади	54
3.2. Оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців	59
3.3. Шляхи удосконалення роботи з персоналом в органах публічної влади в умовах воєнного стану	72
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

У сучасних умовах особливо важливе значення має раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності. Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити її ефективність.

Боротьба за територіальну цілісність та державний суверенітет України, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем її розвитку включає постійної уваги до роботи з керівними кадрами. Україні зараз як ніколи потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління, підготовка державних службовців-професіоналів, постійне підвищення їхньої кваліфікації.

Саме вступ України на шлях набуття членства в ЄС, розвитку її як незалежної держави поставив перед нею завдання: виробити свою державну політику як в цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується кадрів, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, на основі якого держава постійно впливає на стан суспільного, політичного та економічного розвитку.

Актуальність теми дослідження визначається послідовною реалізацією в Україні курсу демократичних реформ і умовах повоєнного відновлення, які вимагають радикально змінити систему державного управління, утвердити її як один з визначальних чинників економічних та соціальних перетворень, формування нового кадрового корпусу державних службовців, управлінців, здатних вирішувати складні соціально-економічні проблеми в умовах трансформаційних перетворень.

Формування та раціональне використання кадрів важлива і актуальна проблема державного управління. Необхідність розробки нової кадрової політики впливає із змісту тих завдань, які стоять сьогодні перед державою. Потрібні нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б

відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики і вимоги до демократичного суспільства.

Окремі аспекти державної служби та державної кадрової роботи досліджується в наукових працях та публікаціях Н. Липовської, В. Авер'янова, В. Алексєєва, Г. Атаманчука, Є. Бородіна, О. Васильєвої, С. Газарян, В. Голуб, І. Грицяка, Н. Гончарук, В. Князева, В. Куйбіди, О. Лебединської, В. Олуйка, Р. Плюща, А. Серанта, С. Серьогіна, Л. Прокопенка та інші.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність і завдання управління персоналом в органах публічної влади;
- узагальнити концепції управління персоналом;
- дослідити стратегічне управління в органах публічної влади;
- проаналізувати процес управління персоналом в органах публічної влади;
- розкрити сутність завдань та функцій служби управління персоналом;
- описати сучасні технології залучення персоналу в органах публічної влади;
- надати рекомендації щодо удосконалення роботи з персоналом в органах публічної влади в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що складаються в системі управління персоналом в органах публічної влади.

Предметом дослідження є управління персоналом в органах публічної влади.

Методи дослідження. В процесі проведення теми дослідження використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи, а саме: абстрагування; теоретичного узагальнення; системного аналізу; синтезу; експертних оцінок, графічної інтерпретації.

Практична значущість результатів дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій із вдосконалення механізмів управління персоналом органів публічної влади в контексті запровадження інноваційних технологій та підвищення спроможності служб управління персоналом в раціональній організації кадрової роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Управління персоналом організації у публічноуправлінському дискурсі

Аналіз дослідження проблем управління персоналом в системі державної служби, які висвітлені в авторефератах дисертацій продемонстрував, що досліджуються окремі аспекти процесу управління персоналом з теоретико-прикладними акцентами.

Так, Губа (2004) розкриває сутність окремих складових управління персоналом, таких як:

- професійне зростання керівника;
- професійна компетентність працівників;
- управлінська, адміністративна та організаційна культура;
- підвищення кваліфікації та освіта [1].

Бабич (2005) досліджуючи результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури, виокремлює певні складові процесу управління персоналом, а саме: навчання персоналу; система стимулювання; критерії відбору в організацію [2].

Іжа (2020, с.25) зазначає, що управління персоналом у публічній службі – це системна робота з усіма працівниками органу публічної влади з метою їх ефективного використання для досягнення запланованих цілей розвитку держави, регіонів, територіальних громад [3].

Липовська (2007) на основі соціокультурного підходу до аналізу соціального потенціалу митної служби розробляє авторські оригінальні методики для ефективного процесу управління персоналом, а також публікує підручник «Управління персоналом в органах публічної влади» (2019) [4, 5].

Пашко (2007) вважає основною відмінністю концепції управління людськими ресурсами від концепції управління персоналом економічну доцільність капіталовкладень у певні сфери, а саме:

- «залучення професіоналів - творчих особистостей на державну службу;
- безперервна професійна освіта державних службовців перш за все з людинознавчих проблем;
- запровадження гуманістичної та активної моделі управлінських відносин на основі осучаснення управлінської та організаційної культур, що сприятимуть реалізації творчого потенціалу кожного державного службовця;
- внесок організації в розвиток професіоналізму та особистісну самореалізацію кожного держслужбовця;
- запровадження сучасної системи професійного оцінювання як процесу об'єктивної діагностики рівня професіоналізму державних службовців, а не їх відповідності посаді» [6].

Гончарук (2008), розглядаючи управління керівним персоналом у сфері державної служби України зазначає, що «проблеми управління керівним персоналом у сфері державної служби України пов'язані з відсутністю чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців найвищої ланки, управління кар'єрним ростом, ротації, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання, нормативного регулювання вимог професійної етики керівних кадрів» [7].

Саме поняття «управління керівним персоналом у сфері державної служби» Гончарук (2008) досліджує в контексті більш ширшого поняття «управління персоналом державної служби», яке еволюціонує в своєму розвитку, «а його становлення відбувається в міру розвитку школи наукового управління, науки «державне управління» та з набуттям державною службою професійного досвіду».

Саме (Гончарук, 200) «управління керівним персоналом розглядається як цілеспрямований, регулюючий вплив, що реалізується у взаємозв'язках

між суб'єктом і об'єктом і здійснюється безпосередньо суб'єктом державного управління. При цьому слід ураховувати те, що керівник у сфері державної служби може бути як суб'єктом, так і об'єктом державного управління» [8].

Втім, управління керівним персоналом, на думку Гончарук (2008) має наступні рівні: кваліфікації; професіоналізму й компетентності; створення системи оцінки, мотивації, стимулювання; інших необхідних умов для ефективної, результативної і якісної роботи керівників. Виокремлюються принципи роботи з керівним персоналом, зокрема (Гончарук, 2008):

- загальні принципи: науковість; комплексність; системність; професіоналізм; ефективність; перспективність; ієрархічність; плановість;
- специфічні принципи: добір і розстановка кадрів; ротація керівних кадрів; винагорода (стимулювання, мотивація); формування й підготовка резерву керівних кадрів; наступність; конкурентність; виховання; оцінка керівного персоналу [7].

Балух (2009) досліджує управління державною службою і визначає цілі державної служби, які відображають зміст управління персоналом на державній службі, зокрема:

- забезпечення єдиної державної кадрової політики;
- підвищення професіоналізму і компетентності державних службовців;
- підготовка державних службовців, здатних захищати права і свободи громадян, брати на себе відповідальність і проявляти ініціативність і творчість у виконанні посадових обов'язків.

Балух (2009) характеризує статус та види кадрових служб як органів управління персоналом державної служби, їхнє правове регулювання. Він виокремлює в контексті суб'єктів управління державної служби органи управління персоналом державної служби, до яких відносить органи управління державною службою, місцеві органи центральних органів виконавчої влади, територіальні відділення Голодержслужби, кадрові

служби. Кадрову службу розглядає як один з органів забезпечення управління державною службою і яка належить до органів, які здійснюють організацію функціонування державної служби і має певні завдання, зокрема (Балух, 2009):

- реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- задоволення потреб у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;
- документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин [9].

Гайдученко (2010) надає визначення управління персоналом державної служби як цілеспрямованої діяльності «керівників органу державної влади і служби управління персоналом з формування та розвитку колективу державних службовців, а також із забезпечення соціально значущих результатів його діяльності завдяки виявленню та реалізації особистісних здібностей і якостей, професійного потенціалу та мотиваційних установок кожного державного службовця. При цьому, на відміну від існуючих визначень цього терміна, наголос робиться на вирішальному значенні дієвого оцінювання персоналу, яке сприяє повній реалізації його професійних можливостей» [10].

Рачинський (2011) досліджує стратегічне управління персоналом органів державної влади і «передбачає розробку сучасних принципів, правил, процедур стратегічного управління персоналом в органах державної влади, яке має базуватися на з'ясуванні мотивації діяльності персоналу, оцінці її результативності, здатності адаптуватися до нових умов у період кризи» [11].

Проведений аналіз наукових досліджень в сфері державного управління та публічного управління дозволив зробити періодизацію проблематики

досліджень щодо управління персоналом в системі державної служби:

2004 р. – визначається роль керівника у всіх процесах циклу управління та виділення наукових підходів до їх дослідження: соціологічний; елітарний; психологічний; функціональний; технологічний; соціоінженерний; конфліктологічний; конкурентний; парціальний; рефлексивно-ціннісний; аксіологічний; інноваційний;

2005 р. – розглядається корпоративна культура як основа кращого розуміння керівниками причин і мотивів поведінки працівників, що є основою для підвищення ефективності управління персоналом;

2007 р. – розробляються оригінальні авторські методики на основі соціокультурного підходу для ефективного процесу управління персоналом для окремих суб'єктів державного управління; обґрунтовується необхідність переходу від управління персоналом до управління людськими ресурсами у сфері державного управління з врахуванням процесів удосконалення управлінських відносин; доводиться важливість формулювання теоретико-методологічних засад управління персоналом певного суб'єкта державного управління задля вирішення методологічних, науково-теоретичних і методичними проблем самого процесу управління; наголошується на впливовості якості кадрового потенціалу на якість процесу управління персоналом органів виконавчої влади; акцентується увага на розвитку функцій, системи, структури, технологій суб'єкта державного управління в умовах реструктуризації державних органів, яка здійснюється в рамках адміністративної реформи; демонструється важливість забезпечення розвитку професійно-етичних якостей та розширення індивідуальних можливостей фахівця шляхом формування системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу;

2008 р. – доводиться, що становлення поняття «управління персоналом державної служби» відбувається відповідно до еволюції школи наукового управління, науки «державне управління» та професійного досвіду державної служби; досліджуються особливості процесу управління персоналом в

окремих суб'єктах державного управління; визначаються особливості управління персоналом в окремих суб'єктах державного управління; удосконалюються визначення поняття «управління персоналом»; розглядаються питання контролінгу формування та використання людських ресурсів в контексті управління персоналом;

2009 р. – досліджується управління державною службою і визначає цілі державної служби, які відображають зміст управління персоналом на державній службі; характеризується статус та види кадрових служб як органів управління персоналом державної служби, їхнє правове регулювання та завдання; обґрунтовуються, що об'єктом і суб'єктом управління є людські ресурси, встановлюються відмінності управління персоналом і управління людськими ресурсами; розглядається кар'єра державного службовця як одна з центральних проблем управління людськими ресурсами у сфері державного управління;

2010 р. – висвітлюється політика оцінювання персоналу державної служби з позицій забезпечення прогнозованого, результативного управління персоналом і тісного зв'язку оцінювання персоналу з проходженням ним державної служби; пропонується інноваційна технологія оцінювання державних службовців, розроблена на основі наскрізного, комплексного підходу до оцінювання, який охоплює всі основні етапи управління персоналом і передбачає обов'язкове використання результатів оцінювання;

2011 р. – досліджується стратегічне управління персоналом органів державної влади; передбачається розробка сучасних принципів, правил, процедур стратегічного управління персоналом в органах державної влади, заснованої на з'ясуванні мотивації діяльності персоналу, оцінці її результативності, здатності адаптуватися до нових умов у період кризи; виокремлюються головні напрями здійснення аудиту персоналу; визначаються складові структури реалізації лізингових технологій стратегічного управління персоналом в органах державної влади; розробляється механізми реалізації лізингових технологій стратегічного

управління персоналом в органах державної влади;

2019 р. – розглядається управління професійним розвитком як складова управління персоналом та визначаються основні принципи; розглядається кадровий аудит як елемент системи управління персоналом; пропонується комплексна система кадрового аудиту, де поєднується оцінювання з забезпеченням одночасного розвитку кадрового потенціалу.

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

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал організації для підвищення ефективності в досягненні його цілей [12].

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

Персонал (від лат. *Persona* – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-

юридичного оформлення найму. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Таблиця 1.1

Інтерпретація кадрової термінології

Персонал	Персонал (від лат. Personalis - особистий) [13] – «весь особовий склад працюючих, постійні і тимчасові фахівці, робітники і службовці». Персонал має кількісні та якісні характеристики. Кількісні характеристики відображають чисельність людей в організації; якісні – істотні кваліфікаційних характеристик працівників, тобто освіту, знання, досвід, навички; психофізіологічні – здатності співробітника, стан здоров'я, тип нервової системи та особистісні – цілі, потреби, інтереси, мотиви. У сучасному; менеджменті зростає значимість якісних характеристик. Так, П. Друкер зауважує: «кількість майже не має сенсу відносно людей, що володіють знаннями. Їх якість має набагато більше значення» [14, с.58].
кадри	«основний штатний склад організації, що володіє необхідними здібностями для виконання її завдань» [13]
робоча сила	В даному понятті відбивається уявлення про людину як носія здібностей і якостей, які можуть продуктивно використовуватися в процесі праці.
трудові ресурси	населення, що володіє фізичною та інтелектуальною здатністю відповідно до умов відтворення робочої сили
людські ресурси	містить як ресурсну трудову складову, тобто персонал і його якості, співвіднесені з конкретним робочим місцем, так і соціокультурні характеристики, особистісно-психологічні властивості людей, які проявляються в їх ставленні до організації, її місії та цілей, суб'єктів та об'єктів управління
людський чинник	люди, які працюють в організаціях, об'єднаних для спільної діяльності та є не просто колективними співробітниками, але і колективними суб'єктами суспільного життя, мають економічну, соціальну та демографічну структуру. Термін характеризує все різноманіття якостей співробітника, що виявляється в процесі трудової діяльності (потенціал в сукупності своїх якісних характеристик). Разом з тим, він містить певну обмеженість: люди розглядаються не як головна цінність, а як фактор зовнішніх по відношенню до них процесів розвитку.
Людський капітал	знання, навички та професійні здібності працівника; З позиції капіталу людина розглядається як об'єкт найбільш ефективних вкладень і суб'єкта, що перетворює їх сукупність в знання, навички з метою їх подальшої реалізації. В основі теорії людського капіталу лежить економічний підхід до людської поведінки.
людський потенціал	характеристика наявних, але, ймовірно, поки ще не використаних можливостей

Терміни «персонал» та «кадри» варто відрізнити. Під персоналом розуміють сукупність всіх працівників організації – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські

операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

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

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



Рис. 1.1. Співвідношення термінів, що характеризують персонал

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

Потенційну робочу силу характеризує поняття «трудові ресурси», під якими розуміють фізично розвинуту частину населення держави, що володіє

розумовими здібностями і знаннями, необхідними для роботи у певних виробничих процесах.

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

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

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

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

Методи управління персоналом є способами впливу на окремих працівників і їх групи для звершення певних цілей. Як правило, вони поділяються на такі групи:

Економічні методи, які спрямовуються на матеріальне стимулювання ефективної діяльності посадової особи (преміювання, заробітна плата, «соціальний пакет» та ін.).

Адміністративні методи роботи з персоналом – це сукупність прямого впливу на працівників, адаптовані на почуття обов'язку, формування усвідомлення необхідності дисципліни праці, прагнення людини до вивчення культури праці (утворення структури управління, схвалення адміністративних норм, видання наказів та розпоряджень, добір та розподіл кадрів, розробка посадових інструкцій та функціональних обов'язків).

Соціально-педагогічні методи використовують соціальний механізм управління, який включає в себе врахування соціальних потреб, орієнтацій та очікувань працівника, вплив на систему міжособистісних, між групових, внутрішньо групових взаємодій в організації, задоволення духовних

потреб, соціальне стимулювання розвитку колективу, створення творчої атмосфери в колективі, формування в ньому спрацьованості, згуртованості, управління конфліктами та стресами.

Використання кожного із вище зазначених методів, а також їх комбінування, істотно підвищує рівень управління, ефективність діяльності персоналу даної організації. Досвід багатьох країн говорить про те, що правова і демократична держава успішно вирішує свої провідні завдання, в першу чергу, за допомогою розвинутої системи місцевого самоврядування. Територіальна спільнота під свою відповідальність, самостійно вирішує питання щодо організації свого життя, застосовуючи для цього як форми прямої демократії, так і обрані нею органи самоврядування. Причому обсяг повноважень цих органів визначається виключно можливостями їх реалізації.

Тому оптимальне поєднання інтересів держави в цілому, та її громадян можливе тільки при такому підході. Отож, значення управління персоналом в органах місцевого самоврядування зводиться до встановлення відносин між суб'єктом та об'єктом управління, спрямованих на організацію професійного та соціального розвитку персоналу, забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, отримання раціонального ступеня мобільності і результативного використання його можливостей під час здійснення публічними організаціями їхньої діяльності. Основу таких відносин формують принципи, методи та форми впливу на поведінку і діяльність персоналу, зацікавленість, з метою максимального їх використання.

Пріоритетним завданням обґрунтування особливостей управління персоналом в органах публічної влади є розкриття певної теоретичної бази, а саме: принципів, методів та інструментів управління персоналом. Слід зазначити, що дотримання сукупних умов управління, як основних положень управлінської діяльності в публічному адмініструванні, забезпечить облік вагомих правил, які відображають зміст законів та закономірностей, які закріплені в нормативно-правових документах. Внаслідок цього, закріпленість основ публічного адміністрування здебільшого правових норм визнається

значною їх особливістю, оскільки це характеризує їх у управлінські відносини як більш певні та стійкі. Тому закріпленість принципів публічного адміністрування здебільшого правових норм визначається значною особливістю, оскільки це характеризує їх в управлінських відносинах як більш конкретні та стійкі.

1.2. Концепції управління персоналом

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

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

При розгляді ролі людини у суспільному виробництві виділяють два полюси:

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

- людина як особистість з певними потребами, мотивами, цінностями.

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

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

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

При концепції управління трудовими ресурсами замість людини розглядається лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу та заробітною платою [12].

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

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

Основні відмінності управління людськими ресурсами від управління персоналом:

- на відміну від управління персоналом, управління людськими ресурсами переорієнтовано із потреб персоналу на потреби підприємства у робочій силі;

- прояв стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику більш активною на відміну від пасивної та реактивної, що характерні для управління персоналом;

- відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики покладається на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів);

- відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, тобто із домінуючих в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичні.

- в управлінні персоналом вся увага зосереджена на рядових працівниках, в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів опиняється ключовим елементом кадрового потенціалу підприємства.

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

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

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

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

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

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

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

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

4) особистісні фактори – створення системи безперервного навчання кадрів, орієнтацію системи стимулювання на підприємництво, новаторство, підтримку економічної активності працівників, залучення їх до розробки і реалізації управлінських рішень;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Принцип ієрархічності забезпечує ієрархічну супідрядність і взаємодію між ланками управління (структурними підрозділами), що дозволяє здійснювати симетричну передачу інформації «вниз» службовими сходами (дезагрегування, деталізація) або «нагору» (агрегування) системою управління.

Принцип безперервності орієнтований на відсутність перерв у діяльності працівників, системи управління персоналом, зменшення часу документообігу, простоїв технічних засобів управління, що підвищує рівень управління персоналом, ефективність його діяльності [15].

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Стратегічне управління персоналом в органах публічної влади

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

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

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

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

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

Згідно з М. Армстронгом, концепція інтелектуального капіталу вказує на те, що окремі люди володіють знаннями (людський капітал), які розвиваються шляхом взаємодії між людьми (соціальний капітал), у результаті чого створюється інституціалізоване знання, яким володіє організація (організаційний капітал). Соціальний і організаційний капітали зберігаються в організації тривалий час. Людський капітал – це той «інтелектуальний капітал,

котрий щовечора йде додому разом зі співробітником» [16, с. 64,65]. Інтелектуальний капітал має тенденцію до виснаження за умови неефективного управління персоналом. Тому розвиток і нарощування інтелектуального капіталу є стратегічною метою управління персоналом.

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

Стратегічний підхід до управління персоналом базується на таких принципах:

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

Ключовими компетенціями у державних органах можуть бути якість надання державних послуг, якість обслуговування клієнтів, високий рівень

професійної компетентності персоналу, володіння ефективними кадровими технологіями тощо.

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

- Опанування навичок стратегічного лідерства (здатність прогнозувати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно, взаємодіяти зі співробітниками для досягнення стратегічних цілей) [11].
- Використання сучасних інструментів стратегічного планування.
- Оволодіння прийомами і методами управління змінами.
- Формування адаптивної організаційної культури, яка відповідає стратегії і цілям державного органу.

Процес розробки стратегії включає наступні етапи:

- 1) аналіз і оцінка стратегічного бачення, місії, цілей і стратегій, які наразі існують;
- 2) аналіз зовнішнього середовища й ідентифікація стратегічних факторів – можливостей і загроз;
- 3) аналіз внутрішнього середовища – ідентифікація стратегічних факторів – сильних і слабких сторін;
- 4) визначення нового стратегічного бачення, місії, цілей, основних стратегій;
- 5) формування стратегії на організаційному й функціональному рівнях;
- 6) упровадження стратегії за допомогою зміни організаційної структури, функцій, людських ресурсів, організаційної культури, інформаційних технологій і технологій управління персоналом.

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

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

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

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

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

- дозволяє знизити вплив факторів невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища.

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

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

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

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

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

- всі посадові позиції будуть розподілятися лише за заслугами;

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

- оплата праці буде аналогічна кращим показникам у галузі;

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

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

Завданням стратегічного планування управління персоналом є:

- 1) формулювання загальної стратегії і стратегії управління персоналом

(функціональної стратегії); 2) розробка стратегічних, тактичних і оперативних цілей; 3) розробка планів реалізації стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

Основними критеріями ефективності цілей є:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Розробка кадрової стратегії управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівників органів державної влади та органів місцевого

самоврядування щодо формування ефективного плану дій, спрямованого на ефективне використання трудового потенціалу.

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

- розширення бази професійних навичок;
- поліпшення показників роботи;
- забезпечення розвитку рівня компетентності та можливості кар'єрного росту;
- посилення прихильності персоналу та підвищення рівня мотивації [18].

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

Стратегія управління персоналом націлена на вирішення наступних задач:

- своєчасне забезпечення організації працівниками потрібної кваліфікації;
- оптимізація структури персоналу;
- нарощування кадрового потенціалу, його раціональне використання для реалізації цілей організації;
- формування і вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами;
- формування поведінки співробітників;
- визначення моделей оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників;
- навчання, підвищення кваліфікації, розвиток людських ресурсів, прищеплення навичок стратегічного мислення;

- формування корпоративної культури;
- створення умов для реалізації прав і обов'язків персоналу, передбачених трудовим законодавством;
- підсилення маркетингової складової в діяльності служб управління людськими ресурсами;
- створення сприятливих умов праці та ін.

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

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

У даному випадку стратегія управління персоналом повинна бути орієнтована на залучення осіб найвищої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. На стадії інтенсивного росту у завдання кадрової служби входять залучення нового персоналу і розвиток корпоративної культури. На роботу запрошуються співробітники, здатні сприймати цю культуру, правила і норми поведінки.

Найважливішими завданнями такої стратегії є:

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

– забезпечення можливостей службового росту.

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

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

Для такого роду фірм порівняно більшого значення набувають:

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

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

Основні напрямки кадрової стратегії в цьому випадку будуть полягати в:

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

Питання набору персоналу, підвищення його кваліфікації тощо тут практично не розглядаються. На стадії кризи важливу роль відіграє діагностика кадрового потенціалу при необхідності організації скорочення персоналу [19, с. 55, 58].

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

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

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

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

3. Антикризова стратегія управління людськими ресурсами. Ця стратегія спрямована, по-перше, на попередження (профілактику) кризових

ситуацій, а по-друге, на вживання заходів із їх ліквідації. Вона є актуальною для багатьох організацій, що постійно відчують симптоми критичних і кризових ситуацій.

4. Універсальна стратегія. Поєднує елементи вищезазначених типів кадрових стратегій. [18, с. 20-21].

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

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

Диференціація. Стратегія диференціації полягає у концентрації організації своїх зусиль на декількох пріоритетних сегментах ринку та у забезпеченні свого максимально можливого домінування за рахунок унікальності в тому чи іншому аспекті. Висуваються високі вимоги до творчої складової, орієнтація на вузькопрофільних спеціалістів, максимально високої кваліфікації, а в тому числі наукових працівників, дослідників, розробників. Від менеджерів тут вимагаються лідерські задатки і підприємницька жилка.

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

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

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

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

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

Особливим видом планування є індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, під якою слід розуміти службовий документ індивідуального призначення, що є похідним від результатів щорічного оцінювання діяльності державного службовця. Складання програми покладається на державного службовця на підставі його очікувань і потреб у поглибленні професійних знань, умінь і навичок. Індивідуальна програма визначає вид підвищення професійної

компетентності, погоджується безпосереднім керівником і затверджується керівником структурного підрозділу, в якому працює державний службовець.

Реалізація оперативних цілей і планів має бути спрямована на досягнення тактичних цілей і планів, тактичних – на досягнення стратегічних цілей і планів. Крім того, розробка загальної стратегії, стратегічних цілей та планів відноситься до компетенції керівників вищого рівня, тактичних – до компетенції керівника служби управління персоналом, оперативних – до керівників відділів, робочих груп або конкретних співробітників, що входять до складу служби управління персоналом.

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

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

Органи публічної влади є відкритими системами, а відтак, згідно із загальною теорією систем, їхня діяльність буде успішною за умови налагодження безперервної взаємодії та зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем. Це спонукає по-новому подивитись на діяльність органів публічної влади. Якщо раніше їхнє функціонування базувалось на використанні правових положень, процедур, стандартних підходів, що розробляли й пропонували вищі організації, то сьогодні вони покликані брати активну участь у розробці методології управління, яка дала б їм змогу сформувати власні, відмінні від інших, характеристики та позитивний імідж щодо споживачів послуг. Саме цей момент визначає зростання ролі стратегічного менеджменту в державних органах.

2.2. Процес управління персоналом в органах публічної влади

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

Процес управління персоналом у державних органах включає такі специфічні функції: планування персоналу; скорочення персоналу; пошук і підбір персоналу; відбір персоналу, призначення на посаду; визначення заробітної плати та заохочення; профорієнтація та адаптація; навчання персоналу; оцінювання результатів службової діяльності, просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів. На рис. 2.1 подано специфічні функції процесу управління персоналом.

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

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

Партнерство як основна стратегія успішних організацій ґрунтується на принципах:

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

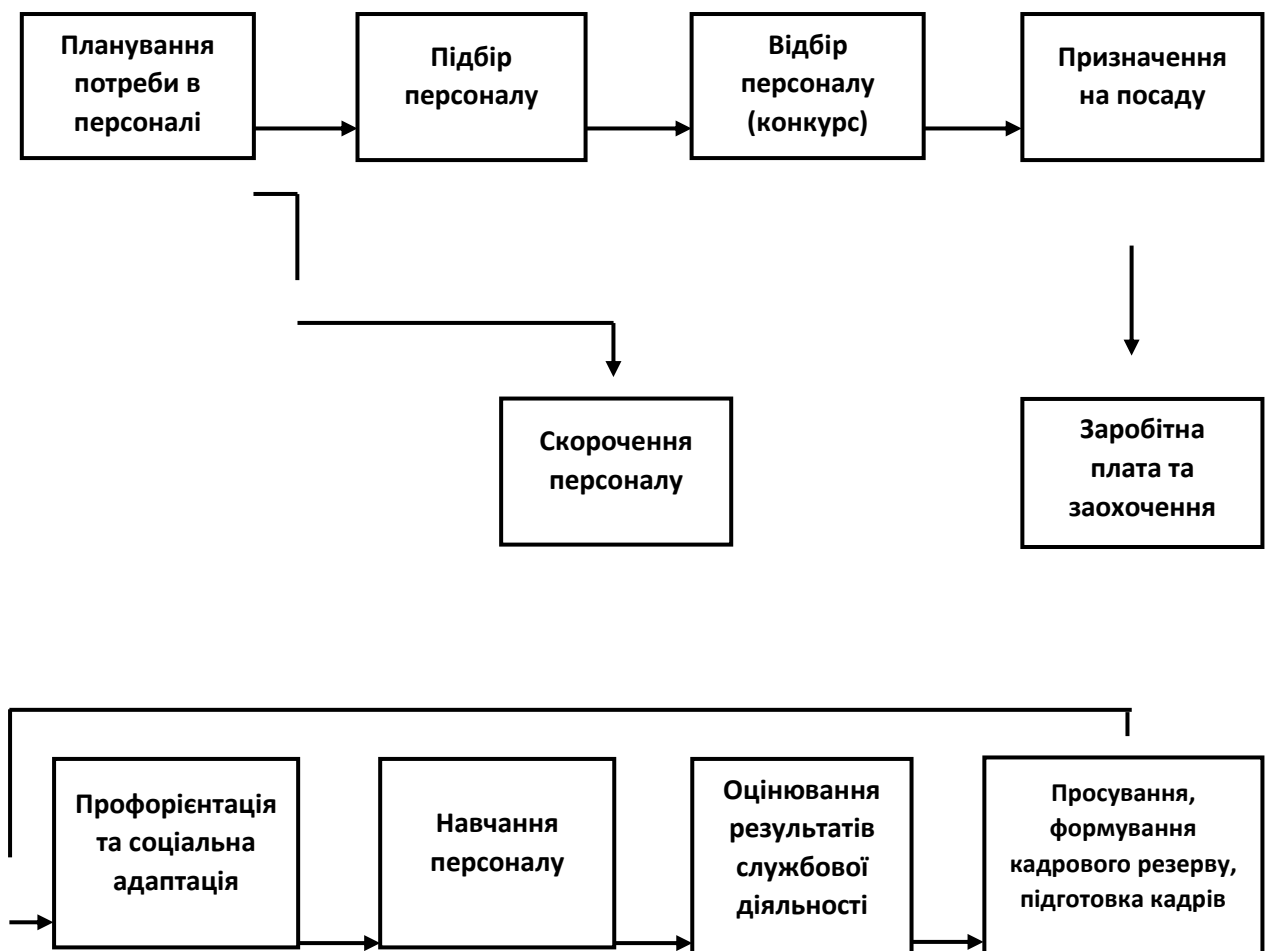


Рис. 2.1. Процес управління персоналом

В основу планування, підбору, відбору і прийому на державну службу має бути покладена модель збігу, відповідно до якої державний орган і

кандидати на вакантні посади намагаються докладати зусиль для узгодження своїх вимог, інтересів і цінностей. Фахівці служби управління персоналом повинні знайти оптимальне поєднання вимог обох сторін.

Суть даної моделі полягає в тому, щоб кандидати на вакантні посади могли поєднувати особисті потреби й інтереси з потребами державного органу. Збіг інтересів персоналу й державного органу, як показує закордонна практика управління персоналом, сприяє підвищенню мотивації та прихильності цінностям державної служби.

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

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

Планування потреби в персоналі відіграє ключову роль в управлінні персоналом і має здійснюватися з точки зору стратегічного управління персоналом.

В основі планування потреби в персоналі мають лежати такі підходи:

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

Процес планування потреби в персоналі включає кілька етапів:

1. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на поточний момент.
2. Прогнозування майбутніх потреб у персоналі, складовими яких є:
 - аналіз змісту робіт з метою виявлення загальних і спеціальних вимог щодо посад державних службовців;

- розробка посадових інструкцій, їх перегляд на відповідність загальних та спеціальних вимог, що встановлені законодавством;
- отримання інформації про кількісний та якісний склад кандидатів на вакантні посади, зміст загальних і спеціальних вимог.

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

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

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

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

Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Порядок конкурсного відбору та порядок призначення на посаду державної служби визначається розділом IV Закону України «Про державну службу» [20], а також постановами Кабінету Міністрів України та наказами НАДС. Отже, процеси підбору, відбору, призначення чітко відрегульовані законодавством та іншими організаційно-розпорядчими документами.

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

Основними етапами процесу підбору є:

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

Відповідно до вимог ст. 23 Закону України «Про державну службу», інформація про вакантні посади та оголошення про проведення конкурсу оприлюднюється на:

- 1) єдиному порталі вакансій державної служби НАДС;
- 2) офіційному веб-сайті НАДС;
- 3) офіційних веб-сайтах державних органів;
- 4) інших веб-сайтах або ЗМІ [20].

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

Пошук і підбір персоналу може проводитися за допомогою внутрішніх і зовнішніх джерел. До внутрішніх джерел відносять: оголошення про вакансії у внутрішніх засобах інформації, звернення до керівників підрозділів, аналіз особових справ тощо. Внутрішнє джерело має як переваги (скорочення

фінансових витрат, мотивація персоналу, відсутність потреби у соціальній адаптації), так і недоліки (обмеженість підбору, опір з боку керівників підрозділів, які прагнуть утримати у себе кращих працівників, тенденції до застою). До зовнішніх джерел пошуку та підбору належать: публікації оголошень у ЗМІ, ринок праці, звернення до державних служб зайнятості, звернення до приватних агентств з працевлаштування та закладів вищої освіти.

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

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

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

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

4. Вирішення ситуаційних завдань з перевірки професійної компетентності кандидата.

5. Проведення співбесіди з метою оцінки відповідності професійної компетентності кандидата встановленим вимогам, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу [20].

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

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

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

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

Основними цілями професійної адаптації є:

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

Механізмами управління процесами адаптації є:

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

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

- політика, цілі, стратегія організації;
- організаційна структура;
- система контролю;
- організаційна культура;
- правила внутрішнього розпорядку і режим роботи;
- охорона праці і техніка безпеки.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування створена з метою задоволення потреби центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів та організацій, на які

поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно й відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

Оцінювання результатів службової діяльності визначається як перевірка рівня якості виконання завдань і посадових обов'язків на підставі показників результативності та ефективності. Результативність – це рівень досягнення цілей. Ефективність – це співвідношення між витратами на провадження діяльності та досягнутими результатами. Оцінюванню також підлягає ступінь дотримання державним службовцем правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції. Процедура оцінювання здійснюється залежно від категорії посад державної служби згідно з Типовим порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 [21].

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

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

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

Просування по службі. Результати навчання і підвищення кваліфікації – одна з підстав для просування по службі. На її виконання в органах державної

влади, органах місцевого самоврядування розробляються річні та перспективні плани роботи з кадрами, в яких визначаються заходи, зокрема щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації тощо.

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

2.3. Служба управління персоналом: основні завдання та функції

Згідно зі ст. 17 Закону України «Про державну службу», в державному органі має функціонувати служба управління персоналом або визначена відповідна посада [20].

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

У державному органі, чисельність якого становить менше 10 осіб, обов'язки служби управління персоналом за рішенням керівника державної служби можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу (абзац другий пункту 1 Типового положення про службу управління

персоналом державного органу, затвердженого наказом Нацдержслужби від 3 березня 2016 р. № 47). При цьому покладення таких обов'язків не допускається, зокрема, на працівників юридичної та бухгалтерської служб.

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

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

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

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

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

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

Функції служби управління персоналом деталізовані у вищезгаданому Типовому положенні та спрямовані на виконання її завдань. Основними завданнями служби управління персоналом визначено такі: реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до кар'єрного зростання, підвищення рівня їх професійної компетентності; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Служба управління персоналом має право:

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

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

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

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

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

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

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

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

справ і майна у разі звільнення державного службовця з посади чи переведення його на іншу посаду; здійснює інші функції, передбачені законодавством.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Сучасні технології залучення персоналу в органи публічної влади

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

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

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

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

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

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

Middle selection – технологія пошуку керівників середньої ланки.

Хедхантинг (headhunting) є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає «переманювання» конкретного фахівця з однієї

організації в іншу. Часто тут не обійтися без послуг сторонніх компаній, оскільки процес переговорів досить складний і вимагає певних навичок. У даному випадку фахівець визначається замовником. Крім того, встановлюються умови, на які готова піти компанія заради цього професіонала.

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

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

На процес прийняття рішення щодо підбору й відбору персоналу впливає політика організації з просування своїх працівників або навпаки залучення фахівців ззовні [5].

Орієнтація навчання на потреби органів влади є основним фактором розвитку сучасної системи професійної підготовки посадових осіб органу місцевого самоврядування. Зміст професійної діяльності посадової особи є вихідним стосовно його професійної компетентності, а професійна компетентність – щодо змісту професійної підготовки [22]. Система підготовки, перепідготовки, спеціалізації і підвищення кваліфікації посадових осіб є цілеспрямованою й чітко організованою сукупністю елементів (кожен з яких виступає правовим інститутом і складною підсистемою), вся діяльність яких спрямована на забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних та всебічно підготовлених кадрів, які володіють сучасними науково-практичними знаннями, навичками та уміннями, котрі

здатні до ефективного здійснення цілей та функцій правової держави в своїй практичній діяльності [23].

До основних принципів підвищення професійної компетенції в ОПВ можна віднести:

- доступність професійного навчання й забезпечення різних його форм;
- спрямування навчання та діяльності на забезпечення державного суверенітету, прав і свобод людини, зміцнення громадської злагоди в Україні;
- гуманність і справедливість, неперервність та наступність професійного навчання;
- фахового удосконалення вмінь, знань протягом роботи в органах місцевого самоврядування;
- науковість та компетентність;
- випереджальний характер професійного навчання;
- формування професійної честі, ініціативності, відданості справі служіння народові України, високої моральності;
- формування високої культури поведінки, правової культури; формування здатності впроваджувати в життя цінності демократії, правової, соціальної держави та громадського суспільства тощо [24].

Завданням професійного навчання посадових осіб є забезпечення високого рівня ефективності, набуття та удосконалення професійних знань, вмінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для здійснення ефективної діяльності. До основних напрямів розвитку професійної підготовки посадових осіб можна віднести:

- систематичне оновлення змісту освітньо-професійних програм, з врахуванням освітніх потреб, їх профілів професійної компетентності посад в органах місцевого самоврядування;

- забезпечення практичної спрямованості навчального процесу.

Відповідно з Положенням про систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб [25], підвищення

кваліфікації має бути безперервним процесом. Пріоритетним напрямом удосконалення системи навчання посадових осіб місцевого самоврядування є забезпечення їх професійного зростання протягом служби в органах місцевого самоврядування. Однак на сьогодні відсутні науково обґрунтовані рекомендації стосовно порядку й механізмів забезпечення безперервності навчання.

Впровадження та забезпечення систематичності і наступності безперервного навчання, дасть можливість не тільки підвищити ефективність діяльності кадрів сфери державного управління, а й створити відповідні умови для формування сучасної, орієнтованої на потреби громадян системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Однак, сучасна система підвищення кваліфікації має ряд проблем, які пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, невідповідністю періодичності навчання швидким темпам змін та зростаючим вимогам до рівня професіоналізму посадових осіб, недостатньою спрямованістю навчання на формування їх професійної компетентності. Для врегулювання цих проблем в сучасних умовах доцільним є:

1. Унормування на законодавчому рівні питання мотивування до безперервного професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечити зв'язок між їх підвищенням кваліфікації і кар'єрним зростанням.

2. Формування ринку освітніх послуг для посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Оптимізація структури всієї системи підвищення кваліфікації для того, щоб раціоналізувати розподіл держзамовлення на підвищення кваліфікації кадрів та посилення контролювання за якістю освітніх послуг у сфері публічного управління.

4. Забезпечення відповідності періодичності навчання швидким темпам змін та зростаючим вимогам до рівня їх професіоналізму.

5. Унормування питання щодо направлення посадових осіб місцевого самоврядування на навчання кадровими службами органів виконавчої влади та посилення відповідальності як замовників навчання за виконанням планових завдань.

6. Розроблення та впровадження єдиних стандартів підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб.

7. Забезпечення орієнтацію навчальних програм за європейськими стандартами.

8. Забезпечення ефективності контролю та об'єктивністю оцінювання підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб ОПВ, запровадження системи управління якістю у заклади системи підвищення професійної компетенції управлінських кадрів» [26].

На сучасному етапі розвитку України підґрунтям ефективною державної політики має стати безперервна освіта держслужбовців, як складова кадрового потенціалу. Проектування та впровадження нових освітніх програм повинні спрямовуватися на створення правових, економічно-організаційних передумов у розвитку системи постійної освіти, мета якої – задоволення освітніх потреб особистості й суспільства з врахуванням соціально-економічних, соціокультурних та політичних змін в державі.

До програм підвищення кваліфікації відносять:

- професійні програми підвищення рівня професійної компетентності;
- програми тематичних постійно діючих семінарів;
- програми спеціалізованих короткострокових навчальних курсів;
- програми тематичних короткострокових семінарів, тренінгів тощо.

Зміст навчального матеріалу професійних програм повинен базуватися на:

- вимогах до посад певних категорій державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування і змісту повноважень депутатів місцевих рад;

– змістовому наповненні базових компонентів професійної компетентності держслужбовців, посадових осіб ОПВ і депутатів місцевих рад;

– потребах замовників освітніх послуг, держслужбовців і посадових осіб ОПВ.

3.2. Оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців

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

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

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

Методи оцінювання можна класифікувати за об'єктом оцінювання: особисті та професійні характеристики, результати праці, процес трудової діяльності тощо. До форм оцінювання персоналу відносять: співбесіду, іспит, тестування, творче завдання, експертне опитування, фокус-групи тощо. Кінцевий результат оцінювання повинен відповідати поставленій меті оцінювання. На державній службі повинні бути враховані і нормативно врегульовані: які елементи ми оцінюємо; хто здійснює оцінювання; які

терміни проведення оцінювання; як забезпечити об'єктивність оцінювання; чи потрібно оцінювати, крім професійних, ще й особистісні якості кандидатів тощо.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» Національним агентством з питань державної служби був розроблений Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Оцінювання державних службовців здійснюється їх безпосередніми керівниками. Оцінювання здійснюється шляхом само оцінювання та оцінювання безпосереднім керівником [21].

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

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

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

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

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

Учасниками оцінювання є:

- державний службовець;
- особа, яка визначає завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності (далі – ключові показники) та здійснює підготовку пропозицій щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А»;
- безпосередній керівник державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;
- керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;
- суб'єкт призначення;
- служба управління персоналом.

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

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

висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В».

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

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

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

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

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

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

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

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

Завдання і ключові показники для державного службовця на поточний рік визначаються у січні – вересні цього року: у разі призначення

(переведення) на посаду державної служби або виходу на роботу після відсутності на службі у випадках, передбачених абзацами третім – п'ятим пункту 14 Типового порядку, протягом десяти робочих днів після такого призначення (переведення) або виходу на роботу; у разі проведення повторного оцінювання – протягом п'яти робочих днів після завершення такого оцінювання (крім випадку отримання негативної оцінки за результатами повторного оцінювання).

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

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

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

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

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

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

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

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

– Державним секретарем Кабінету Міністрів України – для своїх заступників;

– керівником центрального органу виконавчої влади – для своїх заступників;

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

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

Завдання і ключові показники для керівників центральних органів виконавчої влади (крім Директора Державного бюро розслідувань)

визначаються на основі типових завдань і ключових показників, які затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням НАДС.

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

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

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

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

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

За результатами розгляду поданого звіту проводиться оціночна співбесіда з державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «А», з метою обговорення виконання поставлених завдань і ключових показників, дотримання загальних правил етичної поведінки та вимог у сфері запобігання корупції, визначаються результати виконання

завдань і здійснюється підготовка пропозицій за формою згідно з додатком 3 такими особами:

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

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

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

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

- Державним секретарем Кабінету Міністрів України – стосовно своїх заступників;

- керівником центрального органу виконавчої влади – стосовно своїх заступників;

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

Проведення оціночної співбесіди та підготовку пропозицій за формою згідно з додатком 3 стосовно першого заступника або заступника керівника центрального органу виконавчої влади, на якого покладено виконання

обов'язків керівника центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через відповідного міністра, здійснює такий міністр.

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

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

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

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

Пропозиції, підготовлені за формою згідно з додатком 3, не пізніше шести тижнів з дня прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань надсилаються (передаються) державному органу, в якому працює державний службовець, який займає посаду державної

служби категорії «А», з метою ознайомлення з ними державного службовця службою управління персоналом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- державним службовцям, які обіймають посади керівників територіальних органів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, – суб'єктом призначення;
- державним службовцям, які обіймають посади керівників апаратів місцевих держадміністрацій, керівника апарату Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим, – суб'єктом призначення;
- державним службовцям, які обіймають посади керівників структурних підрозділів місцевих держадміністрацій із статусом юридичної особи публічного права, – головою відповідної місцевої держадміністрації або його заступником (відповідно до підпорядкування);

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

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

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

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

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

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

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

Висновок щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», в

якому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка, за встановленою формою затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення.

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

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

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

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

Оскарження висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорій «Б» або «В», здійснюється відповідно до статті 11 Закону України «Про державну службу».

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

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

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

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

3.3. Шляхи удосконалення роботи з персоналом в органах публічної влади в умовах воєнного стану

Основоположні права громадян, пов'язані з реалізацією права на працю передбачені статтями 43-46 Конституції України. Разом з тим відповідно до статті 64 Конституції України в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень. Не можуть бути обмежені права і свободи, передбачені статтями 24, 25, 27, 28, 29, 40, 47, 51, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63 цієї Конституції [27]. Відповідно до підпункту 5 пункту 1 статті 6 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» в указі Президента України про введення воєнного стану зазначається вичерпний перелік конституційних прав і свобод людини і громадянина, які тимчасово обмежуються у зв'язку з введенням воєнного стану із зазначенням строку дії цих обмежень, а також тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [28].

Указом Президента України від 24.04.2022 № 64/2022 (далі – Указ) в Україні введено воєнний стан із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року

строком на 30 діб. Згідно з пунктом 3 Указу у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені статтями 30 – 34, 38, 39, 41 – 44, 53 Конституції України, а також вводяться тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [27]. 15.03.2022 Верховною Радою України прийнято Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX (далі - Закон № 2136-IX). Згідно з пунктом 2 розділу «Прикінцеві положення» Закону № 2136-IX главу XIX «Прикінцеві положення» Кодексу законів про працю України доповнено пунктом 2 такого змісту: «2. Під час дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», діють обмеження та особливості організації трудових відносин, встановлені Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Згідно з частинами другою, третьою статті 1 Закону № 2136-IX на період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43, 44 Конституції України. У період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю у частині відносин, врегульованих цим Законом [28].

З огляду на вищевикладене, положення Закону № 2136-IX, які регулюють деякі аспекти трудових відносин інакше, ніж Кодекс законів про працю – мають пріоритетне застосування на період дії воєнного стану [29]. Натомість деякі положення нещодавно ухваленого закону потребують уточнення. Так, статтею 3 Закону № 2136-IX визначено, що в період дії воєнного стану норми частини третьої статті Кодексу законів про працю України та інших законів України щодо повідомлення працівника про зміну істотних умов праці не застосовуються.

Унаслідок застосування вказаної правової норми не виключаються випадки зловживання з боку роботодавця, що можуть проявлятися в абсолютному неповідомленні працівника про зміну, наприклад, систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи тощо. На наше переконання, зазначене призведе до непропорційних та невиправданих обмежень прав працівника.

Цілком логічним є те, що навіть в умовах воєнного стану особа повинна бути завчасно обізнаною щодо свого робочого режиму та розміру заробітної плати (способу її розрахунку) для того, щоб спланувати своє життя в короткостроковій перспективі. Таким чином, доцільним було б викласти частину другу статті 3 Закону № 2136-IX в іншій редакції, передбачивши хоча б мінімальний строк попередження про зміну істотних умов праці, наприклад «В умовах воєнного стану про зміну істотних умов праці - систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та інших – працівник повинен бути повідомлений не пізніше ніж за десять днів. У випадку безпосереднього виникнення кризової ситуації, що загрожує життю чи здоров'ю громадян, такий строк може бути скорочено». Саме така б редакція була б найбільш справедливою та одночасно враховувала б інтереси як роботодавця, так і працівника в умовах воєнного стану.

Ще у 2017 році [30, с.9] була піднята проблема присутності і негативних проявів в середовищі кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування, а також мінімізації наслідків впливів відомого ефекту Даннінга-Крюгера, носіями якого є багато працівників системи з неадекватною оцінкою своїх професійних і людських характеристик та нездатністю усвідомити свою некомпетентність. На цілком слушну думку управлінця-практика проблема непрофесійності, некомпетентності і недієздатності персоналу системи управління державою (жертв впливу цього ефекту) загострилась після оголошення війни, оскільки в результаті була виявлена наявність того, «... про що, власне, експерти трублять уже не один

рік: наслідків непрофесійності держслужби і держуправління» і створено «... величезний запит на компетентність» [31]. На основі цих висновків інший експерт прийшов до висновку, що «...нам потрібен абсолютно інший рівень державного управлінського апарату» [32].

Зауважимо, що протягом останніх років науково-викладацьким складом кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу проблема удосконалення підготовки публічних службовців за рахунок виявлення і ліквідації низки когнітивних обмежень слухачів досліджувалась, успішно вирішувалась, а результати у вигляді різноманітних рекомендацій впроваджувались у навчальний процес [33, с.229].

В результаті дослідниками були розроблені рекомендації щодо використання відомих і спеціально модифікованих х моделей і тестів для ідентифікації як у практикуючих, так і у майбутніх працівників органів публічного управління і адміністрування певного дефіциту соціальноорієнтованих знань, досвіду і компетенцій [34, 35]. При цьому, за результатами цих досліджень в навчальний процес підготовки слухачів було впроваджено оригінальні моделі, методики і тестові інструменти для виявлення не тільки ефекту Даннінга-Крюгера [36, 37], а й низки таких супутніх йому проявів, як ефекти Лейк-Вобегона, Кланс-Імес та ін. [38, 39], а їх оригінальне використання дозволило в навчальному процесі формувати у слухачів як усвідомлення їх шкідливості, так і можливості нівелювання їх впливу на поведінку працівників системи публічного управління.

Зауважимо, що саме учасники навчального процесу ставали не тільки об'єктами тестових досліджень, оцінок і випробувань дієвості та ефективності рекомендацій щодо уникнення негативного впливу когнітивних обмежень, а й активними співавторами наукових публікацій результатів теоретичних узагальнень і практичних порад щодо процесів добору, постійного контролю і самовдосконалення кадрів як для органів публічного управління, так і для органів місцевого самоврядування [33, 38, 39]. Отриманий статистичний

матеріал як про початкові оцінки стану існуючих і діючих когнітивних обмежень слухачів заочної і очної форм навчання за програмами здобуття ступеня бакалавра і магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», так і про динаміку змін в їх особистісних характеристиках, які відбуваються в процесі навчання. Накопичений протягом п'яти останніх років (> 600 анкет за спеціально модифікованими тестами) матеріал дав можливість обґрунтовано вносити необхідні корективи в навчальні програми шляхом додаткових тем лекційних і практичних занять, тематики курсових і дипломних робіт, участі в науководослідній роботі слухачів. Таким чином, виявлення, нівелювання або повна ліквідація як у діючого, так і майбутнього персоналу системи публічного управління когнітивних обмежень, спричинених дією ефектів Даннінга-Крюгера, Кланс-Імес, Лейк Вобегон і т. п. дозволить суттєво обмежити доступ до системи людей з великими амбіціями, однак з неадекватною оцінкою власних здібностей щодо рівня професіоналізму, що є дуже важливим для післявоєнної відбудови України.

ВИСНОВКИ

1. З початком військової агресії російської федерації проти України виникає потреба протистояти збройній агресії, мінімізувати загрози, забезпечувати державний суверенітет та територіальну цілісність країни. Це обумовлює науковий інтерес до вивчення проблеми управління персоналом в органах державної влади, адже в умовах війни та терористичних нападів на інфраструктуру ефективна діяльність їх персоналу є запорукою забезпечення національної безпеки. Досягнення збалансованості функціонування і розвитку державної служби, прийнятого в розвинених демократичних державах стає пріоритетним завданням. Тим часом службова діяльність персоналу державної служби України реалізується в складних умовах, викликаних не тільки зовнішніми загрозами, а й процесами реформування й системи державного управління в цілому. За цих умов актуалізується потреба в науковому обґрунтуванні концепту управління персоналом органів публічної влади, визначенні стратегії його розвитку, принципів, завдань і функцій.

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

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

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

3) соціально-економічні фактори, до складу яких входять: створення нових, економічно ефективних форм конструктивного співробітництва працівників, профспілки та адміністрації фірми, посилення взаємодії кадрових

служб із державними органами, акумулювання передового міжнародного досвіду управління кадрами;

4) особистісні фактори – створення системи безперервного навчання кадрів, орієнтацію системи стимулювання на підприємництво, новаторство, підтримку економічної активності працівників, залучення їх до розробки і реалізації управлінських рішень;

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

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

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

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

Стратегія росту – це стратегія, за якої рівень короткострокових і довгострокових цілей організації щорічно збільшується відносно показників попереднього року. Стратегія росту застосовується у сферах, які динамічно розвиваються, застосовуючи технології, що швидко змінюються. Зростання може бути внутрішнім (інвестування в розширення виробництва, надання

послуг) і зовнішнім (придбання нових бізнес-структур). Ця стратегія забезпечує нарощування конкурентних переваг фірми, активне захоплення нових ринків, постійні нововведення.

У даному випадку стратегія управління персоналом повинна бути орієнтована на залучення осіб найвищої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. На стадії інтенсивного росту у завдання кадрової служби входять залучення нового персоналу і розвиток корпоративної культури. На роботу запрошуються співробітники, здатні сприймати цю культуру, правила і норми поведінки.

Найважливішими завданнями такої стратегії є:

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

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

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

Для такого роду фірм порівняно більшого значення набувають:

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

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

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

Функції служби управління персоналом деталізовані у вищезгаданому Типовому положенні та спрямовані на виконання її завдань. Основними завданнями служби управління персоналом визначено такі: реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до кар'єрного зростання, підвищення рівня їх професійної компетентності; здійснення аналітичної та

організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Служба управління персоналом має право:

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

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

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

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

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

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

5. На сучасному етапі розвитку України підґрунтям ефективної державної політики має стати безперервна освіта держслужбовців, як складова кадрового потенціалу. Проектування та впровадження нових освітніх програм

повинні спрямовуватися на створення правових, економічно-організаційних передумов у розвитку системи постійної освіти, мета якої – задоволення освітніх потреб особистості й суспільства з врахуванням соціально-економічних, соціокультурних та політичних змін в державі.

До програм підвищення кваліфікації відносять:

- професійні програми підвищення рівня професійної компетентності;
- програми тематичних постійно діючих семінарів;
- програми спеціалізованих короткострокових навчальних курсів;
- програми тематичних короткострокових семінарів, тренінгів тощо.

Зміст навчального матеріалу професійних програм повинен базуватися на:

– вимогах до посад певних категорій державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування і змісту повноважень депутатів місцевих рад;

– змістовому наповненні базових компонентів професійної компетентності держслужбовців, посадових осіб ОПВ і депутатів місцевих рад;

– потребах замовників освітніх послуг, держслужбовців і посадових осіб ОПВ.

6. Дослідниками були розроблені рекомендації щодо використання відомих і спеціально модифікованих моделей і тестів для ідентифікації як у практикуючих, так і у майбутніх працівників органів публічного управління і адміністрування певного дефіциту соціальноорієнтованих знань, досвіду і компетенцій. При цьому, за результатами цих досліджень в навчальний процес підготовки слухачів було впроваджено оригінальні моделі, методики і тестові інструменти для виявлення не тільки ефекту Даннінга-Крюгера, а й низки таких супутніх йому проявів, як ефекти Лейк-Вобегона, Кланс-Імес та ін., а їх оригінальне використання дозволило в навчальному процесі формувати у слухачів як усвідомлення їх шкідливості, так і можливості нівелювання їх впливу на поведінку працівників системи публічного управління.

Таким чином, виявлення, нівелювання або повна ліквідація як у діючого, так і майбутнього персоналу системи публічного управління когнітивних обмежень, спричинених дією ефектів Даннінга-Крюгера, Кланс-Імес, Лейк Вобегон і т. п. дозволить суттєво обмежити доступ до системи людей з великими амбіціями, однак з неадекватною оцінкою власних здібностей щодо рівня професіоналізму, що є дуже важливим для післявоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Губа О.П. *Удосконалення діяльності керівника в органах державної влади: теоретико-методологічний аналіз*. Ареф. дис. кандидат наук з держ.упр. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Д., 2004. 16 с.
2. Бабич О.Б. *Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури*. Ареф. дис. кандидат наук з держ.упр. Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Х., 2005.
3. Іжа, М.М. Сучасні аспекти управління персоналом у публічній службі: *Публічне управління XXI століття: портал можливостей*: [online] ХХ Міжнародний науковий конгрес. Харків, Україна, 23 квітня 2020 року. Харків: ХарРІ НАДУ "Магістр". URL: <doi: 10.34213/mnkongr.2020> [Дата звернення 15 листопада 2022].
4. Липовська, Н.А. *Управління інституціональним розвитком державної митної служби України*. Монографія. Національна академія державного управління при Президентові України. 2007. 356 с.
5. Липовська Н. А. *Управління персоналом в органах публічної влади : навч.посіб.*// С. М. Серьогін., Н.А. Липовська., К. В. Комарова та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 184 с.
6. Пашко, Л.А. *Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання*. Монографія. Інститут законодавства Верховної Ради України, 2007. 276 с.
7. Гончарук Н. Т. *Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

8. Гончарук, Н.Т. та Прудіус, Л.В., 2018. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, [online] 1-2, Т.6, с.42-51. URL: <<https://doi.org/10.15421/1520186>> [Дата звернення: 30 листопада 2022].
9. Балух, Д.В. *Управління державною службою в Україні*. Ареф. дис. к.ю.н. Одеська національна юридична академія. 2009. 20 с.
10. Гайдученко, С.О. *Формування інноваційної технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби*. Ареф. дис. к. держ. упр. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. 2009. 20 с.
11. Рачинський, А.П.. *Стратегічне управління персоналом органів державної влади: теоретико-методологічні засади*. Монографія. Національна академія державного управління при Президентіві України. К., 2011. 280 с.
12. *Управління персоналом підприємства: навч. посібник* / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
13. Маланчій М. О. Дослідження категорії «кадровий менеджмент». *Теорія та практика державної служби* : матер. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 21 грудня 2018 р. С. 117 – 119.
14. Друкер П., Макьярелло Дж. А. Менеджмент : пер. с англ. Х. : Просвіта, 2010. 704 с.
15. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. *Державне управління: підруч. /за ред. А.Ф.Мельник*. Київ: Знання, 2009. 582 с.
16. Армстронг М. *Практика управління людськими ресурсами*. Київ: Знання, 2007. 832 с.
17. *Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін* : зб. наук. праць / кол. авт. : І. В. Розпутенко, О. Г. Пужкал, О. Д. Брайченко та ін. ; за заг. ред. І. В. Розпутенка. К. : Вид. НАДУ, 2010. 168 с.

18. Маланчій М. О. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2019. Вип. 2 (41). С. 115 – 120.

19. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

20. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page4>. [Дата звернення: 30 листопада 2022].

21. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. <http://zakon5.rada.gov.ua>. [Дата звернення: 30 листопада 2022].

22. Лукашев С.В. Стандарти підготовки магістрів державного управління в Україні в умовах активізації євроінтеграційних ініціатив. Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань «Державне управління»: матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24–25 жовтня 2013 р.). К. : НАДУ, 2013. С. 135–137

23. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.

24. Батанов О. В. Територіальна громада основа місцевого самоврядування в Україні: монографія. К.: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.

25. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564 .URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010>. [Дата звернення: 30 листопада 2022].

26. Біла Л. Р. Деякі питання оцінки діяльності державних службовців. Наукові праці ОНЮА. Одеса, 2003. № 2. С. 71–79.

27. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>. [Дата звернення: 30 листопада 2022].

28. Про правовий режим воєнного стану: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. [Дата звернення: 30 листопада 2022].

29. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>. [Дата звернення: 30 листопада 2022].

30. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Даннінга-Крюгера в системі управління українською державою. Теорія та практика державного управління. ХарРІДУ, 2017. №1(50). С. 6-11.

31. Бно-Айріян М. Дилема вибору: продовжувати брати чи перезапуститися. ZN,UA. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/dilema-viboruprodovzhuvati-brati-chi-perezapuskatis.html> (дата звернення: 11.11.2022).

32. Ільченко Л. Експерт: саме сьогодні маємо унікальний шанс позбутися непрофесійних чиновників. ZN,UA. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/ekspertsame-sohodni-majemo-unikalnij-shans-rozbutisja-neprofesijnikh-chinovnikiv.html> (дата звернення: 11.11.2022).

33. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Аршулік О. С. Врахування впливу феномену Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування України. Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю., м. Одеса, 11 жов. 2019 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 229-230.

34. Дзвінчук Д., Петренко В. До визначення і використання коефіцієнта адекватності особи як інструмента добору кадрів управлінського корпусу соціально-економічних систем. Ukraine – EU. Innovation sin Education, Technology, Business and Law : collection of international scientific papers. Chernihiv : CNUT, 2018. С. 223-226.

35. Витко Т. Ю., Кушнірюк В. М., Озмінська І. Д., Петренко В. П. Про ідентифікацію дефіциту соціально-орієнтованих знань, досвіду і компетенцій практикуючих працівників органів публічного управління і адміністрування. Європейський вимір соціальної безпеки: інструменти, проблеми, практика: матеріали доповідей круглого столу в рамках проекту «Кафедра Жана Моне «Аналіз та застосування європейського досвіду демократії та належного врядування в Україні», м. Маріуполь, 21 червня 2018 р. Маріуполь: ДонДУУ, 2018. С. 14-17.

36. Орлів М. С., Петренко В. П. Про методикау та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. Теорія та практика публічної служби: матеріали XII науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 21 груд. 2019 р. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 95-96.

37. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1963> (дата звернення: 11.11.2022).

38. Блищак Л. О., Петренко В. П. Про запобігання виникненню ефектів «Лейк-Вобегона» і «Даннінга-Крюгера» у вітчизняній системі публічного управління та адміністрування. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. Учасцю, м. Одеса, 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 544- 545.

39. Чепесюк В. В., Витко Т. Ю., Петренко В. П. Про використання тесту Вудкока-Френсіса для самовдосконалення особистості. Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Івано-Франківськ, 30 верес. 2021 р. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. С.114-116.

40. Алюшина Н. Методологія функціонального аудиту – дієвий інструмент з оптимізації діяльності органів державної влади. 15 травня 2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-metodologiya-funkcionalnogo-audit-diyevij-instrument-z-optimizaciyi-diyalnosti-organiv-derzhavnoyi-vladi> [Дата звернення: 30 листопада 2022].