

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

студента Панченко Вікторії Віталіївни

академічної групи 281м-21з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

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

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

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

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

100 стор., 5 рис, 19 табл., 103 джерела.

ПЕРСОНАЛ, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПІДБІР, АДАПТАЦІЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері організації та функціонування публічної служби.

Предмет дослідження – удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади.

Метою магістерської роботи є дослідження сучасного стану системи управління персоналом в публічному управлінні та визначення напрямів її удосконалення.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління персоналом в органах публічної влади. У другому розділі проведено аналіз сучасного стану системи управління персоналом публічної служби на прикладі Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської обласної військової адміністрації, виявлені проблеми кадрового забезпечення в публічному управлінні. У третьому розділі досліджено шляхи удосконалення управління персоналом в органах публічної влади.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи публічного управління під час формування та реалізації кадрової політики.

ABSTRACT

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

100 pages, 5 figures, 19 tables, 1 applications, 103 sources.

PERSONNEL, PUBLIC SERVICE, CIVIL OFFICERS, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, SELECTION, ADAPTATION, PERSONNEL DEVELOPMENT, PERSONNEL MANAGEMENT SERVICE..

Object of research – social relations in the field of organization and functioning of public service.

Subject of research – improvement of the personnel management system in public authorities.

The purpose of research – research of the current state of the personnel management system in public administration and determination of directions for its improvement.

The first chapter reveals the theoretical foundations of personnel management in public authorities. In the second chapter, an analysis of the current state of the public service personnel management system is carried out on the example of the Department of Capital Construction of the Dnipropetrovsk Military Administration, and staffing problems in the public administration are identified. The third chapter examines ways of improving personnel management in public authorities.

Scope of practical application – public administration bodies during the formation and implementation of personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Поняття і сутність управління персоналом в органах публічної влади.....	9
1.2. Організаційно-правове забезпечення управління персоналом публічної служби	19
1.3. Інструменти управління персоналом публічної служби.....	31
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ КАПІТАЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ..	45
2.1. Загальна характеристика кадрового забезпечення Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської обласної військової адміністрації.....	45
2.2. Аналіз системи управління персоналом у Департаменті капітального будівництва.....	53
2.3. Проблеми кадрового забезпечення в публічному управлінні.....	60
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	64
3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливість його застосування в Україні	64
3.2. Удосконалення організаційного забезпечення роботи з персоналом в органах публічної влади	75
3.3. Напрями удосконалення управління персоналом в органах публічної влади у контексті сучасних тенденцій розвитку публічного управління	83
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

У період радикальних змін у всіх сферах суспільного життя України актуальність удосконалення роботи щодо підвищення рівня кадрового потенціалу державної служби набуває особливого значення. В політичній системі України кадри державних органів, які наділені державно-владними повноваженнями, є центральною ланкою, що реалізує політику держави та визначає її ефективність. Саме від професіоналізму кадрового потенціалу державного управління залежить конкурентоспроможність країни та стійкий соціально-економічний розвиток.

Ефективна державна кадрова політика сьогодні виступає як фактор зміцнення національної безпеки, адже некомпетентність, відсутність громадської позиції, неприпустимі висловлювання представників публічної влади можуть підбурювати суспільство та підривати авторитет державної влади в цілому.

Реалії сьогодення вказують, що побудова кадрової політики в сучасних умовах повинна відбуватися на науковій основі, бути закріплена на законодавчому рівні та у нормативних актах, де чітко прописані процедури конкурсного відбору під час вступу на службу: оголошення вакансій, принципів підбору, організації роботи конкурсних комісій, методики проведення співбесід з кандидатами, щорічного оцінювання посадових осіб; засади забезпечення особистісного та професійно-кваліфікаційного розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування; просування по службі; захист прав та соціальні гарантії.

Ефективна робота органу публічної служби є запорукою успіху соціально-економічних і політичних перетворень в Україні у післявоєнний період, а також її розвитку як демократичної, правової, соціальної держави. Процес переходу до ринкової економіки та формування громадянського суспільства потребує нової парадигми управління, що базується на високому рівні компетентності, організованості, активності, цілеспрямованості та

професіоналізмі працівників публічної сфери. Створення нової системи публічного управління та адміністрування, в основі якої буде ефективна професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах, стане важливим чинником становлення України як розвинутої правової європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії.

Лише здійснення комплексу системних перетворень дасть можливість підвищити якість роботи публічної служби, її результативність та ефективність, а головне, наблизитися до Європейських стандартів. Це можливо лише за умови усунення непрофесіоналізму та некомпетентності при формуванні кадрового потенціалу органу публічної служби. Саме розвиток професіоналізму є основою підвищення результативності відповідальності за доручену справу. Вкрай важливо, щоб до системи державної влади були залучені політично незаангажовані професіонали з високими ораторськими якостями. Це потрібно як для формування авторитетної влади, так і для консолідації суспільства.

Професіоналізм представників органу публічної служби можна визначити як здатність знаходити, враховуючи умови і реальні можливості, найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах наданих повноважень, використовувати фахові технології, що застосовуються в демократичних суспільствах, мати постійну мотивацію до роботи та задоволення від неї, досягати високих результатів у процесі виконання своїх функціональних обов'язків, дотримуватися відповідних етичних норм, мати і усвідомлювати перспективу свого майбутнього професіонального розвитку та прагнути до нього.

Незважаючи на нововведення в кадровій політиці, кадрові питання органів влади мають багато проблем, які потребують вирішення, серед яких:

- велика плинність кадрів державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та, як наслідок, низький рівень професіоналізму та компетентності кадрів органів влади;

- відсутність системи мотивації до ефективної роботи, яку можна швидше назвати системою «антимотивації»;
- неефективне використання людського потенціалу і, як наслідок, невизначеність стратегії функціонування та розвитку органу влади;
- невмотивовано часта зміна керівництва органів влади, зумовлена нестабільністю політичної ситуації.

Отже, сучасні процеси післявоєнного відродження України вимагають вироблення нової кадрової політики, нових ідей, принципів і технологій вирішення кадрових питань, які б відображали сучасний рівень управлінської науки, практики та вимог суспільства. Кадрове забезпечення є однією із сфер кадрової політики, що обумовлює її побудову та розвиток. Від рівня кадрового потенціалу залежить успіх державної політики в цілому, тому формування ефективної системи управління персоналом публічної служби важлива і актуальна проблема державного управління.

Теоретичну основу управління персоналом державної служби становлять праці таких науковців, як: О. Антонова [1], Н. Артеменко [3], Т. Василевська [7], Н. Гончарук [16], Х. Дейнега [19], Т. Кагановська [30, 31], Т. Крушельницька [37], О. Носик [45 – 47], Л. Прудіус [83 – 86], Т. Соколова [95] та ін. Однак шляхи поліпшення управління персоналом потребують постійного пошуку, аналізу та вдосконалення.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері організації та функціонування публічної служби.

Предмет дослідження – удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади.

Метою магістерської роботи є дослідження сучасного стану системи управління персоналом в публічному управлінні та визначення напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити поняття і сутність управління персоналом в органах публічної влади;

- дослідити організаційно-правове забезпечення управління персоналом публічної служби;
- розглянути інструменти управління персоналом публічної служби;
- надати загальну характеристику кадрового забезпечення Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської обласної військової адміністрації;
- провести аналіз системи управління персоналом у Департаменті капітального будівництва;
- визначити проблеми кадрового забезпечення в публічному управлінні;
- дослідити зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливість його застосування в Україні;
- запропонувати напрями удосконалення організаційного забезпечення роботи з персоналом в органах публічної влади;
- визначити напрями удосконалення управління персоналом в органах публічної влади у контексті сучасних тенденцій розвитку публічного управління.

Для реалізації визначеної мети й завдань застосовувався комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. У магістерській роботі використано методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняльного аналізу під час виокремлення тенденцій розвитку кадрової політики та проблем в управлінні персоналом державної служби, методи класифікації й систематизації, що дозволило узагальнити нормативно-правову базу та наукову літературу за темою дослідження. Системний підхід як методологічна основа дослідження дав змогу здійснити загальний аналіз стану проведення реформи державного управління в Україні.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи публічного управління під час формування та реалізації кадрової політики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття і сутність управління персоналом в органах публічної влади

Насьогодні більшість практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом розроблені переважно для приватного сектора. Тому необхідна адаптація ідей, методів, інструментів управління персоналом приватного сектора для публічного. Такий підхід представлено в праці [14], де зазначається, що вдосконалення роботи з персоналом бюджетних організацій, установ, які входять до системи державного управління у розвинутих країнах, багато в чому відбувається шляхом усе більшого запозичення методів і методик роботи з кадрами в організаціях приватного чи третього сектору. На думку Г. Рейні та Дж. Перрі, адаптацію слід здійснювати враховуючи не тільки існуючу різницю між цими секторами, але й специфічні особливості публічних організацій. Тому, перш ніж виявляти особливості управління персоналом в публічному адмініструванні, необхідно визначити характерні властивості саме організацій публічного сектору. Так, публічний сектор включає державні установи та установи місцевого самоврядування. Враховуючи це, виділимо наступні характерні риси, що притаманні публічній організації [7; 9]:

- діє в інтересах громадськості, а не приватних осіб;
- послуги, що надаються, є безкоштовними для споживачів;
- бюджетне фінансування не залежить від результатів діяльності;
- конкуренція вважається недоцільною чи навіть забороненою;
- відсутність чітких, зрозумілих й адекватних критеріїв якості послуг, що надаються;
- сильний політичний вплив на діяльність;

- відсутність ясного і чітко сформульованого бачення щодо цілей діяльності, виходячи з якого можна було б судити про успішність публічної організації;

- неможливість однозначного визначення «успіху чи неуспіху» в діяльності публічної організації;

- недостатня «активність» у діях, що веде до інерції, негнучкості у діях і низького рівня впровадження інновацій;

- домінування нематеріальних стимулів (престижність роботи, гарантія зайнятості, стабільність зарплати тощо) над матеріальними.

Державна служба – це спеціально організована професійна діяльність громадян з реалізації конституційних цілей і функцій держави. Система державної служби складається з інституційних (правових, організаційних) і процесуальних структур, а також державних службовців – осіб, які спеціально підготовлені і професійно зайняті у системі державних органів [92].

На сьогоднішній день, функціонування державної служби в Україні регулюється Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII [58], який державну службу визначає як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

- аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

- забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

- забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

- здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

- управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;
- управління персоналом державних органів;
- реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством [58].

Як елемент суспільної структури, державна служба має ряд особливостей, властивих їй як соціальному інституту. По-перше, вона являє собою тільки властиву їй сферу професійної діяльності. Усім своїм змістом, формами і методами ця діяльність спрямована на забезпечення виконання повноважень державних органів. По-друге, як сполучна ланка між державою і громадянином державна служба покликана захищати права та інтереси громадян. Конституція України у ст. 3 проголошує, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [94]. Із змісту цієї статті випливає, що державна служба в Україні повинна бути зосереджена на втіленні і захисті інтересів особи. Це конституційне положення є визначальним стрижнем у діяльності державних службовців, незалежно від службового статусу [12]. По-третє, державна служба як суспільне явище є чимось більшим, ніж діяльність державних службовців і органів управління. Це і своєрідна форма відображення суспільних зв'язків і відносин, показник міри гуманності, людяності існуючих у суспільстві порядків. По-четверте, державна служба не тільки правова, а й етична система. Формуючи правосвідомість громадян, вона, разом із тим, виступає носієм належної моралі, моральних цінностей, орієнтує державних службовців і громадян на дотримання моральних норм, правил людського співжиття [12].

Таким чином, державна служба є тим інститутом, через який реалізується демократична сутність держави, підтримується ефективна життєдіяльність суспільства, а державний апарат слугує потребам суспільного розвитку [21].

За сприяння Оксфордського університету, Інституту урядування та публічної служби Великої Британії, Фонду відкритого суспільства у 2017 р. винайдено та схвалено Міжнародний індекс ефективності державної служби [49]. Індекс охоплює показники найважливіших атрибутів (табл.1.1) державної служби в 31-й країні. Україну в цей рейтинг на сьогодні не включено [50].

Таблиця 1.1

Основні атрибути державної служби [50]

Атрибут	Складова
Відкритість	Ступінь та якість консультацій, взаємодія з суспільством, легкість та прозорість механізмів оскарження урядових рішень, доступ та повнота урядової інформації, доступ до законодавства та інформаційні права і свободи громадянина.
Доброчесність	Включає шість показників: рівень сприйняття корупції, дотримання правил та процедур, професійна етика, справедливість та незалежність, прагнення служити суспільству і державі та дієві процеси, що спрямовані на забезпечення доброчесності держслужбовців та попередження конфлікту інтересів.
Компетентність	Включає освітній рівень та професіоналізм.
Інклюзивність	співвідношення чоловіків та жінок – державних службовців та залучення представників етнічних і релігійних меншин.

Показники вищенаведених атрибутів представлені в міжнародних рейтингах країн світу.

В юридичній літературі крім поняття «державна служба» використовуються такі поняття, як: «публічна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба)».

Публічна служба є різновидом служби, як виду діяльності людини, і характеризується тим, що: здійснюється на професійній основі особами, які займають посади в органах публічної влади (державних органах та органах місцевого самоврядування, установах та організаціях); спрямована на здійснення суспільно-публічних функцій [15].

Для публічної служби характерними є такі ознаки, як:

- зайняття посади у відповідних органах, установах, організаціях незалежно від форми власності і конкретних організаційних структур;
- службова спрямованість діяльності в обслуговуванні публічних, а не своїх інтересів;
- професійність службової діяльності (здійснюється на постійній основі);
- наявність відповідної професійної компетентності; є основним джерелом матеріального забезпечення особи);
- оплата праці, як правило, за рахунок державного або місцевого бюджетів [11].

Щодо нормативного визначення поняття «публічна служба» слід зазначити, що цей термін досить широко використовується у чинному законодавстві, однак його визначення надається тільки у п. 15 ст. 3 Кодексу адміністративного судочинства України, відповідно до якого публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування [12].

Основною метою публічної служби як соціального інституту є служіння інтересам громадян, громадянського суспільства і держави. При цьому головне значення публічної служби як соціального інституту полягає в задоволенні потреб суспільства в ефективному адміністративному публічному управлінні. Публічна служба тісно пов'язана з усіма іншими інститутами суспільства. Вона тільки тоді виконує соціальну функцію, коли будується на правовій основі, є по суті не тільки соціальним, а й державно-правовим інститутом, що надає їй особливого правового характеру [26].

Публічним службовцем є особа, яка за грошову винагороду виконує роботу в державній чи муніципальній адміністративній установі. В реаліях українського законодавства ідеться про державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [29].

Отже, державні (публічні) службовці – це специфічна категорія працівників. Вони виконують функції державного органу (органу місцевого самоврядування), вирішують задачі в економічній, адміністративно-політичній сферах. Всі дії державних (публічних) службовців здійснюються ними від імені та за дорученням держави або органу місцевого самоврядування. Це висуває до них завищені вимоги і встановлення певних обмежень [3].

Право на державну службу є невід’ємним конституційним правом громадян України (ст. 38 Конституції України), відповідно до якого вони «користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування» [35]. Ст. 19 Закону «Про державну службу» передбачає основні засади реалізації конституційного права особи на державну службу [58]. Ст. 19 Закону «Про державну службу» передбачає загальні вимоги щодо осіб при вступі на державну службу: особа є повнолітньою; особа є громадянином України; особа вільно володіє державною мовою; особі присвоєно ступінь вищої освіти [58].

Посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців [58]:

1. Категорія «А» (вищий корпус державної служби) – посади:
 - Керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників;
 - керівника апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України;
 - Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;
 - керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;
 - керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої

ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників;

– керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників;

2. Категорія «Б» – посади:

– керівників та заступників керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

– керівників державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

– керівників та заступників керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів;

3. Категорія «В» – інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б».

Кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності [58].

Відповідно до Закону присвоюються такі ранги: державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «А», – 1, 2, 3 ранг; державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «Б», – 3, 4, 5, 6 ранг; державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «В», – 6, 7, 8, 9 ранг [58].

Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму державних службовців, від уміння надавати якісні публічні послуги, вмотивованості та доброчесності. Служіння народу як служіння кожному громадянину – справа відповідальна, що вимагає не просто здійснювати належний відбір кращих професіоналів на державну службу, а й

допомагати державному службовцю професійно розвиватися та ставати більш ефективним, результативним [4].

Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу [3]. Під час виконання службових обов'язків, перш за все, від службовця вимагається нейтральність, дисципліна, добросовісність [19].

Існує багато підходів до визначення поняття «управління персоналом». Так, Я. Крушельницька та О. Кириченко, визначають «управління персоналом» як цілеспрямовану діяльність керівників і спеціалістів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, що включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом для досягнення цілей організації [14].

В свою чергу Мосумова А. наголошує, що особливих відмінностей від функціональних процесів управління персоналом в публічних організаціях порівняно з приватним сектором не має. Науковцем визначено головними та важливими процесами управління персоналом в публічних організаціях наступні: аналіз кадрових процесів та їх планування; підбір та відбір персоналу; адаптація персоналу; оцінювання та контроль дій персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток персоналу, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня; трудові відносини, якість життя, умови праці; вивільнення персоналу [16].

Управління персоналом в публічних організаціях є не лише важливою сферою управління, а й важливим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням цілей та принципів державної кадрової політики [14].

Органи публічної влади завжди мають знаходити найефективніші способи найму на роботу, заохочення, винагородження, утримання, розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це має важливе значення для ефективної, раціональної та злагодженої роботи органу публічної влади, що

забезпечує високоякісні та орієнтовані на громадян послуги. Особливості управління персоналом в органах публічної влади представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості управління персоналом в органах публічної влади [14]

Сучасні тенденції в управлінні персоналом в органах публічної влади	Актуальні та невирішені проблеми в управлінні персоналом в органах публічної влади
Відсутність єдиної чіткої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, атестація та контроль персоналу носять формальний характер, порівнювати результати спеціалістів переважно важко	Зниження рівня управління персоналом, поява незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та поява корупції на різних рівнях влади.
Низька престижність роботи та низька заробітна плата, що не відповідає складності роботи та емоційному напруженню	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців в органах публічної влади
Неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії) для матеріального стимулювання персоналу, що демотивує персонал і не сприяє якості робочого процесу.	Розробка диференційованої системи мотивації персоналу шляхом створення системи преміювання, що відображає ефективність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов і гарантій для персоналу.
Стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур у напрямку формування сприятливого іміджу в суспільній свідомості	Підвищення престижу роботи в органах публічної влади, запровадження ефективних прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу

Вважаємо, що сучасне управління персоналом має стратегічну перспективу, яка визнає, що працівники організації є ресурсом, який дає змогу досягти цілей організації. В основі управління персоналом, враховується, яким чином управлінські рішення формують ефективність робочої сили у запланований спосіб та в неочікуваних умовах.

Зазначимо, що дотримання загальних принципів управління як основних положень управлінської діяльності в публічному адмініструванні забезпечить врахування важливих правил, що відображають зміст законів і закономірностей та які закріплені в нормативно-правових документах. Саме закріпленість принципів публічного адміністрування в більшості правових норм є суттєвою їх особливістю, адже це характеризує їх в управлінських відносинах як більш конкретні та стійкі.

Слід акцентувати увагу, що на думку Т. Покотило [55], ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника; окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу; рентабельність використання трудового потенціалу. Як зазначає В. Ландсман, змістовними принципами кадрової політики органів державного управління повинні стати такі цінності, як: реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність [39].

Таким чином, принципи управління персоналом в публічних організаціях є базисом для проведення дій, передбачених в межах управлінського процесу.

1.2. Організаційно-правове забезпечення управління персоналом публічної служби

Підсистеми та елементи системи управління персоналом органів публічної влади включають суб'єкт управління персоналом та підсистеми нормативно-правового (Конституція України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національної державної служби, акти інших

державних органів), науково-методичного (охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації державних службовців та включає НАДС, мережу закладів вищої освіти, інститут підвищення кваліфікації, галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців), інформаційного (передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (електронне урядування, єдина інформаційна комп'ютерна система «Кадри», публічні електронні послуги та ін.) та соціально-психологічного забезпечення (передбачає впровадження психологічного тестування в процесі відбору персоналу на публічну службу, визначення потреб у навчанні тощо) управління персоналом.

Розглянемо основні організаційно-правові засади забезпечення діяльності з управління персоналом в органах публічної служби.

Правове регулювання державної служби і професійної діяльності державних службовців (у тому числі в аспекті управління персоналом) здійснюється на основі системи законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які у сукупності становлять службове законодавство. Охарактеризуємо основні з них. Нормативно-правові акти загального характеру:

1. Конституція України яка здійснює правове регулювання державної служби, визначає основні засади організації та діяльності усієї державної служби як безпосередньо, так і через діяльність державних органів [35].

2. Закон України «Про запобігання корупції». Цей законодавчий акт, що має загальний характер для усієї державної служби, передбачає цілий ряд положень, безпосередньо пов'язаних із здійсненням державної служби і, насамперед, це стосується законодавчого визначення низки понять, що використовуються як у цьому Законі, так і в чинному законодавстві про державну службу, зокрема: «близькі особи», «корупційне правопорушення», «потенційний конфлікт інтересів», «реальний конфлікт інтересів», «пряме підпорядкування» [59].

3. Закон України «Про Кабінет Міністрів України». Як вищий орган державного управління державною службою уряд наділений значним обсягом повноважень у цій сфері. Це зумовлено тим, що саме на уряд покладається завдання проведення єдиної державної політики у сфері державної служби. Відповідно до визначених повноважень уряду у сфері державної служби: здійснює заходи щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади; вживає в межах своїх повноважень заходів щодо заохочення та приймає відповідно до закону рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності: керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників; затверджує граничну чисельність працівників органів виконавчої влади; визначає відповідно до закону умови оплати праці працівників бюджетних установ тощо [3].

4. Кодекс адміністративного судочинства України (КАСУ). Важливе значення у правовому регулюванні питань державної служби має КАСУ, відповідно до п. 2 ст. 17 якого спори щодо вступу на публічну службу, проходження публічної служби й припинення державно-службових відносин належать до компетенції адміністративних судів [3].

5. Закон України «Про державну службу». З огляду на те, що державна служба – це публічна сфера, базовими нормативно-правовими актами у цій сфері є акти, які відносяться до адміністративного законодавства. Прийняття закону було зумовлено тим, що подальше становлення і розвиток інституту державної служби, її адаптація до стандартів ЄС потребували відповідного законодавчого регулювання державної служби [58].

Метою закону стало визначення стратегічних напрямів модернізації державної служби й удосконалення правового регулювання системи державної служби, її елементів відповідно до європейських принципів ефективного врядування. Серед новацій Закону України «Про державну службу» слід назвати відзначення зміни ролі керівників державних органів і працівників служб персоналу, що дало змогу змістити акценти з кадрового діловодства, яке домінувало в кадрових службах на управління персоналом, нову класифікацію

посад державної служби. Також було застосовано компетентнісний підхід до оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки, визначені в посадовій інструкції, та встановлено новий підхід до навчання держслужбовців. Закон визначив єдині процедури прийняття на державну службу та започатковує проведення відкритого, прозорого, об'єктивного конкурсу.

Одним із важливих напрямів реформування державної служби є подальше вдосконалення управління персоналом у системі державної служби. Уперше на законодавчому рівні (ст. 12 Закону) визначено систему управління державною службою, а базовим її елементом – службу управління персоналом, яка є основою організаційного забезпечення управління персоналом державної служби [58]. За час дії закону до нього внесені більше ніж десять змін і поправок. Серед його принципів недоліків науковці називають звуження сфери державної служби; відсутність чітких професійних та інших вимог до зайняття посад державної служби; відсутність ефективних механізмів соціального захисту державних службовців, позбавлення їх професійних пенсій [2].

6. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» суттєво змінив правовий статус Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) як спеціального центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ), що здійснює функціональне управління у сфері державної служби. Відповідно до нього усі ЦОВВ класифіковано на чотири види у залежності від їхнього функціонального спрямування:

- міністерство – ЦОВВ, який забезпечує формування та реалізує державну політику в одній або декількох визначених Президентом України сферах, проведення якої покладено на КМУ Конституцією та законами України;

- служба – ЦОВВ, більшість функцій якого становлять функції з надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам;

- агентство – ЦОВВ, більшість функцій якого становлять функції з управління об'єктами державної власності, що належать до сфери його управління;

- інспекція – ЦОВВ, більшість функцій якого становлять контрольно-наглядові функції за дотриманням державними органами, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, юридичними та фізичними особами актів законодавства [2].

У нормативно-правовому забезпеченні управління державною службою, крім законів, важливе місце належить підзаконним актам, які забезпечують упровадження основних положень, закладених у нормах закону [9].

7. Постанови і розпорядження уряду. Саме їм належить суттєва частка нормативно-правових актів з регулювання державної служби. Аналіз цих актів дозволяє виокремити такі основні напрямки нормативно-правового регулювання:

- інституційний: визначення статусу суб'єктів управління у сфері державної служби (шляхом прийняття положень/порядків про НАДС [63]); Комісію з питань вищого корпусу державної служби [62]; обрання представників громадських об'єднань та закладів вищої освіти до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби [68]; забезпечення захисту права на державну службу (службове розслідування НАДС або його територіальними органами стосовно керівника державної служби у державному органі чи державного службовця вищого органу [42];

- кадровий: визначення єдиних вимог щодо державних службовців (типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»; професійна підготовка державних службовців [64];

- організаційний: визначення основних елементів службової кар'єри державного службовця: вступ на державну службу; просування по службі; ранги державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями;

оцінювання результатів службової діяльності державних службовців; правове забезпечення режиму державної служби: обчислення стажу державної служби; відкликання державного службовця із щорічної відпустки; відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням із щорічної основної або додаткової відпустки; надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток;

– процедурний: характеризується визначенням порядків проведення / проходження: конкурсу на заміщення вакантної посади державної служби; стажування державних службовців; присвоєння рангів державних службовців; оцінювання результатів службової діяльності державних службовців).

8. Накази НАДС. Вони мають відомчо-функціональний характер, який зумовлюється її завданнями і функціями. Нормативно-правові акти НАДС можна класифікувати у залежності від функціонального спрямування питань на такі аспекти:

– загально-інституційний (визначення: правового статусу міжрегіональних управлінь НАДС; правового статусу служби управління персоналом; порядку публічного звіту керівника державного органу; порядку обрання представників громадських об'єднань до складу конкурсних комісій тощо);

– кадровий (визначення: загальних правил етичної поведінки державних службовців; тестових питань на перевірку знань тощо) [2].

Подальші комплексні системні зміни законодавства та послідовні кроки в імплементації законодавства до європейських стандартів у процесі державного регулювання покладені в основу Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р., яка визначила проблеми, що потребують розв'язання, мету, шляхи реалізації, індикатори реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [2].

Враховуючи те, що успіх реформи значною мірою залежить саме від якості управління людськими ресурсами, питання діяльності зазначених

структурних підрозділів є одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах. Також, основним напрямом реформування є модернізація управління державною службою й управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів належного адміністрування, сформульованих у документі SIGMA «Принципи державного управління», а також належних практиках держав-членів ЄС і спрямованих на розв'язання проблем, що стоять перед системою державного управління в кадровому забезпеченні державних органів [54].

Організаційний аспект управління персоналом державної служби відображено у ст. 12 Закону України «Про державну службу», в якій зазначено, що система управління державною службою включає: Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (Національне агентство з питань державної служби); Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби; служби управління персоналом [58].

Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади, на якого покладається завдання проведення єдиної державної політики у сфері державної служби. Аналіз Конституції України свідчить про те, що в ній передбачено положення щодо здійснення урядом управління державною службою: спрямування і координація роботи міністерств, інших органів виконавчої влади; утворення, ліквідація та організація відповідно до закону міністерств та інших центральних органів виконавчої влади в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади; призначення на посади та звільнення з посад за поданням прем'єр-міністра України керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів України [82].

Національного агентства України з питань державної служби є ЦОВВ, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в

державних органах [58]. Основними завданнями НАДС є: забезпечення формування і реалізація державної політики у сфері державної служби; участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування; здійснення функціонального управління державною службою.

НАДС з метою організації своєї діяльності: забезпечує у межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх реалізацією в апараті НАДС, її територіальних органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління; здійснює добір кадрів в апарат НАДС та на керівні посади в її територіальних органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління, формує кадровий резерв на відповідні посади, організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і працівників апарату служби та її територіальних органів; спрямовує, координує та контролює діяльність підприємств, установ і організацій, що належать до сфери її управління; організовує планово-фінансову роботу в апараті НАДС, її територіальних органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та удосконалення бухгалтерського обліку в установленому законодавством порядку; забезпечує ефективне і цільове використання бюджетних коштів; організовує ведення діловодства та архівне зберігання документів відповідно до встановлених правил; забезпечує у межах повноважень, передбачених законом, виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави [2]. НАДС здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи. Територіальними органами є міжрегіональні управління НАДС в АРК, в областях, містах Києві та Севастополі.

Основними завданнями управлінь є: реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом на відповідній території; внесення на розгляд НАДС пропозицій щодо формування державної

політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом, а також служби в органах місцевого самоврядування; здійснення функціонального управління державною службою на відповідній території [2].

Особливості взаємодії уряду і НАДС, як центрального функціонального органу управління державною службою, мають прояв у тому, що:

– уряд: спрямовує й координує роботу НАДС через відповідного міністра, до сфери спрямування й координації якого належить цей орган; затверджує граничну чисельність працівників НАДС; скасовує, за необхідності, акти НАДС повністю або в окремій частині; призначає на посади керівника та заступників керівника НАДС за пропозицією Комісії з питань вищого корпусу державної служби за результатами конкурсу відповідно до законодавства про державну службу та звільняє їх з посади;

– НАДС:

а) підзвітна та підконтрольна уряду;

б) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, розробляє пропозиції щодо удосконалення такого законодавства;

в) готує і подає уряду пропозиції щодо стимулювання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;

г) вносить в установленому порядку уряду пропозиції щодо віднесення посад в органах місцевого самоврядування, що не є визначеними в Законі «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також нових посад в органах місцевого самоврядування до відповідних категорій посад;

д) надсилає у випадках, передбачених законом, до державних органів (їх територіальних органів) запити щодо перевірки відомостей стосовно претендентів на посади, призначення (обрання) на які здійснюється урядом, узагальнює отриману інформацію та подає її до Секретаріату КМУ [86].

До системи суб'єктів управління державною службою належить керівник державної служби у державному органі. За своїм статусом керівник державної служби: здійснює безпосереднє управління державною службою у державному

органі; є вищою посадовою особою державного органу, що має статус державного службовця.

До керівників державної служби відносяться: Державний секретар Кабінету Міністрів України; Державний секретар міністерства; Керівник відповідного органу; Керівник апарату МДА та керівники структурних підрозділах [58].

Керівник державної служби здійснює такі повноваження: організовує планування роботи з персоналом державного органу, організовує проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», забезпечує прозорість і об'єктивність таких конкурсів відповідно до вимог цього Закону; забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі; забезпечує своєчасне оприлюднення та передачу НАДС інформації про вакантні посади державної служби з метою формування єдиного переліку вакантних посад державної служби, який оприлюднюється; призначає громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорій «Б» і «В», звільняє з таких посад відповідно до цього Закону; укладає та розриває контракти про проходження державної служби відповідно до п. 3 ч. 2 ст. 34 чинного Закону у порядку; присвоює ранги державним службовцям державного органу, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців державного органу; здійснює планування навчання персоналу державного органу з метою удосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до чинного Закону; здійснює контроль за дотриманням виконавської та службової дисципліни в державному органі та умов контрактів про проходження державної служби (у разі укладення); розглядає скарги на дії або бездіяльність державних службовців, які займають

посади державної служби категорій «Б» і «В»; приймає у межах наданих повноважень рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; виконує функції роботодавця стосовно працівників державного органу, які не є державними службовцями® І хоча ці особи не відносяться до категорії державних службовців, вони у своїй службовій діяльності підпорядковуються керівникові державної служби державного органу, тобто стосовно них останнім вирішуються питання щодо: прийняття на службу, призначення випробувального терміну, надання відпустки, переведення, застосування заходів заохочення і дисциплінарного стягнення, звільнення зі служби тощо; створює належні для роботи умови та їх матеріально-технічне забезпечення; здійснює інші повноваження відповідно до цього та інших законів України [58].

Відповідно до базового закону у сфері державної служби у державному органі залежно від чисельності персоналу (чисельність визначається із розрахунку 20 осіб на одного спеціаліста служби персоналу):

- утворюється структурний підрозділ; або
- вводиться посада спеціаліста з питань персоналу; або
- покладаються обов'язки на одного з державних службовців органу (чисельність персоналу менше 10 осіб) [2].

Служба управління персоналом підпорядковується керівникові державної служби в державному органі [58]. Окрім закріпленого особливого статусу, визначено місію служби 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 із питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [30]. Діяльність служби управління персоналом спрямовується та координується НАДС [58].

Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 р. №47.

Відповідно до ст. 18 Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) 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 [58].

Основними завданнями служби управління персоналом є:

- 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 зросту, 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 [58].

Щоб ефективно виконувати покладені на службу управління персоналом завдання, вона має виступати у ролі:

- аналітика – тут йдеться про стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;

- комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу у державному органі, заохочувати та мотивувати своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;

- каталізатора змін – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу [31].

А також впроваджувати у свою роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, а отже приділити свій час:

- розробці HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;

- підвищенню мотивації і прихильності персоналу;

- підвищенню професійної компетентності державних службовців, розширенню бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності;

- впровадженню процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;

- системі заохочення [37].

Розвиток системи державної служби пов'язаний із впровадженням нових принципів кадрової політики, що передбачають, зокрема, створення об'єктивних і прозорих механізмів відбору кандидатів на заміщення посад державної служби. Європейський досвід відбору кадрів на державну службу свідчить про те, що конкурсні процедури, як найбільш сучасні і демократичні, виступають необхідною і обов'язковою умовою формування кадрового складу [48].

Сьогоднішній статус більшості кадрових служб, на жаль, невисокий. Це свідчення того, що час переходити на нові організаційно-структурні форми побудови і управління персоналом органів державної влади. Важливо, щоб керівник усвідомлював роль і призначення кадрових підрозділів в управлінні персоналом організації, вибудовував свою роботу з урахуванням рекомендацій, спирався на думку спеціалістів служб управління персоналом [55].

Служби персоналу не повинні бути лише технічним додатком управлінських структур, що займаються переважно організаційно-оформлювальною роботою, вони мають активно допомагати керівництву державного органу у визначенні його кадрової політики. Адже від об'єднання зусиль і плідної діяльності керівників державних органів влади та служб персоналу багато у чому належатиме їх кадрове забезпечення, максимально ефективного використання людських ресурсів та успішна реалізація реформ у державі [44].

1.3. Інструменти управління персоналом публічної служби

Система управління персоналом це сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом [44]. Загалом система управління персоналом публічних служб в Україні включає такі компоненти: організаційну структуру управління персоналом публічної служби; систему роботи з персоналом публічної служби, нормативно-правову базу управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом, технології управління персоналом та методи управління персоналом державної служби [52]. Розглянемо більш ґрунтовно окремі елементи та особливості функціонування системи управління персоналом у сфері публічної служби.

Управління персоналом є не самоціллю, а є засобом підвищення рівня організації та функціонування органів публічної влади. Результатом ефективного управління персоналом повинні бути висока організованість, чітке

визначення функцій, встановлення ієрархій посад, подолання паралелізму в роботі, посилення виконавської дисципліни, врегулювання службових відносин.

Основною метою роботи з персоналом публічної служби в сучасних умовах є формування особи фахівця, який володіє високою кваліфікацією, відповідальністю і колективістською психологією [12]. Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру. Існують різні підходи визначення принципів управління, але найбільш поширеними є принципи, представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи управління персоналом [30]

Принцип	Характеристика
Адаптивність	Гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються.
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління.
Колегіальність	Взаємодія співробітників служби управління персоналом
Комплексність	Врахування чинників, які впливають на управління персоналом
Концентрація	Ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень
Оптимальність	Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту
Плановість	Планування роботи з персоналом
Добір і розстановка	Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації
Узгодженість	Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом

Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. В Україні у процесі управління персоналом в органах публічної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Методи управління персоналом [30]

Правові методи є імперативними (обов'язковими для виконання), диспозитивними (передбачають, що можна робити і що ні), рекомендаційними (вказують, як потрібно вести себе керівникові у відповідності з нормами права в тій чи іншій ситуації) і заохочувальними (сприяють заохоченню керівників, що творчо керуються нормами права).

Кадрове забезпечення – здійснювана в процесі управління діяльність, змістом якої є забезпечення органів, установ, їх підрозділів необхідним контингентом осіб, які відповідають певним вимогам, інформацією про них, а також впровадження науково-обґрунтованих методів добору, розстановки, професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання їхньої роботи, правового регулювання трудової діяльності та надання правового захисту працевлаштованим [34].

До завдань кадрового забезпечення належить: планування кадрових потреб; підвищення авторитетності державної служби; підготовка кадрів; прийняття на державну службу; розстановка кадрів; підвищення рівня професійної компетенції державних службовців; перепідготовка службовців; оцінювання результатів діяльності службовців; припинення державної служби.

Тобто підсистема кадрового забезпечення спрямована на виконання основних функції управління персоналом. Вивчення потреб у персоналі є запорукою успіху, ефективності та результативності діяльності органу [34]. Саме від цієї ключової мети слід відштовхуватись, розпочинаючи вивчення потреб в персоналі на вакантні посади в органах публічного управління. При визначенні потреб насамперед слід звернути увагу на кількість і структуру працівників в органі [29]. Структура персоналу має відповідати завданням та функціям структурного підрозділу, а також актуалізуватися за потреби відповідно до завдань, цілей, планів діяльності, а також фінансових можливостей [15].

Перед початком планування таких заходів, служба управління персоналом повинна розуміти: на що ж мають бути направлені заходи; цілі таких заходів; мету HR-стратегії державного органу; зіставити наведене із стратегічними цілями та завданнями органу.

При визначенні потреб в персоналі доцільно застосовувати метод екстраполяції – перенесення сьогоденної ситуації на майбутнє, перевагою якого є простота, а недоліком – неможливість врахувати зміни зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування

потреб в персоналі. Іншим методом, який доцільно використати, є метод експертних оцінок, який ґрунтується на думці керівників підрозділів щодо потреби в персоналі. Служба управління персоналу має забезпечити збір та аналіз пропозицій по структурним підрозділам. Кожен структурний підрозділ є відповідальним за стан і розвиток свого персоналу і повинен планувати його розвиток. Перевага методу експертних оцінок полягає у залученні до планування управління персоналом всіх керівників структурних підрозділів. Недоліком цього методу є значні витрати ресурсу часу на збирання та обробку думок керівників підрозділів, а також суб'єктивність цих даних [97]. План визначення потреб повинен бути гнучким, чітким та легко піддаватися коригуванню. На жаль, неможливо дуже точно спланувати структуру персоналу за ступенем його професійної компетентності. Тим не менш, необхідно передбачити тенденції та зміни. Отже, у вузькому сенсі планування потреб у персоналі передбачає визначення поточного та планового числа та структури робочих місць та персоналу і, в ширшому розумінні, планування потреб також передбачає планування професійної підготовки, планування кар'єри, планування мотиваційних заходів та покращення умов праці.

Важливим критерієм при визначенні потреб в персоналі, є професійна компетентність посадових осіб, тому службі управління персоналом потрібно прикласти зусилля в контексті визначення спеціальних вимог до кандидатів на зайняття вакантних посад [15]. Спеціальні вимоги визначаються з урахуванням вимог спеціальних законів, положення про структурний підрозділ, завдань та змісту роботи, яку повинен виконувати працівник відповідно до положення про структурний підрозділ та посадової інструкції. Вони описуються з рівнем деталізації, достатнім для відбору осіб, які претендують на зайняття вакантних посад, з одночасним встановленням компонентів кожної такої вимоги.

Встановленню кваліфікаційних вимог до кожної адміністративної посади послуговує і нова класифікація посад державної служби в державних органах України, що «поділяються на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їхнього виконання

кваліфікації та професійної компетентності державних службовців» [58]. Важливою особливістю Закону № 889 є те, що категорії/ранги державним службовцям присвоюються з огляду на посаду працівника, а не відповідно до місця його роботи [58].

Для підбору персоналу з потрібними характеристиками, важливим є момент формування заявки на добір персоналу, яка повинна містити інформацію про: посаду (посади) відповідно до положення про структурний підрозділ, посадової інструкції, структури та штатного розпису; завдання та обов'язки для певної посади, необхідні для забезпечення ефективного виконання завдань і функцій безпосередньо структурним підрозділом та органом в цілому; вимоги до особи: освіта, необхідний досвід роботи, професійні знання, необхідні ділові та особисті якості [44].

На сьогодні, відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [70], передбачено, що і вступ на державну службу, і просування по службі можливі лише за результатами конкурсу. Прийняття громадян України на посади державної служби без проведення конкурсу забороняється, крім випадків, передбачених Законом [58]. Вступ на державну службу на відкритій конкурсній основі сприяє формуванню та реалізації принципу меритократії на державній службі України, забезпечуючи реалізацію конституційного права громадян на рівний доступ до державної служби, дозволяючи в рівних і конкурентних умовах відібрати для державної служби найбільш підготовлених фахівців та, водночас, забезпечити зниження чисельності державних службовців і покращання рівня обслуговування населення та надання послуг, що є одними з основних завдань реформи державної служби [34].

У процедурі проведення конкурсу на заміщення посад державної служби служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань у випадках, передбачених законодавством, приймає документи від кандидатів на посаду категорії «А», перевіряє на відповідність до встановлених законом вимог, передає до Комісії з питань вищого корпусу державної служби та

повідомляє кандидатам про результати такої перевірки. Вона також приймає документи від кандидатів на заміщення вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В», проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність до встановлених законом вимог, повідомляє кандидатам про результати такої перевірки та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи з організації конкурсного відбору [55].

Процедура проведення конкурсу на заміщення посад державної служби передбачає неупереджений відбір найкращих за своїми здібностями осіб із достатнім рівнем знань, які володіють певними навичками та відповідають спеціальним кваліфікаційним вимогам, а функціонування єдиного веб-порталу вакансій державної служби та супровід онлайн-тестувань свідчить про прозорість, відкритість та доступність державної служби. Нова процедура проведення конкурсу на заміщення вакантних посад, що складається з комп'ютерного тестування, співбесіди та інших видів оцінювання кандидатів (розгляд ситуативних завдань), викликає довіру в кандидатів, а автоматичне оцінювання проходження тестів засобами програмного забезпечення є найбільш неупередженим і об'єктивним. [99].

Слід зауважити, що процедура проведення конкурсів для високопосадовців категорії «А» відрізняється від конкурсної процедури для держслужбовців категорій «Б» і «В». Першою особливістю вважаємо те, що конкурси для осіб, які претендують на заміщення посад державної служби категорії «А», проводить новостворений постійно діючий колегіальний орган, члени якого працюють на громадських засадах – Комісія з питань вищого корпусу державної служби [58]. Комісія стала ефективним механізмом прозорого та фахового конкурсного відбору на посади державної служби категорії «А». Свідченням цього є кількість охочих узяти участь у конкурсному відборі [102].

Другою особливістю є те, що для державних службовців категорії «А» урядом розроблені Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» [74]. Затверджено загальні (щодо освіти,

стажу, володіння мовами) та спеціальні вимоги до претендентів на посади (щодо знання законодавства, професійних знань відповідно до посади, лідерських навичок, вміння управляти організацією та персоналом та ін.). Вимоги передбачають вільне володіння державною мовою та іноземною мовою, що є однією з офіційних мов Ради Європи; загальний стаж роботи не менше семи років; претендент повинен мати лідерські навички, вміти приймати ефективні рішення, здійснювати ефективну комунікацію та проводити публічні виступи. Також претендент повинен добре знати законодавство, вміти працювати з великим обсягом інформації та мати здатність виконувати одночасно декілька завдань. Крім того, особа, яка хоче обійняти посаду держслужби категорії «А», повинна бути принциповою, рішучою, спрямованою на служіння суспільству та захист національних інтересів тощо [74].

Відповідно до ст. 31 базового закону тільки переможець конкурсу призначається на посаду державної служби. При цьому слід мати на увазі, що: переможцем конкурсу є кандидат, якого як переможця визначено суб'єктом призначення або керівником державної служби із запропонованих Комісією або конкурсною комісією кандидатів (не більше п'яти осіб на одну посаду); навіть переможець конкурсу не має 100 відсоткового права щодо призначення на посаду державної служби, зокрема у разі прийняття рішення про відмову у призначенні на посаду за результатами спеціальної перевірки [58].

Рішення про призначення на посаду державної служби приймається після: проведення співбесіди з кандидатом; підписання з ним контракту про проходження державної служби (у разі укладення); не пізніше 5 календарних днів з дня надходження результатів спеціальної перевірки у випадку та порядку, передбачених законодавством у сфері запобігання корупції [82].

Передбачено і основні положення призначення випробування щодо державних службовців. Випробування – це передбачена законами організаційно-правова форма добору кадрів, що провадиться у межах законодавчо передбаченого строку та має на меті встановлення відповідності (тобто дотримання всіх встановлених вимог) державного службовця займаній

посаді [51]. На строк випробування державному службовцю визначаються завдання, зміст та обсяг яких має відповідати посадовим обов'язкам. Строки виконання завдань мають бути реальними для досягнення необхідного результату. Випробування встановлюється строком від одного до шести місяців. Ця вимога має імперативний характер щодо нижньої та верхньої межі – не менше 1 місяця і не більше 6 місяців. Водночас, суб'єкт призначення може зменшити строк випробування. Важливо звернути увагу на те, що в акті про призначення на посаду державної служби має бути вказано конкретний строк випробування, з яким особа має бути ознайомлена під розпис. Якщо строк випробування закінчився, а державного службовця не ознайомлено з наказом про його звільнення з посади державної служби, він вважається таким, що пройшов випробування. Моментом закінчення строку випробування вважається наступний день, після останнього дня випробувального строку, визначеного в акті про призначення [31].

Важливим питанням є присяга: урочиста офіційна обіцянка додержувати певних зобов'язань, клятва вірності якій-небудь справі; урочиста обіцянка, часто підкріплена згадуванням чогось дорогого, священного для того, хто обіцяє; запевнення у правдивості сказаного [58]. З дати призначення особи на посаду державної служби в державному органі на нього формується особова справа, а початок особової справи складають документи, які були подані особою до служби персоналу під час розгляду питання про її призначення на посаду державної служби.

Ведення особових справ регламентується Порядком ведення та зберігання особових справ державних службовців. Особові справи є документами з обмеженим доступом і мають зберігатися в опечатаних металевих шафах або сейфах. Служба управління персоналом не має права розголошувати будь-яку інформацію щодо персональних даних державних службовців відповідно до Закону «Про захист персональних даних». Після звільнення державного службовця з державної служби його особова справа залишається у службі

управління персоналом і передається до архіву в порядку, визначеному відповідною інструкцією з діловодства [31].

Згідно з чинним законом, основними мотиваційними факторами кадрів системи державного управління є матеріальне заохочення та соціально-побутове забезпечення [58]. Також за бездоганну та ефективну державну службу та особливі заслуги до державних службовців застосовують наступні види заохочень: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу; представлення до відзначення державними нагородами [30].

Проте зазначені мотиваційні стимули не забезпечують збереження та розвиток людських ресурсів у системі публічного управління. Адже заробітна плата набагато менша, ніж у працівників із відповідною кваліфікацією, які працюють у приватному секторі економіки. Тому з точки зору науки управління, важливо зрозуміти, які фактори найбільше впливають на досягнення високого рівня мотивації та залучення працівників.

Відповідно до закону державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [58]. Система професійного навчання базується на принципах: обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження публічної, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради; цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; інноваційності та практичної спрямованості; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; відкритості та академічної доброчесності; наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи; гарантованості фінансування професійного навчання [38].

Підвищення кваліфікації як форма професійного навчання являє собою набуття учасниками професійного навчання нових та/або удосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. Програми підвищення кваліфікації можуть передбачати очну (денну, вечірню),

дистанційну та змішану (очну та дистанційну з використанням спеціальних інтернет-платформ, вебсайтів тощо) форми навчання [96].

За результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами, за умови їх успішного виконання, видається сертифікат про підвищення кваліфікації, а за короткостроковими програмами – відповідний документ про підвищення кваліфікації. При цьому важливо зазначити, що документи про підвищення кваліфікації, що видані суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами), які провадять освітню діяльність із підвищення кваліфікації відповідно до ліцензії та/або за акредитованими загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації – не потребують окремого визнання і підтвердження та установами/організаціями/зкладами, які провадять освітню діяльність з підвищення кваліфікації без відповідної ліцензії та/або за неакредитованими загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації – потребують окремого визнання і підтвердження в установленому НАДС порядку [30].

Оцінювання професійної компетентності державних службовців у процесі їх діяльності здійснює вплив на управління людськими ресурсами загалом, його характер, у тому числі ефективність та прозорість, а також умови праці, справедливість у ставленні до працівників шляхом використання однакових підходів та критеріїв. Оцінка діяльності державних службовців сприяє тому, щоб система управління людськими ресурсами органів державної влади відповідала тим вимогам, які ставляться сьогодні перед нею громадськістю та керівництвом держави [32].

Оцінювання професійної компетентності державних службовців має відбуватися з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів. Визначальними для проведення оцінювання є: результативність, ефективність, прозорість, справедливість, професіоналізм, об'єктивність. Процедура оцінювання вважається потужним інструментом мотивування працівників. Обговорення очікуваних результатів діяльності, досягнення порозуміння та

згоди з працівниками щодо поставлених перед ними завдань сприяє мотивації працівників на більш успішну й результативну роботу.

У професійній діяльності державного службовця здійснюється оцінка: особистих якостей та професійних компетенцій під час вступу на державну службу; професійної придатності під час проходження випробування; результатів службової діяльності, які підлягають оцінюванню для визначення якостей виконання поставлених завдань та для просування по службі; особистих якостей, професійних компетенцій, службової діяльності громадянами, яким надавались послуги [33].

Метою оцінювання є визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри, виявлення потреби в професійному навчанні. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції [28].

Відповідно до Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців основними учасниками оцінювання професійної діяльності є: державний службовець; особа, яка визначає завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності 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 [91].

Головними методами оцінки персоналу в Україні можна назвати процедури атестації та щорічної оцінки. Вони частково дублюють одна одну. Процедура проведення щорічної оцінки державних службовців складається з

таких етапів: підготовчий; оцінювання; співбесіда та підписання результатів обговорення безпосереднім керівником з державним службовцем результатів оцінки; затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки; заключний. Результати щорічної оцінки враховуються при атестації державних службовців, а також при розгляді питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, установлення передбачених законодавством надбавок, премій або зміни їх розміру, при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, та інших питань проходження державної служби. У разі незгоди з оцінкою, отриманою від безпосереднього керівника, державний службовець у встановлений Порядком проведення щорічної оцінки термін (наприклад, десятиденний) оформлює свої зауваження та обґрунтування, з якими звертається до керівника вищого рівня.

Критерії оцінки держслужбовців можна розділити на дві групи: особистісні та професійні характеристики. Цей поділ не є точним і деякі з них можна віднести до обох груп. Для людини дуже важливі її професійні навички в будь-якій галузі, а в державній службі – особливо, адже враховується їх суспільна значущість. Стосовно професійних характеристик (критеріїв), то до них можна віднести: досвід роботи в даній сфері; трудові якості; якість та обсяг знань; знання законодавства; додаткові навички: знання мов, володіння комп'ютером, наявність водійського посвідчення і ін.; пройдені курси підвищення кваліфікації [28].

При оцінюванні особистісних якостей співробітника потрібно обмежуватися і вибирати тільки ті, що можуть допомогти, чи навпаки перешкодити виконанню поставлених завдань. Серед існуючих в практиці, доцільним буде виокремити такі: комунікабельність; старанність; здатність працювати в команді; адекватна самооцінка; компетентність; психологічна сумісність з колективом; наявність чи відсутність шкідливих звичок і ін. [91].

На практиці діюча система оцінки та атестації сприймаються державними службовцями, як проста формальність, що майже не впливає на оплату їхньої праці та подальшу діяльність їхньої роботи. Результати оцінки та атестації, як

правило, мають значення при вирішенні питань звільнення державних службовців з посад. Пряму залежність між встановленням розмірів премій, надбавок, просуванням по службі, навчанням, підвищенням кваліфікації державних службовців та результатами їх щорічної оцінки та атестації нормативно-правовими актами чітко не визначено. Методика в частині преамбули про це говорить, а от інші нормативно-правові акти цього не враховують, бракує механізмів реалізації цього зв'язку. Така ситуація призводить до низької якості роботи державних службовців, надання неякісних управлінських послуг, низької мотивації державних службовців, високої плинності кадрів на державній службі, можливості конфлікту інтересів на державній службі [52].

Однак, основними характерними ознаками управління персоналу державної служби в Україні сьогодні є: нестабільний склад управлінських кадрів, порушення спадкоємності в роботі; непрозорість діяльності органів державної влади в роботі з кадрами; недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу; непрестижність державної служби (низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців); відсутність цілісної системи кадрової роботи на рівні держави; немає належного громадського та державного контролю діяльності персоналу органів виконавчої влади, критеріїв та механізму об'єктивного оцінювання їхньої роботи [28].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ КАПІТАЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика кадрового забезпечення Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської обласної військової адміністрації

На даний момент, у результаті повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації Президент України підписав указ №68 «Про утворення військових адміністрацій». Згідно з цим указом Дніпропетровську обласну державну адміністрацію перетворено на Дніпропетровську обласну військову адміністрацію (далі – Дніпропетровська ОВА).

Департаменту капітального будівництва є структурним підрозділом Дніпропетровської ОВА. Він входить до складу і облдержадміністрації та в межах Дніпропетровської області забезпечує виконання покладених на нього завдань. Департамент підпорядкований голові облдержадміністрації, а також підзвітний і підконтрольний Міністерству регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [56].

Департамент виконує роботи, пов'язані зі здійсненням функцій замовника будівництва об'єктів житлово-комунального, соціального та іншого призначення на території Дніпропетровської області.

Організаційна структура Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської ОВА представлена на рис. 2.1.

Директором департаменту формується апарат Департаменту капітального будівництва. Призначення та звільнення з посад начальників управлінь і відділів, їх заступників та спеціалістів відділів здійснюються наказом

директора Департаменту капітального будівництва відповідно до чинного законодавства.

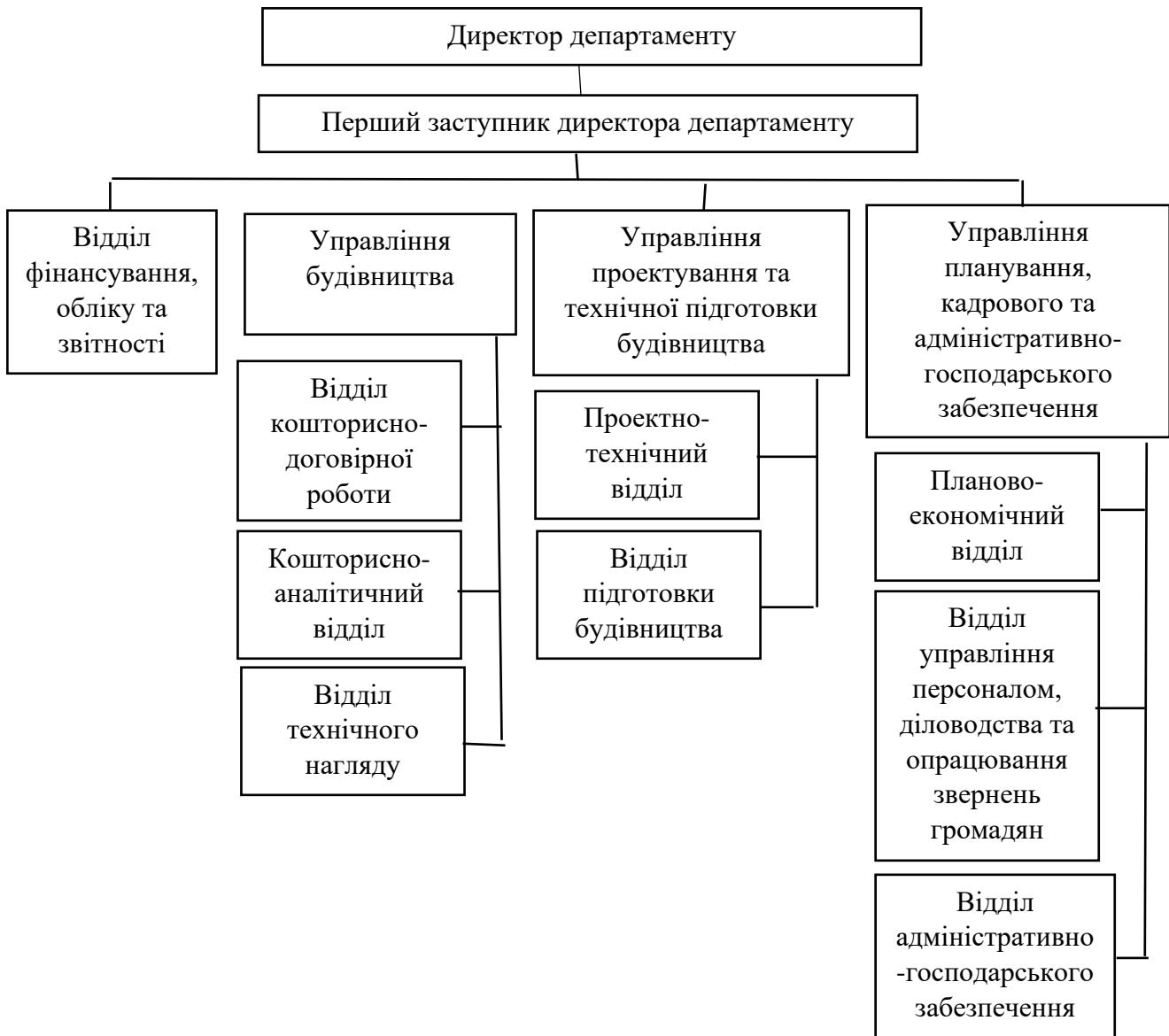


Рис. 2.1. Організаційна структура Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської обласної військової адміністрації [56]

У цілому розглянута структура Департаменту капітального будівництва є раціональною, адже дотримуються норми чисельності підпорядкування. За таких умов досягається ефективна управлінська діяльність.

Основними завданнями Департаменту є:

- забезпечення реалізації державної політики у галузі будівництва;

– виконання завдань з будівництва житлових будинків, об'єктів освіти, охорони здоров'я, зв'язку, транспорту, торгівлі, громадського харчування, комунального господарства, культурно-побутового й іншого призначення та ефективного використання капітальних вкладень, що спрямовуються на зазначені цілі;

– сприяння впровадженню в будівництво прогресивних проектних рішень, технологій та методів будівництва, нових будівельних матеріалів, конструкцій та виробів [56].

Департамент відповідно до покладених на нього завдань:

– організовує виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та здійснює контроль за їх реалізацією;

– забезпечує у межах своїх повноважень захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб;

– готує пропозиції до програм економічного та соціального розвитку області, державних програм, обласного бюджету і подає їх на розгляд до обласної державної адміністрації;

– сприяє органам місцевого самоврядування у вирішенні питань соціально-економічного розвитку території;

– готує пропозиції з питань розвитку будівництва і подає їх на розгляд до обласної державної адміністрації;

– забезпечує дотримання законодавства у галузі будівництва;

– бере участь у складенні переліків об'єктів, які фінансуються за рахунок державних капітальних вкладень, передбачених у державному та місцевому бюджетах для відповідної території;

– розробляє на основі пропозицій структурних підрозділів обласної державної адміністрації поточні й перспективні програми капітального будівництва, складає переліки проектів будов, титульні списки будов та проектно-розвідувальних робіт і подає їх на затвердження в установленому порядку [56];

– забезпечує в установленому порядку своєчасне та в повному обсязі фінансування проектно-вишукувальних робіт і будівництва об'єктів відповідно до титульних списків будов та укладених договорів;

– розміщує замовлення на проектно-вишукувальні роботи, укладає з проектними і розвідувальними організаціями договори на розроблення проектно-кошторисної документації та здійснення ними авторського нагляду за будівництвом [56];

– здійснює передачу в установлені терміни проектним або розвідувальним організаціям завдань на проектування, вихідних даних та інших документів, необхідних для виконання проектних і розвідувальних робіт та розроблення проектно-кошторисної документації;

– приймає і перевіряє комплексність одержаної від проектних або розвідувальних організацій проектно-кошторисної та іншої документації, забезпечує в установленому порядку проведення державної експертизи цієї документації, її погодження і затвердження та передає цю документацію до будівельних організацій;

– здійснює моніторинг проектування та будівництва об'єктів у рамках реалізації проектів державного значення;

– розміщує замовлення на капітальне будівництво, укладає з будівельними організаціями відповідні договори; разом з підрядними організаціями визначає і погоджує ціни на будівництво об'єктів відповідно до діючих нормативних актів;

– подає на реєстрацію в Державну архітектурно-будівельну інспекцію України або її територіальним органам повідомлення про початок виконання будівельних робіт або одержує дозвіл на виконання будівельних робіт;

– забезпечує підготовку геодезичної основи для будівництва;

– здійснює розрахунки з постачальниками за устаткування і матеріали замовника;

– проводить моніторинг розвитку індустрії будівельних матеріалів [56];

– передає будівельній організації будівельний майданчик, устаткування, що підлягає монтажу, забезпечення якими покладено на замовника;

– здійснює інші передбачені законом повноваження [56].

Згідно із штатним розписом штатна чисельність працівників Департаменту становить 75 осіб.

Якісний склад персоналу Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської обласної військової адміністрації (станом на 1 січня 2022 р.) представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Якісний склад персоналу Департаменту капітального будівництва
Дніпропетровської обласної військової адміністрації
(станом на 1 січня 2022 р.)**

Показники	Осіб	Питома вага, %
За статтю:		
чоловіки	13	17,3
жінки	62	82,7
За віком:		
До 27 років	33	44,0
28 – 34 років	19	25,3
35 – 45 років	11	14,7
46 – 54 років	10	13,3
55 – 59 років	2	2,7
За освітою:		
– економічна	38	50,7
– технічна	13	17,3
– юридична	3	4,0
– гуманітарна	10	13,3
– інші	11	14,7
За стажем:		
до 1 року	17	22,7
1 – 3 роки	31	41,3
3 – 5 роки	22	29,3
5 – 10 років	5	6,7

Ми бачимо, що у таблиці 2.6. наведено цифрові дані щодо якісного складу керівників та фахівців Департаменту. У загальній чисельності працівників 82,7 % жінки і 17,3 % – чоловіки. Більшість (69,3 %) працівників віком до 35 років, а решта персоналу – від 35 до 59 років. Є певні особливості за їх освітою. Специфіка державної організації (напрям діяльності) в тому, що

тут працює більшість фахівців з економічною, гуманітарною та гуманітарною освітою. За стажем персонал можна розподілити на 2 групи: до 5 років стажу мають 76 працівників (92,7 %) і 5 – 10 років стажу мають 6 працівників (7,3 %).

Особливе місце в діяльності Департаменту капітального будівництва займає кадрова робота. Прийняття на державну службу тут здійснюється шляхом конкурсного відбору або за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством. Прийняття працівників на посаду, що віднесені до категорії державних службовців, та звільнення їх з роботи здійснюється відповідно до законодавства про працю.

Особи, які вперше зараховуються на державну службу, складають Присягу державних службовців і підписують її текст, про що робиться відповідний запис у трудовій книжці, а також підписують текст Попередження про спеціальні обмеження згідно з чинним законодавством.

Департамент капітального будівництва створює умови для навчання та підвищення кваліфікації державних службовців у навчальних закладах та центрах підвищення кваліфікації.

Для проведення оцінки персоналу використовуються два методи оцінки:

- атестація державних службовців Департаменту капітального будівництва, що проводиться один раз на три роки;
- щорічна оцінка виконання персоналом посадових обов'язків і завдань.

Здійснюється також систематичний аналіз виконання відповідними управлінськими працівниками своїх функціональних обов'язків. Також відстежується механізм проходження державної служби.

За результатами атестації перевіряється якість і ефективність виконання державними службовцями своїх функцій, визначається можливість просування по службі, присвоєння чергового рангу тощо.

Остання атестація державних службовців Департаменту капітального будівництва проводилось у 2020 р. Результати атестації наведено в таблиці 2.2.

Аналіз проведеної атестації державних службовців (2020 р.)

Показники	Керівники (осіб)	Спеціалісти (осіб)	Усього	
			осіб	у % до всіх працюючих
Кількість працюючих державних службовців	24	51	75	100
З них:				
– брали участь в атестації	19	21	40	52,0
– не підлягають атестації	5	30	35	48,0
Наслідки атестації:				
– відповідають займаній посаді	19	21	40	52,0
– пройти стажування на більш високій посаді	1	4	5	6,5
– присвоїти черговий ранг державного службовця	1	1	2	2,6
– порушити клопотання про продовження терміну перебування на державній службі	2	1	3	3,9

Із наведених даних видно, що в атестації брало участь 40 державних службовців (керівники та службовців). У той же час, 35 осіб не підлягали атестації з різних причин: перебувають на посаді менше року; відпустки по вагітності та догляду за дитиною тощо.

За наслідками проведеної атестації всі 40 державних службовців відповідають своїм посадам. За рішенням керівника державного п'ятюм особам рекомендовано пройти стажування на більш високій посаді.

У Департаменті капітального будівництва також проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

У таблиці 2.3. наведено цифрові дані, що висвітлюють результати проведених за останні 3 роки щорічних оцінок виконання обов'язків державними службовцями.

**Результати проведених у Департаменті капітального будівництва
щорічних оцінок виконання обов'язків і завдань державними
службовцями, (осіб)**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кількість персоналу, яка брала участь у щорічній оцінці			
у тому числі:	40	44	48
– керівники;	18	20	19
– фахівці.	22	24	29
Не підлягають щорічній оцінці (всього)			
у тому числі:	36	30	27
– керівники;	5	2	3
– фахівці.	31	28	24
Підсумкова оцінка виконання функціональних обов'язків:			
– низькі;	-	-	-
– задовільні;	-	2	3
– добрі;	40	41	41
– високі.	-	1	4

Таким чином за 2019 – 2021 рр. чисельність працівників, що брали участь у щорічній оцінці, коливалась від 40 до 48 осіб (керівників та фахівців). У середньому за три роки підсумкові щорічні оцінки виконання державними службовцями своїх функціональних обов'язків були такими (у відсотках): низькі – 0,0; задовільні – 3,8; добрі – 92,4; високі – 3,8.

З урахуванням наслідків оцінки персоналу в Департаменті капітального будівництва здійснюється просування кадрів по службі та мотивації їх трудової діяльності.

У Департаменті капітального будівництва Дніпропетровської ОВА, як і в кожній аналогічній бюджетній організації, основним чинником мотивації трудової діяльності є заробітна плата (посадові оклади) державних службовців, а також різні надбавки (за ранг; вислугу років; високі досягнення в праці і виконання особливо важливої роботи; науковий ступінь; почесне звання «Заслужений») і премії.

Посадові оклади працівників Департаменту капітального будівництва передбачені Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2008 р. № 34

«Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України». (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 395 від 17.05.2012 та № 460 від 22.07.2016).

Рівень матеріального стимулювання державних службовців залежить від обсягів бюджетного фінансування. Разом з тим, кожен працівник має можливість для кар'єрного зростання та підвищення заробітної плати за рахунок:

- просування на більш високу посаду при покращанні своїх ділових ознак та кар'єрного зростання;
- одержувати надбавки до посадового окладу за вислугу років в розмірі від 10 до 40 %;
- одержувати премії та надбавки за високі досягнення в праці тощо.

Орієнтація на матеріальний стимул у поєднанні з нематеріальними мотивами є досить важливою основою для підвищення трудової активності, досягнення як особистих цілей, так і цілей організації.

2.2. Аналіз системи управління персоналом у Департаменті капітального будівництва

Для визначення проблем кадрового забезпечення та стану розвитку системи управління персоналом Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської ОВА проведемо анкетне опитування працівників установи та визначимо основні проблеми та рівень задоволеністю працею державних службовців. Для цього було розроблено анкету та опитано 25 працівників Департамент капітального будівництва.

Анкетуванням було запропоновано респондентам відповісти на запитання з визначеними варіантами відповіді на них (Додаток А).

За результатами обробки анкет можна надати наступні результати.

На питання: «Чи вважаєте ви, що існують потреби у кадрах у вашій установі?» більшість опитаних відповіли «так» (таблиця 2.4).

Результати досліджень потреб у кадрах державних службовців

Питання анкети	Департамент капітального будівництва (25 респондентів)	
	осіб	% до опитаних
Чи вважаєте ви, що існують потреби у кадрах у вашій установі ?		
Так, існує	20	80
Ні, не існує	3	12
Не можу відповісти	2	8

На думку більшості опитаних (80 %) Департамент капітального будівництва відчуває потребу в кадрах (поточної і на перспективу). При цьому близько 12 % респондентів вважає, що такої потреби немає.

На запитання анкети «Чи знаєте Ви про наявність вакансій у вашій установі ?» Майже 70 % держслужбовців поінформовані про наявність вакантних місць, при цьому серед керівників відсоток інформованості істотно вище – 90 %, що говорить про те, що відомості про наявність вакансій керівники діляться з підлеглими не завжди (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результати досліджень поінформованості про наявність вакансій

Питання анкети	Департамент капітального будівництва (49 респондентів)	
	осіб	% до опитаних
Чи знаєте Ви про наявність вакансій у вашій установі ?		
Так, знаю	17	68
Ні, не знаю	6	24
Не можу відповісти	2	8

Відповіді на запитання «Основним джерелом залучення кандидатів на вакантні посади є:» представлені у табл. 2.6.

Результати досліджень поінформованості про джерела залучення кандидатів

Питання анкети	Департамент капітального будівництва (25 респондентів)	
	осіб	% до опитаних
На запитання «Основним джерелом залучення кандидатів на вакантні посади є:		
– співробітників самої державної установи	13	52
– знайомі і колишні товариші по службі	8	32
– засоби масової інформації	1	4
– не можу відповісти	3	12

З таблиці видно, що більшість опитаних (52 %) вважають джерелом залучення кандидатів – співробітників самої державної установи; 32 % респондентів зазначили, що джерелом залучення можуть бути знайомі і колишні товариші по службі; тільки 4 % респондентів вважають що джерелом залучення кандидатів є засоби масової інформації, решта опитаних взагалі не знають звідки і яким чином залучаються кандидати. В результаті проведених бесід виявлено, що, кадрові агентства і служба зайнятості практично не використовуються для пошуку кандидатів, що говорить про слабкий зовнішній рекрутинг в державній службі.

Також встановлено, що найчастіше оцінка персоналу проводиться в разі відбору та підбору персоналу. Серед методів оцінювання респонденти віддали перевагу індивідуальний та груповим методам.

У таблиці 2.7 надані результати відповіді на питання «На ваш погляд які із запропонованих методів індивідуальної оцінки найбільш підходять для вашої установи ?»

З представленої таблиці 2.12. видно, що серед методів індивідуальної оцінки праці були виділені: інтерв'ю і співбесіду (44 % опитаних); метод оцінки по вирішальній ситуації або описовий метод оцінки (по 16 % та 12 % відповідно); КРІ (8 %); анкетування (8 %), оцінка результативності державних

службовців (4 %); тільки шкала рейтингів поведінкових установок (4 %);
екзамен і тестування (4 %).

Таблиця 2.7

**Результати досліджень методів індивідуального оцінювання
державних службовців**

Питання анкети	Департамент капітального будівництва (25 респондентів)	
	осіб	% до опитаних
На ваш погляд які із запропонованих методів індивідуальної оцінки найбільш підходять для вашої установи?		
– інтерв'ю і співбесіду	11	44
– метод оцінки по вирішальній ситуації	4	16
– описовий метод оцінки	3	12
– КРІ	2	8
– анкетування	2	8
– оцінка результативності державних службовців	1	4
– шкала рейтингів поведінкових установок	1	4
– екзамен і тестування	1	4

Результати досліджень методів групового оцінювання державних службовців представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Результати досліджень методів групового оцінювання державних
службовців**

Питання анкети	Департамент капітального будівництва (25 респондентів)	
	осіб	% до опитаних
На ваш погляд які із запропонованих методів групової оцінки найбільш підходять для вашої установи?		
– метод класифікації	8	32
– «метод 180»	5	20
– порівняння по парам	4	16
– «метод 360°»	4	16
– групову роботу за результатами	2	8
– методи заданого розподілу	1	4
– оцінка результативності державних службовців	1	4

З таблиці 2.8. слідує, що серед методів групової оцінки праці респонденти обрали: 32 % – метод класифікації; 20 % – «метод 180», або оцінка результативності діяльності відділу; 16 % – порівняння по парам; 16 % – віддають перевагу «методу 360°»; 8 % оцінюють групову роботу за результатами; 4 % використовують методи заданого розподілу; 4 % – оцінка результативності державних службовців.

На запитання «Чи вистачає вам професійних знань для виконання професійних завдань?» більшість респондентів підтвердили, що їм не вистачає професійних знань для виконання професійних завдань, а 36 % відповіли не так категорично, але все ж відзначили деяку потребу в цьому. Лише 12 % опитаних вважають що їм вистачає професійних знань для виконання професійних завдань.

Таблиця 2.9

Результати досліджень достатності професійних знань для виконання професійних завдань

Питання анкети	Департамент капітального будівництва (25 респондентів)	
	осіб	% до опитаних
Чи вистачає вам професійних знань для виконання професійних завдань?		
– так, вистачає;	3	12
– ні не вистачає;	13	52
– відчуваю деяку потребу в отриманні нових знань	9	36

Дослідження мотивації праці державних службовців дало змогу виявити такі основні потреби державних службовців, які представлено у вигляді табл. 2.10.

За результатами анкетування видно, що серед основних потреб державні службовці назвали: зарплата, яка повністю відповідає компетенції і досвіду – 84 %; хороші умови праці – 80 %; гарні стосунки з колегами – 80 %; забезпечена пенсія і соціальні виплати – 76 %; можливість для творчості та ініціативи – 76 %; свобода організувати саме свою роботу – 72 %; винагороди

за заслуги – 56 %; наявність деяких допоміжних переваг (службова машина, персональний телефон і тощо) – 52 %; можливість широкого спілкування з колегами і цікавими людьми в процесі роботи – 52 %; внутрішнє підвищення, просування по службі – 48 %; певний авторитет в організації – 44 %; керівник, який бере до уваги саме Вашу думку – 40 %.

Таблиця 2.10

Результати досліджень основних потреб державних службовців

Питання анкети	Департамент капітального будівництва (25 респондентів)	
	осіб	% до опитаних
Виберіть, які на вашу думку, найбільш значущі потреби державних службовців:		
- зарплата, яка повністю відповідає компетенції і досвіду	21	84
- хороші умови праці	20	80
- гарні стосунки з колегами	20	80
- забезпечена пенсія і соціальні виплати	19	76
- можливість для творчості та ініціативи	19	76
- свобода організувати саме свою роботу	18	72
- винагороди за заслуги	14	56
- наявність деяких допоміжних переваг (службова машина, персональний телефон і тощо)	13	52
- можливість широкого спілкування з колегами і цікавими людьми в процесі роботи	13	52
- внутрішнє підвищення, просування по службі	12	48
- певний авторитет в організації	11	44
- керівник, який бере до уваги саме Вашу думку	10	40

Досліджувались умови праці й нематеріальні стимули державних службовців представлено в таблиці 2.11.

Із наведених даних видно, що більшість респондентів вважають себе забезпеченими виробничими площами для нормальної діяльності, їх влаштовує також і температурний режим робочих приміщень, освітлення робочих кімнат, не заважає зайвий шум на робочих місцях тощо. Разом з тим є недоліки щодо використання комп'ютерів, принтерів. Під час проведення опитування вивчався також соціально-психологічний мікроклімат у колективі. Респонденти

вважають, що мікроклімат Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської ОВА нормальний або ж є лише окремі недоліки.

Таблиця 2.11

**Результати досліджень нематеріальних мотивів та умов праці
державних службовців**

№ за/п	Перелік мотивів та умов праці	Департамент капітального будівництва (25 респондентів)	
		осіб	% до опитаних
1.	Умови праці на вашому робочому місці: чи достатньо виробничих площ для нормальної роботи (діяльності)	19	76
2.	Чи влаштовує температурний режим приміщення влітку (є кондиціонер)	13	52
3.	Чи влаштовує температурний режим приміщення взимку (опалення приміщення)	7	28
4.	Чи влаштовує сонячне освітлення робочої кімнати	19	76
5.	Чи заважає в роботі зайвий шум з вулиці	2	8
6.	Робота комп'ютера, принтера та інших технічних засобів: працює техніка бездоганно	6	24
7.	Працює техніка з перебоями в роботі	16	64
8.	Є морально застаріла техніка	10	40
9.	Ваше робоче місце знаходиться: - в нормальних умовах (на поверсі)	24	96
10.	Соціально-психологічний мікроклімат у Вашому колективі:		
	- нормальний	18	72
	- є певні недоліки	6	24
	- незадовільний	-	-

Таким чином, при вивченні системи управління персоналом та мотивації праці персоналу Департаменту капітального будівництва, а також при проведенні аналізу за допомогою анкетного методу виявлено ряд позитивних напрямів та недоліків щодо управління персоналом в органах публічної влади.

Аналіз кадрового забезпечення Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської ОВА свідчить, що кадрова політика державного органу повинна бути спрямована на досягнення головної мети – забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних і високо

обізнаних, підготовлених кадрів державних службовців, які володіють сучасними науковими знаннями, практичними навичками і вміннями і здатних до ефективного здійснення цілей і функцій правової сучасної держави в своїй практичній діяльності.

2.3. Проблеми кадрового забезпечення в публічному управлінні

Результати досліджень періодичних видань з проблематики кадрового забезпечення державної служби та проведений аналіз кадрового забезпечення Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської обласної військової адміністрації дають підстави виділити низку існуючих проблем, які мають системний характер та потребують прийняття ефективних рішень в системі кадрової політики (табл. 2.12).

Розглянемо детальніше окремі проблеми кадрового управління державної служби. Основні причини плинності кадрів криються в низькій заробітній платні, авторитарному керівництві, відсутності кар'єрного росту.

Важливу роль у процесі мотивації трудової діяльності державних службовців відіграють умови трудової діяльності. Вони повинні бути привабливими та максимально комфортними. Але за відсутності належного фінансування державних установ, формування комфортних умов праці персоналу не входить в плани державної влади. До найважливіших чинників які формують такі умови належать: підтримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці; забезпечення необхідною комп'ютерною технікою та канцелярським приладдям, підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату; створення сприятливих умов для відпочинку й оздоровлення працівників; високий рівень організації робочих місць.

Основні проблеми і системи управління персоналом публічної служби

Сфера управління	Проблема
у сфері матер-но-технічного забезпечення	– незадовільні матеріально-технічні умови трудової діяльності; – жорсткі режими роботи;
у сфері набору кадрів	– незадовільна організація добору кадрів (потребує приділення більшої уваги прихованим можливостям та ресурсам посадовців; низький фаховий та організаційний рівень проведення конкурсів на ці посади; відсутність відповідальності тощо);
у сфері навчання та підвищення кваліфікації	– відсутність загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання публічних службовців, низька мотивація посадових осіб до навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіти, недостатній рівень компетентності й професіоналізму; – недосконалий механізм визначення реальних потреб публічних службовців у професійному навчанні не забезпечує взаємозв'язок між системою підвищення кваліфікації публічних службовців і практикою державного управління та місцевого самоврядування; – не створено дієвого механізму співпраці різних суб'єктів професійного навчання публічних службовців, що призводить до неефективного використання ресурсів на професійне навчання. – відсутність цілісної системи розвитку професійної компетентності державно-управлінських кадрів;
у сфері оцінювання діяльності	– недосконале регулювання процесу оцінювання результатів діяльності посадовців;
у сфері мотивації	– обмежене використання фінансових інструментів мотивації, не розвинуті методи не фінансової мотивації державних службовців
у сфері винагороди	– неналежна фінансова база матеріального забезпечення апарату органів публічного управління, різниця в розмірах заробітної плати публічних службовців і службовців недержавного сектора, що перешкоджає залученню до роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування топ-менеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом, й не дозволяє залучити найбільш кваліфікованих фахівців на роботу в органи публічного управління; – відсутня мотивація до ефективної діяльності та професійного розвитку службовців; – недосконалість системи оплати праці держслужбовців;
у сфері просування по службі	– низький ступінь залежності рівня професіоналізму публічних службовців від процесу проходження їх службової кар'єри, що, певною мірою, є наслідком залежності публічної служби від політичної кон'юнктури;
у сфері кадрового потенціалу	– нераціональне використання кадрового потенціалу: багато службовців працюють не за своєю фаховою освітою, а від так і не мають можливості реалізувати свою професійну компетентність і здібності, у них немає сформованої стійкої мотивації до сумлінної й ефективної праці;
у сфері контролю діяльності	– нерозвинутість механізмів громадського та державного контролю за діяльністю державних службовців та посадових осіб; – неефективність заходів органів виконавчої влади щодо запобігання корупції в державному секторі

Недостатній рівень мотивації персоналу публічних організацій через неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії). Отже, більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу. Такі тенденції підтверджують відсутність орієнтації персоналу на якісний результат професійної діяльності [49].

Відсутність належної кваліфікації державних службовців, недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу. На відміну від бізнесу, де власник чи генеральний директор зацікавлені, насамперед, у ділових якостях претендента на посаду, в системі виконавчої влади з розмитою відповідальністю, спрацьовують інші фактори відбору, наприклад, лояльність до керівника. Проте, останнім часом в роботу органів публічного управління починають широко впроваджуватися інформаційно-комунікаційні технології : офіційні сайти, електронні системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади, електронний документообіг із застосуванням електронного цифрового підпису та печатки, врешті-решт, електронне врядування і становлення та розвиток електронної демократії, що вимагає від державних службовців нових знань і умінь [5].

Недосконалість конкурсного відбору, який носить подекуди формальний характер і не завжди створює умови для відбору найкращих претендентів для заміщення посад державних службовців. Методи добору на державну службу в переважній більшості залишились старими.

Відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи. Це призводить не тільки до зниження рівня управління цією сферою, адже атестація і контроль персоналу носять формальний характер, зіставлення результатів діяльності фахівців переважно ускладнене, але й до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління [55].

Основною причиною корупційних діянь державних службовців є недостатньо ефективна діяльність керівництва, що стає негативним прикладом для підлеглих, фінансові проблеми та недостатній відомчий контроль, легковажність. Також, немає належного громадського та державного контролю діяльності персоналу органів виконавчої влади, критеріїв та механізму об'єктивного оцінювання їхньої роботи [5].

Орієнтація відділів управління кадрами на контроль за дотриманням формальних ознак, непрозорість діяльності органів державної влади в роботі з кадрами. Відсутність цілісної системи управління персоналом, що передбачає визначальну та стратегічну ролі працівників кадрових служб у управлінні людськими ресурсами на державній службі, необхідність всебічного вивчення та запровадження кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду формування служб (підрозділів) з реалізації державної кадрової політики [49].

Таким чином, проведені дослідження дають підстави стверджувати, що рівень адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах публічної влади України, соціальної захищеності, матеріального забезпечення працівників, регламентованого алгоритму адміністративних процедур аж ніяк не є належними. Це у свою чергу призводить до занепаду професійного осередку та відтоку висококваліфікованих кадрів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливість його застосування в Україні

Державна служба є основою державного управління в будь-якій країні, а створення професійної державної служби на засадах європейських стандартів сприятиме підвищенню її якості, результативності та ефективності. Отже, з цією метою доцільно розглянути зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та оцінити можливість його використання в Україні [19].

Сучасний світ демонструє різні моделі державної служби. Державна служба більшості країн складалася упродовж тривалого історичного розвитку. кожне суспільство виробляє своє власне розуміння функцій держави в залежності від соціальних характеристик, національної філософії, менталітету та ідеології, вірувань і традицій. У той же час, не дивлячись на різноманіття суспільного облаштування країн, простежуються деякі подібні риси, певна політична й культурний взаємозв'язок. В організаційно-правову структуру державної служби та її адміністративно-правової регламентації виділяються наступні моделі: континентальна або романо-германська модель, представлена, в основному, європейськими державами; англосаксонська модель (система загального права), до якої відносяться англійські країни та Великобританія (має специфічну модель державної служби); державна служба країн ісламської орієнтації; трудова (радянська) модель (КНР, Куба, побічно колишні країни соціалістичної орієнтації) [32].

Жорсткі механізми політико-правової регламентації службового поведінки, кар'єрна і послідовність посадового просування характерні для романо-германської моделі державної служби. Деталізовані нормативно-правові акти, регламентація повсякденної діяльності чиновників,

функціонування державної служби по принципу централізму, ієрархічності, «вірнопідданства» державі визначають сутність соціально-статусних характеристик [40].

В англосаксонській моделі державної служби соціальний статус службовців багато в чому залежить від суті суспільного розуміння державної влади, яка носить багатоскладовий і плюралістичний характер. Сутність державно-службової поведінки визначають принципи «відкритих дверей» і «вільного входу» так, що межа між державними службовцями та приватними особами окреслена не настільки чітко, як у континентальних країнах [19].

У світі існують різні форми організації управління державною службою. Деякі з цих відмінностей визначаються рівнем соціально-економічного розвитку держав: держави з швидкими темпами економічного розвитку, високим рівнем життя населення, які мають розвинені традиції демократії можуть мати інші адміністративні інститути управління, ніж держави, що розвиваються з уповільненим економічним розвитком і низьким рівнем життя. На структури управління державною службою впливають політичні режими, в рамках яких функціонують адміністративні організації.

Відмінності визначаються також типом адміністративно-територіальної організації держави. З цієї точки зору існують два основних види управління державною службою: унітарний і федеративний. При унітарній структурі управління система державної служби регулюється безпосередньо з центру. Так, управління департаментами у Франції, провінціями в Італії, графствами в Швеції здійснюється переважно центральним апаратом. Унітарна система управління характеризується значним контролем над регіональними органами, саме цим багато в чому забезпечується керованість і однорідність діяльності [40].

Федеративна система управління складається з організаційних одиниць, мають значну самостійність щодо управління власною державною службою. Діяльність державних службовців земель Німеччини, штатів в США і Бразилії, кантонів в Швейцарії регулюється поряд з федеративними законами

регіональними законами та нормами. Кожен член федерації має право створити власну структуру управління державною службою. Наприклад, у США немає типової форми організації органів управління державної служби штатів. Організаційна структура органів управління державною службою в зарубіжних країнах має кардинальні відмінності [93]. У ряді країн кадровий орган управління державною службою знаходиться в підпорядкуванні спеціалізованого міністерства.

Характерною особливістю формування і розвитку систем управління державною службою в зарубіжних країнах є та обставина, що в більшості країн до державних службовців відносяться працівники, що виконують державні функції управління й отримують заробітну плату з державного бюджету. Таким чином, система державної служби має два рівні: в перший рівень входять публічні службовці – працівники публічного сектору економіки (викладачі ЗВО, вчителі, працівники державних залізних доріг, пошти та ін.). Другий рівень складають безпосередньо працівники органів державного управління – це чиновники, що працюють у міністерствах і відомствах. Статус кожної категорії службовців різний у тих чи інших країнах, при це для чиновників законодавчо встановлені особливі умови проходження служби й більш жорсткі правила та обмеження. Оскільки професійна діяльність публічних службовців регулюється переважно загальним трудовим правом, їх система управління не завжди ідентична структурам управління в міністерствах і відомствах, де існують спеціалізовані організаційні структури, що входять до сфери компетенції публічного права [32].

Практика ЄС засвідчує, що визначення сфери державної служби має відбуватися з урахуванням трьох критеріїв:

– вертикальних меж, якими здійснюється поділ політичних та адміністративних посад («верхньої межі») і держслужбовців та працівників державного (публічного) сектору («нижньої межі»);

– горизонтальних меж, якими визначається сукупність інститутів та органів, що підпадають під дію закону про держслужбу, наділені специфічним статусом та регулюються трудовим законодавством;

– матеріальних меж, якими встановлюється перелік аспектів держслужби, регулювання яких може здійснюватися нормами інших законів. Наприклад, питання пенсійних виплат, тривалості робочого дня, святкових та вихідних днів тощо [93].

Нині в розвинутих демократичних країнах склалася три основні моделі публічної служби: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Кожна з них, звичайно, накладає свій відбиток на стиль управління персоналом публічної служби, зокрема на практику добору персоналу, його адаптацію на посаді, кар'єрне переміщення, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, оплату і стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності, підстави припинення публічної служби тощо [32].

Далі детально проаналізуємо роботу системи органів державної служби Польщі, Латвії, Німеччини, Франції та Іспанії.

Організація управління персоналом державної служби в Польщі має свої особливості, до її обов'язків належать: становлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби і побудова основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу; створення й реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами державної служби; забезпечення співробітництва з питань державної служби на міжнародному рівні; забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади; поширення інформації про діяльність державної служби; планування, організація та контроль щодо процесу навчання та проходження підвищення кваліфікації кадрів державної служби; керування процесом управління персоналом державної служби; забезпечення дотримання законодавства про державну службу тощо [34].

Розглядаючи побудову системи управління персоналом державної служби Латвії, зазначимо, що функціонування системи спрямовано тільки на

управління людськими ресурсами, зайнятими в державному секторі. Адаптації цієї системи до сучасних умов не приділено багато уваги.

У Німеччині функції управління персоналом державної служби стосуються таких питань: основи публічної служби; національне право; тарифне право забезпечення; питання управління, модернізації та організації публічних адміністрацій та офісів; скорочення бюрократії; дерегулювання; скорочення корупції; питання міжнародного співробітництва. Службовці Німеччини перебувають в одному з трьох видів правового статусу, які відрізняються рівнем правової захищеності й обсягом функціональних обов'язків [44]. Підготовча служба характеризується найменшою правовою захищеністю, службовця можуть звільнити за вчинення дисциплінарного проступку. Він не обіймає жодної посади, а проходить теоретичну і практичну підготовку. Випробувальна служба починається з призначення на посаду і триває від одного року в службовців простого рівня до трьох років у службовців високого. Пожиттєве призначення отримують службовці, яким на момент призначення виповнилося 27 років і які мають успішно закінчену випробувальну службу [34].

Управління персоналом державної служби в такій країні, як Іспанія, організовано як закриту систему, основною рисою, якої є набір персоналу до державних органів виконавчої влади на окрему посаду базового рівня, у межах якої можливе кар'єрне підвищення та пропорційне підвищення заробітної плати [19]. Такий вид системи управління є дуже ієрархічним, він базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплому про рівень освітньої підготовки.

Основні положення іспанської системи управління персоналом державної служби такі: суттєві зміни безпосередньо в людських ресурсах; зміна умов та оплати праці; запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що надає можливість, у свою чергу, вибрати працівника на певну посаду державної служби тощо [34].

Зокрема, державна служба Франції є чітко регламентованою системою управління з притаманним їй духом ієрархічності й вірнопідданості державі. Ці риси, тим не менше, не перетворюють державних службовців на звичайних безініціативних виконавців, що складають лише механізм державного апарату управління. Фахівці вважають, що концепція розвитку кар'єри державного службовця у Франції ґрунтується на усвідомленні кількох складників [40]. У Франції правовий статус службовця більше враховує специфіку його роботодавця, тобто держави, а тому регулюється нормами адміністративного, а не трудового права. Це стосується права державної служби, що відзначається нерівністю сторін, особливим порядком вирішення трудових спорів і додатковими обмеженнями стосовно службовця з відповідною компенсацією, зокрема матеріальною та моральною. Другий аспект розкривається у тому, що державну службу Франції зорієнтовано на її безперервність, тобто особа, поступивши на державну службу, зазвичай залишається в системі протягом усього трудового життя, поступово просуваючись у кар'єрному зростанні [34].

У системі державної служби Франції виділяється два види службового зростання: по-перше, за ступенем – відбувається автоматично у межах певного рангу та пов'язано більшою мірою з вислугою років. При цьому високі оцінки можуть прискорити службове зростання, проте низькі не можуть завадити цьому за умови максимального стажу в певному класі посад; по-друге, за рангом – просування залежить від здобутків претендентів та успішного проходження загальнонаціонального та відкритого конкурсного відбору [50]. У багатьох інших країнах – членах ЄС функціонує така система управління персоналом державної служби, як у Франції.

Також визначимо особливості управління персоналом публічних служб у досліджуваних зарубіжних країнах (табл. 3.1).

Варто підкреслити, що ефективне управління персоналом у сфері державної служби в зарубіжних країнах базується на продуманій стратегії використання та розвитку «людських ресурсів». Ця робота останнім часом поставлена на серйозну правову основу, завдяки якій чітко визначено місце й

статус різного рівня керівників, зайнятих в апараті органів державної влади [40].

Таблиця 3.1

Особливості управління персоналом публічних служб у зарубіжних країнах [40]

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

У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилася «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно й якісно він працює [34].

В англосаксонських країнах, насамперед у Сполучених Штатах Америки, з 80-х рр. ХХ ст. почала утверджуватися ідея, що робота з персоналом у системі державної служби точно так, як і власне розвиток органів державної влади, має вестися за зразком бізнесу. Це означає, що й управління персоналом має вестися за законами ефективного менеджменту, коли критерії ефективності, раціональності, економності стають головними під час визначення результатів роботи персоналу [40].

Аналіз досліджень із проблем формування системи управління кадрами державної служби дає можливість констатувати той факт, що не існує єдиної універсальної системи організації закладів, відповідальних за державну службу. У кожній країні по-різному, тому і структура державної служби різна [19].

Як свідчить зарубіжне законодавство, у ряді країн також створюються спеціальні органи управління публічною службою: Агенція управління публічною службою, підпорядкована Міністерству внутрішніх справ Литви, до основних повноважень якої віднесено: контроль за виконанням законодавства про публічну службу; ведення офіційного реєстру публічних службовців; підготовка проектів нормативних актів, пов'язаних із публічною службою; забезпечення певної системи для управління штатом службовців публічної служби та планування кар'єрного розвитку публічних службовців; затвердження навчальних програм для публічних службовців, координація виконання стратегії навчання публічних службовців; розслідування спорів, пов'язаних із статусом публічних службовців, підготовка висновків та пропозицій щодо цих спорів [40].

Начальник цивільної служби – як центральний орган урядової адміністрації, підпорядкований Голові Ради Міністрів Польщі, основними повноваженнями якого є: нагляд за дотриманням правил цивільної служби; керування процесом управління кадрами у цивільній службі; організація і проведення кваліфікаційних процедур; проведення конкурсу на вищі посади; підготовка проектів нормативних актів тощо [34].

Генеральний директорат державної служби Чехії, на який покладено здійснення організаційних, концептуальних, координаційних, виконавських та контрольних функцій центрального управління щодо різних аспектів державної служби, які забезпечуються шляхом: підготовки проекту кадрового плану та контролю за його виконанням; підготовки проектів правових положень щодо служби, за винятком проектів правових положень, які стосуються винагороди; координації освіти службовців та координації освіти фізичних осіб, які проходять підготовку до служби; адміністрування інформаційної системи служби та заробітної плати, що включає також реєстр службовців та реєстр фізичних осіб, які проходять підготовку до служби [19].

Адміністрація державної цивільної служби Латвії, яка знаходиться під наглядом міністра, уповноваженого Кабінетом Міністрів Латвії і має впроваджувати державну політику в державній цивільній службі шляхом: здійснення контролю щодо впровадження Закону про державну цивільну службу та інших регулятивних документів на місцях державної цивільної служби; розробки проектів регуляторних документів Кабінету Міністрів у сфері державної цивільної служби; розробки єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню; забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців; аналізу потреб навчання у цивільній службі та розгляду заяв на навчальні програми до Школи публічної адміністрації тощо [34].

Федеральний комітет з особового складу державних службовців Німеччини складається з 8 дійсних членів та 8 членів-заступників. Члени Федерального комітету є незалежними і підпорядковуються тільки закону. Федеральний комітет: приймає рішення про те, на заміщення яких посад конкурс не оголошується; рішення про загальне визнання іспитів; надає пропозиції щодо усунення недоліків у застосуванні службово-правових норм; вносить пропозиції щодо покращання реалізації права на рівні можливості жінок і чоловіків, а також щодо кращого поєднання сім'ї та професії [40].

Рада Держави Греції вирішує будь-які спори щодо статусу державного адміністративного службовця, навіть якщо такі спори виникають як попереднє питання у цивільному чи кримінальному провадженні. Окрім Ради Держави створюються службові ради, які поділяються на:

- спеціальні службові ради, відповідальні за загальний службовий статус високопоставлених державних службовців і працівників юридичних осіб публічного права, за винятком Афінської академії та університетів;
- службові ради першої інстанції, відповідальні з загальний службовий статус інших державних службовців;
- службові ради першої інстанції, відповідальні за загальний службовий статус працівників певних юридичних осіб публічного права або більше однієї юридичної особи публічного права [34].

Кожна службова рада є незалежним органом. Всі вони є дисциплінарними органами. У залежності від рад до їх компетенції належить: вирішення питання про повторне призначення державного службовця, звільненого на підставі фізичної чи психічної недієздатності; надання згоди на виконання державними службовцями приватної роботи або на право бути зайнятими за приватну винагороду; звільнення державного службовця впродовж проходження ним випробувального строку; вирішення питання про надання державному службовцю неоплачуваної відпустки загальною тривалістю до 2 років з причин приватного характеру; питання вручення похвали тощо [40].

Необхідно зазначити, що у переважній більшості країн спеціальні закони про публічну службу не регламентують питання щодо органів управління персоналом у державному органі. Створення такого органу, зокрема, передбачено у Чехії – відділ персоналу, який є організаційним підрозділом службової установи. Він відповідає за організаційні аспекти служби, службові відносини державних службовців: їхню винагороду, трудові відносини інших працівників відповідної адміністративної установи. Він запроваджується у службових установах, де служать або працюють на основі трудових відносин щонайменше 25 фізичних осіб. Водночас, вони не запроваджуються у

службових установах, якщо виконання функцій можуть бути забезпечено службовою установою за допомогою менше ніж 5 посад згідно з кадровим планом [44].

Також, практичний досвід органів державної влади зарубіжних країн показує, що висока ефективність державної служби досягається там, де управління персоналом виведено на рівень пріоритетних напрямів її роботи, а основою управління персоналом стали кадрові служби.

Всебічно аналізуючи управління персоналом державної служби за кордоном, необхідно мати на увазі, що не слід допускати прямого копіювання їх досвіду. До зарубіжного досвіду потрібно ставитися зважено й обережно, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, національні традиції, психологію вітчизняних кадрів [40].

Однак, говорячи про адаптацію закордонного досвіду для України, доцільно відмітити декілька специфічних особливостей:

- до претендента на посади державної служби висувається вимога однаковою мірою володіти як адміністративними, так і технічними навичками (Великобританія, Німеччина, Франція);

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

- основними критеріями відбору є: високий рівень інтелекту, вміння досягати результату, вміння працювати з людьми (Великобританія);

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

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

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

Отже, говорячи про адаптацію європейських стандартів державної служби в Україні слід: зменшити роль вертикальної адміністративної ієрархії; побудувати діяльність держслужби, базуючись на наданні спектру

управлінських і адміністративних послуг корпусу професійних менеджерів; забезпечити максимально можливу відкритість у прийнятті управлінських рішень, що спрямовані на те, аби забезпечити потреби громадян, зокрема на основі застосування «клієнталістської» моделі діяльності держслужбовців; значно підвищити увагу до культурних і морально-етичних аспектів держслужби; реалізувати Концепцію з адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів ЄС [84].

3.2. Удосконалення організаційного забезпечення роботи з персоналом в органах публічної влади

На сьогодні, служби управління персоналом є багатoproфільними, вирішуючи набагато більше питань, ніж колишні відділи кадрів, перетворюючись із допоміжної, обслуговуючої ланки на один із провідних напрямків діяльності державних органів України. Результати характеристики організаційно-правової форми управління персоналом державних органів дозволяють встановити, що протягом останніх років зроблено низку кроків з метою реорганізації кадрових підрозділів в служби управління персоналом у державних органах шляхом розроблення та законодавчого закріплення їх нормативно-правового підґрунтя, визначення юридичного статусу, організаційно-функціональних особливостей цих підрозділів. На рівні законодавства закріплено пріоритет формування системи управління людськими ресурсами на державній службі. Разом з цим очевидно є необхідність наближення структури служби управління персоналом до сучасних типів організації служб управління персоналом [5].

Однак, служби управління персоналом в державних органах влади не беруть участі безпосередньо в управлінні основною діяльністю державних службовців, а допомагають керівникам усіх рівнів вирішувати питання, пов'язані з найманням, переміщенням, звільненням, навчанням, соціальним забезпеченням персоналу і низкою інших питань. Тому оптимальним є

поєднання повноважень лінійних керівників – керівників структурних підрозділів державних органів і спеціалістів з питань персоналу – на основі їхньої спільної відповідальності, однак із прямим підпорядкуванням керівникові державної служби в державних органах. Такий підхід до структури служби управління персоналом державних органів наголошує на варіативності її організації залежно від розмірів державного органу, чисельності персоналу, рівня функціонального, кадрового та методичного потенціалу в галузі управління персоналом [100].

Враховуючи відсутність моделі служби управління персоналом для державних органів України та ґрунтуючись на функціональному навантаженні цього структурного підрозділу державного органу, пропонується її типова структура, що зображена на рис. 3.1.

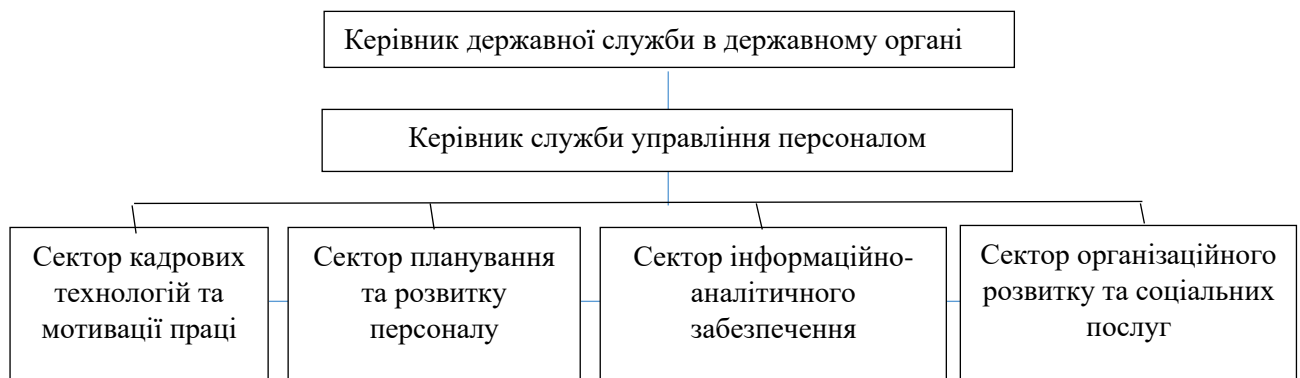


Рис. 3.1. Типова структура служби управління персоналом державних органів влади [45]

Побудова типової структури служби управління персоналом державного органу передбачала дотримання таких принципів:

- гнучкість, характеризує здатність швидкої перебудови відповідно до змін, що відбуваються в персоналі та в системі державної служби;
- розумна централізація, за прямого підпорядкування керівникові державної служби в державному органі передбачається передача функцій оперативного управління персоналом на рівень керівників структурних підрозділів (управлінь, відділів тощо);

- спеціалізація, за якою забезпечується закріплення за кожним підрозділом та/або спеціалістом служби управління персоналом певних функцій із питань персоналу;
- дотримання раціональної чисельності працівників державного органу, які обслуговуються службою управління персоналом, а також співвідношення «керівник – підлеглий»;
- діалектична єдність прав і відповідальності з питань персоналу функціональних підрозділів і служби управління персоналом;
- економічність, досягнення мінімально необхідних витрат на побудову та утримання служби управління персоналом у державному органі [10].

Далі наведено розподіл функцій, передбачених Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, за секторами. Таке зосередження функцій в одному структурному підрозділі дозволяє реалізувати ефективний інструментарій управління людськими ресурсами у сфері державної служби.

Сектор планування та розвитку персоналу:

- вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в державному органі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;
- розробляє спеціальні вимоги до осіб, які претендують на заміщення посад державної служби категорій «Б» і «В»;
- забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює службове просування з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
 - організовує роботу зі стажування державних службовців та молоді;
 - організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату державного органу;
 - здійснює планування професійного навчання державних службовців державного органу;

- узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;

- разом із державним службовцем складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності [45].

Сектор кадрового документообігу та мотивації праці:

- у випадках, передбачених законодавством, приймає документи від кандидатів на посаду категорії «А», перевіряє їх на відповідність до встановлених законом вимог, передає до Комісії з питань вищого корпусу державної служби та повідомляє кандидатів про результати такої перевірки;

- приймає документи від кандидатів на заміщення вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В», проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність до встановлених законом вимог, повідомляє кандидатів про результати такої перевірки та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору;

- надсилає кандидатам на заміщення вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В» письмові повідомлення про результати конкурсу;

- разом з іншими структурними підрозділами державного органу: організовує роботу з розроблення положень про структурні підрозділи; опрацьовує штатний розпис державного органу; спільно з бухгалтерською службою організовує роботу з мотивування персоналу державного органу;

- обчислює стаж роботи та державної служби;

- розглядає пропозиції та готує документи із заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками;

- веде відповідний облік; організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу;

- оформлює документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям;

- ознайомлює державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу, посадовими інструкціями та іншими документами з проставленням ними підписів та дати ознайомлення;
- оформлює і видає державному службовцю службове посвідчення;
- забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади та звільнення персоналу державного органу;
- здійснює контроль встановлення надбавок за вислугу років;
- формує графік відпусток персоналу державного органу, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, контролює їхнє подання та веде облік;
- здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників державного органу; оформлює та видає довідки з місця роботи працівника;
- опрацьовує листки тимчасової непрацездатності;
- у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу державного органу;
- готує у межах компетенції документи на призначення пенсій персоналу державного органу;
- забезпечує видачу у встановленому порядку звільненій особі копії акту про звільнення, належно оформленої трудової книжки;
- у межах компетенції проводить разом з іншими структурними підрозділами роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів із керівниками державних підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління державного органу, а також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов контрактів у порядку, встановленому законодавством;
- здійснює організаційні заходи щодо своєчасного подання державними службовцями відомостей про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру за минулий рік до служби управління персоналу, якщо ці функції не покладено на інші підрозділи;
- забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо

осіб, які претендують на зайняття посад в державному органі, якщо ці функції не покладено на інші підрозділи;

- забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами 3 і 4 ст. 1 Закону України «Про очищення влади», готує довідку про її результати, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ [45].

Сектор організаційного розвитку та соціальних послуг:

- організовує роботу з розроблення структури державного органу;
- розробляє і бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;

- вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту;

- контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу, які затверджує керівник державної служби, а також переглядає їх на відповідність до встановлених законодавством вимог;

- проводить роботу зі створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури в колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;

- за дорученням керівника державної служби перевіряє дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку в державному органі;

- надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу;

- здійснює контроль додержання законодавства про державну службу, про працю та стану управління персоналом у територіальних органах, а також контроль додержання законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління;

- розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів, запити на інформацію

з питань управління персоналом;

- проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу [45].

Сектор інформаційно-аналітичного забезпечення: здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом; веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань; аналізує чисельний та якісний склад державних службовців; здійснює облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних у державному органі, забезпечує контроль стану військового обліку військовозобов'язаних і призовників у підпорядкованих організаціях, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ [45].

До основних завдань розвитку служби управління персоналом належать:

- комплексне вирішення завдань якісного формування та ефективного використання людського потенціалу – від професійної підготовки та профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

- впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки потрібних працівників (договори з навчальними закладами; випереджальна підготовка робітників та фахівців для освоєння нової техніки і прогресивної технології);

- розроблення й реалізація нової політики з питань управління персоналом у державному органі на основі планомірної роботи з керівниками, з резервом для висування, планування ділової кар'єри, підготовки кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротації та пересування керівників та фахівців, навчання в спеціальних закладах і стажування на відповідних посадах у кращих організаціях країни та зарубіжжя;

- впровадження заходів зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- розширення соціальних гарантій;

– впровадження науково обґрунтованих форм оцінювання, добору та розстановки кадрів із застосуванням методів психологічного тестування та соціологічних методів вивчення громадської думки [19].

Також слід відмітити, що наведена функціональна структура служби управління персоналом має рекомендаційний характер, бо залежно від відповідного штатного розпису, обсягу, характеру та складності функціонального навантаження може змінюватися як структурний підрозділ у міністерстві, іншому центральному, а також місцевому органі виконавчої влади, державному органі.

Корисним, на нашу думку, є також визначення критеріїв оцінки ефективності роботи служби управління персоналом. Ефективність роботи служби управління персоналом пропонуємо здійснювати на підставі показників, що характеризують якість процесів з управління персоналом наведених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Система показників, що характеризують якість управління персоналом службою управління персоналом [39]

Критерій	Показники оцінки
Якість планування, організації набору та відбору персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень укомплектованості персоналу; – Коефіцієнт якості відбору персоналу; – Кількість кандидатів на одну вакансію; – Середній термін підбору персоналу; – Наявність понаднормових годин на одного працівника; – Частка відбору з кадрового резерву.
Якість профорієнтації та адаптації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на підприємстві менш ніж 1 рік; – Коефіцієнт абсентеїзму (відношення числа днів невиходу на роботу до загального числа робочих днів протягом місяця, року); – Коефіцієнт внутрішньої мобільності; – Стабільність персоналу; – Рівень плинності керівників; – Рівень плинності спеціалістів; – Середній стаж роботи усіх працівників; – Рівень трудової та технологічної дисципліни; – Відсоток осіб, що пройшли стажування.
Якість оцінки персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Середній стаж роботи персоналу; - Відсоток працівників із вищою освітою за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» («Державне управління»); - Відсоток осіб, що мають дві і більше вищі освіти;

Критерій	Показники оцінки
	<ul style="list-style-type: none"> - Середній вік персоналу; - Відсоток працівників, яких було атестовано; - Відсоток осіб, що мають науковий ступінь.
Якість професійного розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію; - Рівень забезпеченості кадровим резервом певних посад; - Відсоток працівників, які здобувають вищу освіту; - Кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника; - Відсоток осіб, яким присвоєно вищий ранг; - Частка посадових осіб, направлених на навчання в магістратуру державного управління.
Критерій	Показники оцінки
Якість матеріального стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Середній рівень заробітної плати за категоріями персоналу; - Середня винагорода на одного працівника; - Середній розмір компенсацій та соціальних пільг на одного працівника; - Рівень диференціації заробітної плати; - Відхилення фактичного фонду оплати праці від планового; - Відсоток преміального фонду від загального фонду оплати праці; - Частка посадових осіб, незадоволених системою мотивації і заохочення; - Частка посадових осіб, незадоволених умовами праці.

Отже, вважаємо за доцільне оцінку діяльності управління персоналом Дніпропетровської ОВА здійснювати на підставі розрахунку й аналізу (порівняно з попередніми роками) наведених у табл. 3.1 показників, а також оприлюднювати результати оцінки у вигляді звіту на веб-сайті адміністрації. Отримані результати стануть основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення роботи з кадрами, формування відповідної кадрової політики та отримання висновків про діяльність Управління персоналом Дніпропетровської ОВА.

3.3. Напрями удосконалення управління персоналом в органах публічної влади у контексті сучасних тенденцій розвитку публічного управління

Сучасна система управління персоналом та підходи до її удосконалення повинні використовувати фундаментальні та новітні принципи теорії наукового

менеджменту. Тож, головним завданням HR-менеджерів стає побудова системи управління персоналом, яка найбільшою мірою дозволяє реалізувати творчі ініціативи працівників на всіх рівнях ієрархії.

Основну роль в підвищенні ефективності управління персоналом в публічних організаціях відіграє людський фактор. Тому, враховуючи те, що саме на локальному рівні реалізується основний зміст кадрової роботи, а її якість безпосередньо залежить від рівня професійності, постійності та публічності персоналу.

Задля усунення виявлених проблем запропоновано застосувати наступні заходи:

– формування адекватної системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка включатиме: обґрунтування відповідних критеріїв та об'єктивних методів збору інформації; розмежування повноважень серед суб'єктів публічного адміністрування; визначення моделі оцінки ефективності кадрової роботи. На думку Г. Дворецької, соціологічні дослідження є найбільш ефективним засобом для одержання нової оперативної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища організації, яка служить для розробки управлінських рішень [4].

– обґрунтування рекомендацій відносно розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційної структури, креативності й новачності виконуваних функцій за рахунок інвестицій, під якими розуміються витрати на професійне навчання, виховання гуманітарних складових людського капіталу, охорону здоров'я, пошук економічно важливої інформації, мобільність тощо. Найбільш ефективним методом навчання персоналу в публічній організації є тренінги. За допомогою проведення повчальних тренінгів відбувається не тільки отримання нових знань та досвіду, але й об'єднання колективу організації. Застосування тренінгів полегшить адаптацію нових працівників, що у підсумку дозволить зменшити стрес, залучити новачка до формування організаційної культури, ознайомлення його із справами організації, розвинути професійні навички;

– прискорення модернізації національної системи професійного навчання державних службовців (упровадження інституційних основ професіоналізації державної служби; оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання з орієнтацією на перспективи розвитку державного управління й державної служби, держави і суспільства загалом; створення ефективної системи формування й розподілу державного замовлення на підготовку державних службовців в освітній сфері «Публічне управління та адміністрування», а також збільшення його обсягів). Слід домагатися забезпечити навчання, підвищення кваліфікації державних службовців на основі попереднього вивчення їхніх потреб у певних знаннях, уміннях або навичках. Це дасть змогу державному службовцеві, особливо на регіональному рівні, швидше орієнтуватися в змінах у професійній діяльності.

– забезпечення реального впливу професійного навчання на кар'єрне просування державних службовців. Важливо закріпити на законодавчому рівні, що результати навчання й підвищення кваліфікації є обов'язковою умовою для службового просування, присвоєння чергового рангу, звання, підвищення заробітної плати та надання пільг у межах чинного законодавства, як це практикується у Франції, Німеччині, Канаді та ін. Відкритість, широкі можливості для представників будь-яких суспільних груп претендувати на лідерські позиції, заходи з постійного вдосконалення працівника та добір персоналу, виходячи з ціннісних орієнтирів державної служби, сьогодні відзначаються як умови, що сприяють самореалізації людини на державній службі;

– впровадження якісних змін змісту, форм і методів практичної діяльності служби управління персоналом, яка повинна підходити до професійного навчання державних службовців як до безперервного процесу [49].

– розробка диференційної системи мотивування персоналу шляхом створення системи бонусів, що відображає результативність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов та гарантій для персоналу;

– підвищення престижу роботи в публічних організаціях, запровадження дієвих прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту і підвищення відповідальності персоналу [49].

Для реалізації представлених заходів щодо поліпшення управління персоналом в публічних організаціях виникає необхідність у використанні відповідних методів управління, які розглядаються не тільки в якості засобів досягнення мети та вирішення конкретного завдання, але й як сукупність прийомів практичного вирішення задачі управління персоналом. Так, в менеджменті виділяють переважно економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи.

Основою реалізації економічних методів є матеріальна винагорода за результативну працю, де ключовою формою є заробітна плата. Своєчасність виплат зарплати, її розмір та характер нерозривно пов'язані з функціональними процесами управління персоналом в публічній організації. Зазначимо, що економічні інтереси створюють складну систему, що враховує інтереси держави, публічної організації і персоналу [100].

Соціально-психологічні методи включають способи впливу на духовні та соціальні потреби людини, специфічні прийоми дії на процес формування і розвитку колективу. Вони відрізняються своєю мотиваційною характеристикою, що визначає напрям дії. Акцентуємо увагу, що ця група методів базується на наданні кожному фахівцю можливостей для реалізації існуючого творчого, інноваційного та особистісного потенціалу.

Адміністративні методи ґрунтуються на результативному використанні впливу, влади та лідерства. За допомогою таких форм прояву адміністративних методів, як: обов'язковий припис (наказ, заборона), договірні методи (консультація, дозвіл компромісу), рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, пропозиція), вирішуються задачі стабілізуючого та розпорядчого характеру, а також задачі організації роботи колективів. Зазначимо, що використання адміністративних методів передбачає не тільки дисциплінарний

вплив на виконавців, але й підходящу йому форму винагороди, що реалізується в межах дії економічних методів [39].

Важливою складовою системи управління персоналом є діючі функціональні процеси. Так, Дж. Пайнс визначає такі процеси управління персоналом в публічних організаціях: аналіз роботи персоналу, підбір та відбір персоналу, управління продуктивністю (що включає мотивацію, розробку програми оцінки, атестацію), навчання і розвиток, управління трудовими відносинами. Іншу точку зору мають Н. Том та А. Рітс, згідно якої система управління персоналом в публічному секторі включає: рекрутинг персоналу, відбір персоналу, розстановка персоналу, розвиток персоналу, звільнення персоналу.

Враховуючи існуючі наукові напрацювання вчених [1; 5; 15; 16; 17], зазначимо, що особливих відмінностей від функціональних процесів управління персоналом у приватному секторі не має, тому визначимо головними та важливими процесами управління персоналом в публічних організаціях наступні: підбір та відбір персоналу; оцінка персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, контроль персоналу.

Останнім часом кадрові процеси в публічних організаціях хаотичні та іноді необґрунтовані. Пояснюється це певним суб'єктивізмом при наймі, відборі та просуванні персоналу, який виникає внаслідок політичної ангажованості або монопольного та одноосібного рішення. Тому задля позитивного вирішення цієї ситуації слід сформувавши дієвий механізм підбору кадрового складу, одночасно використовуючи сучасні технології управління персоналом. Окрім цього, на думку В. Щегорцової [101], під час найму та добору персоналу в публічних організаціях важливо враховувати характер особистості, визначати тип її темпераменту. Це дозволить предбачити поведінку персоналу під час виконання роботи, виявити його мотиви та стимули до праці тощо.

Необхідно акцентувати увагу, що оцінити персонал та визначити ефективність його роботи в публічній організації це достатньо складне

завдання через необхідність врахування впливу багатьох факторів. Для оцінки персоналу необхідний комплексний підхід, який буде поєднувати методи статистичного аналізу з методами, що використовуються у соціологічних дослідженнях, це дозволить виявити існуючий трудовий потенціал та розробити конкретні рекомендації щодо використання конкретних технологій управління персоналу. Як зазначає В. Ландсман, відсутність ефективних методів оцінювання праці державних службовців є однією з основних причин їх незацікавленості в результатах власної діяльності, виникнення корупції на різних посадових рівнях [39].

Стабільність персоналу в публічних організаціях досягається також завдяки підвищенню його кваліфікаційно-професійного рівня за допомогою навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, саморозвитку. Якісна робота персоналу потребує ґрунтовних професійних знань, вмінь та навичок, високого рівня освіти, наявності високих моральних принципів та установок поведінки. У свою чергу, неузгодженість процесів професійного розвитку персоналу в публічних організаціях, відсутність дієвого механізму посадового просування, підтверджують незацікавленість персоналу в постійному професійному самовдосконаленні. Тому в основі роботи з персоналом необхідно враховувати такі вимоги [2; 6; 7]: повага індивідуальності і цілісності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці; створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень; створення умов для реалізації прав людини; відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; заохочення випадків прийняття на себе відповідальності в складних ситуаціях; створення умов для розвитку творчих здібностей; впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі; комплексна експертиза діяльності: як по процесу, так і по результату; підтримання відповідальності за якість роботи і долю організації.

Одним з найбільш ефективних інструментів підвищення результативності професійної діяльності персоналу в публічних організаціях є стимулювання.

Адже саме інтереси, мотиви, стимули є рушійною силою його діяльності. Але мотивація персоналу в публічних організаціях дещо відрізняється від процесу стимулювання в організаціях приватного сектору. Так, неможливо стимулювати персонал «відсотком» від доходу за якісну роботу. Слід мотивувати персонал публічної організації до сумлінної праці, служіння громаді та державі, до повноцінного виконання обов'язку надання громадянам всього спектру послуг. У цьому контексті чималу роль відіграють також і особисті, морально-етичні риси працівника: його емпатія, добросовісність, відкритість, чесність, патріотизм, відчуття обов'язку, здатність до співпраці, прагнення самовдосконалення тощо [3].

Одним з головних напрямів удосконалення кадрового забезпечення є професіоналізація державної служби, яка має передбачати:

- поступове поновлення кадрового складу державними службовцями, які мають професійну освіту в галузі державного управління;
- визначення та розвиток пріоритетних професійних якостей державних службовців на підставі системного підходу;
- оновлення змісту та державних стандартів професійного навчання на підставі аналізу сучасного стану справ і проведення відповідних досліджень з питань підготовки та роботи фахівців;
- відправлення та запровадження комплексу елементів фахової підготовки державних службовців з урахуванням сучасних вимог до професіоналізму в державному управлінні;
- формування якісного резерву на посади державних службовців [37].

Також, важлива роль відводиться методам залучення персоналу. Першим етапом в HR-циклі є пошук та рекрутинг (табл. 3.3). Рекрутинг забезпечує чітке розуміння запиту та можливість надати необхідний персонал органам публічного управління [20].

У процесі відбору працівників варто розумітися на поняттях внутрішнього та зовнішнього рекрутингу [20]. Тобто, можна взяти на роботу людей вже адаптованих в колективі, або відібрати працівників поза межами

територіальної громади. В Україні високий рівень мобільності населення, а тому, бажані кандидати на посаду можуть змінити місце проживання і переїхати до територіальної громади із яскравим брендом та гарними умовами роботи. В даному напрямі, важливо співпрацювати із вищими навчальними закладами, якщо мова йде про відбір молодих працівників, а також доцільно конкретизувати вимоги до вакансій у лаконічному стилі.

Таблиця 3.3

Характеристика рекрутингу [39]

Види	Характеристика	Переваги	Недоліки
Внутрішній	пошук кандидата всередині організації. Це важливий елемент розвитку співробітника	Великий обсяг інформації про працівника, якого переводять, про його професійний потенціал (зони розвитку, сильні сторони та спосіб роботи) Короткий період адаптації працівника, менші пошукові зусилля	Відсутність можливостей порівняти потенціал співробітника з компетенціями інших потенційних кандидатів
Зовнішній	пошук кандидата на посаду поза штатом органів публічного управління	Більший вибір потенційних кандидатів, і як результат - можливість прийняти на роботу людину, яка найбільше відповідає вимогам на цю посаду	Процедура вимагає більше зусиль і довша, ніж внутрішній відбір, може бути пов'язана з більш високим ризиком вибору неправильної особи, зокрема, у разі неякісної процедури відбору

Важливим етапом рекрутингу є пошук кандидатів. Для того, щоб розширити можливість залучення більшої кількості кваліфікаційних кадрів та популяризувати вакансію, необхідно звертати увагу на додаткові місця розміщення вакансії, це зокрема: <https://www.work.ua/>, <https://rabota.ua/ua>, <https://www.olx.ua/> та на офіційні сторінки організації в соціальних мережах. Також зовнішні ресурси можуть бути розширені за допомогою Центру зайнятості, оголошення в місцевій газеті, роботою з профільними навчальними закладами.

Одним із методів відбору та оцінки персоналу, який є процесом обміну інформацією між двома сторонами, є співбесіда. І в той же час – це справжній

зріз поведінкових особливостей людини, які проявляються в робочих обставинах. Пропонуємо використовувати такі типи співбесід (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Сучасні технології методів залучення персоналу [39]

Назва	Характеристика
Структурована співбесіда	проводиться за стандартним зразком; чітка послідовність заздалегідь підготовлених питань з точним формулюванням; важливо все: як кандидат буде свою історію, наскільки добре володіє мовою, чи вміє швидко переключати увагу; універсальний метод, який широко використовується в практиці підбору
Співбесіда за компетенціями	питання побудовані таким чином, щоб пропонувати розгорнуту відповідь; кандидата просять описати одну-дві історії на певну тему з минулого професійного досвіду
Стрес-інтерв'ю	Для кандидата створюються стресові умови, наприклад, у швидкому темпі задаються питання на різні теми, навіть занадто особисті, одне і те ж питання повторюється кілька разів.
Проективне інтерв'ю	Кандидату ставлять різні відкриті запитання «не про нього», наприклад, що спонукає людей працювати ефективно? Досить ефективним є допоміжний прийом для прогнозування моделі поведінки, мотивації, внутрішніх цінностей кандидата.
CASE-інтерв'ю	«Кейси» можна встановлювати на наявність креативності, вміння мислити нестандартно. Зручно оцінювати навички, моделі поведінки, а також складні речі, такі як здатність до навчання,

Важливо відмітити, що в 2021 р. Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС було проведено опитування служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. В ході опитування було отримано 212 відповідей від працівників, які займаються питаннями управління персоналом. Респондентам було запропоновано обрати з переліку питань в сфері управління персоналом ті, щодо яких їм було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку. Важливо відмітити, що і в державних органах (87 %), і в органах місцевого самоврядування (86 %), респонденти підтвердили використання додаткових методів та інструментів управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому. Зокрема таких як адаптація, наставництво, розвиток організаційної культури, командоутворення та формування сприятливої атмосфери в колективі [38].

Новопризначеним працівникам, як правило, бракує практичного досвіду роботи в органах публічного управління, що призводить до зниження рівня продуктивності та якості виконання поставлених завдань. Натомість залучити висококваліфікованих працівників із досвідом роботи на посадах органів публічного управління неможливо через відсутність фінансових ресурсів для стимулювання їхньої праці. Однак, цю проблему можна вирішити шляхом якісної та системної адаптації тих, хто вперше працює. Застосування таких практик допоможе швидко адаптувати працівника до нових умов праці, що суттєво підвищить результативність та позитивно вплине на функціонування державного органу.

Адаптація персоналу – це процес, спрямований на оптимальне входження нового співробітника в трудовий колектив з метою підвищення ефективності його роботи, як на етапі вступу, так і в майбутньому [18].

Адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища, робочого місця, робочої сили, а також умов, які безпосередньо з ними не пов'язані. Наявність значної кількості таких умов призводить до існування різних видів адаптації: професійної, психофізіологічної, соціально-психологічної, організаційно-адміністративної, економічної, санітарно-гігієнічної адаптація.

Результатом процесу адаптації має бути не тільки набуття новим працівником необхідних для роботи знань, а й створення сприятливого морально-психологічного стану при входженні в колектив. Працівник повинен почати усвідомлювати себе не як чужорідне тіло в колективі, а як повноправний і корисний член колективу. Етапи процесу адаптації працівника представлено на рис. 3.2.

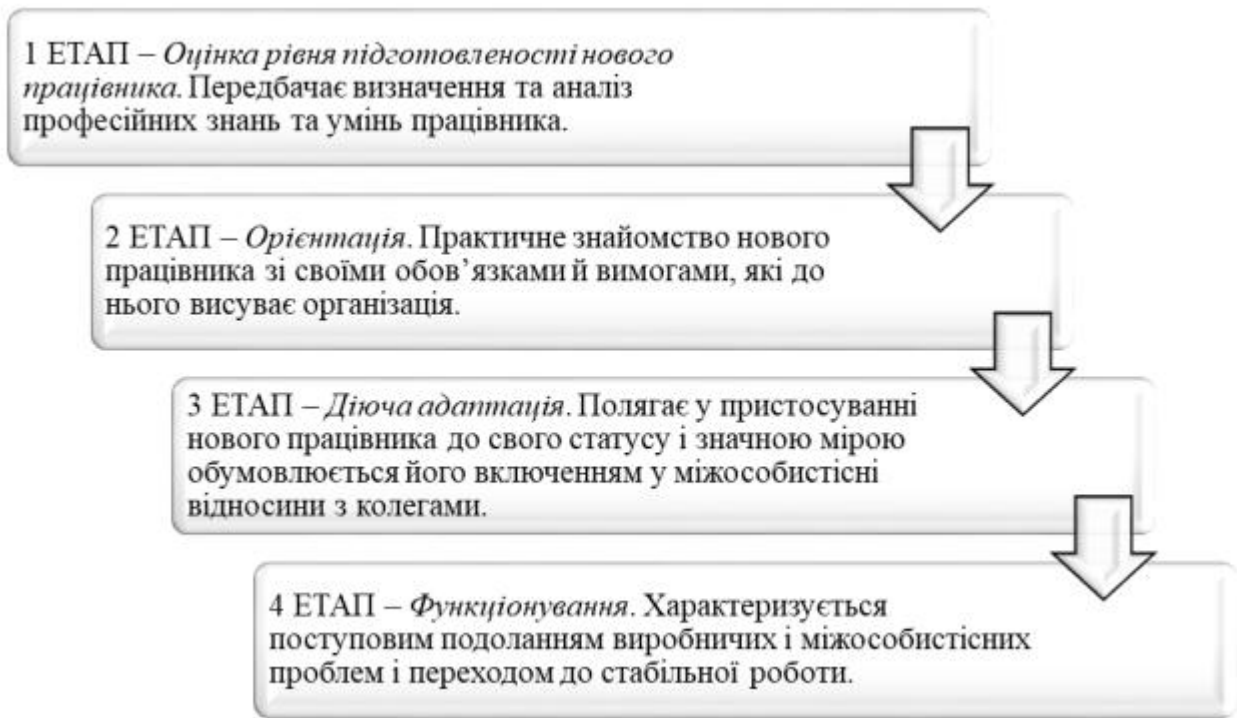


Рис. 3.2. Етапи процесу адаптації працівника

Найпопулярнішою формою адаптації працівників на сьогоднішній день є метод наставництва. Наставництво – навчання на робочому місці, спрямоване на тривале оволодіння та розвиток професійних знань, навичок та особистих якостей новопризначених державних службовців, необхідних для виконання посадових обов'язків, і здійснюється у формі консультацій, порад і роз'яснень, наданих наставником, закріпленого за цією особою [21]. Наставництво може бути встановлено тривалістю до 3 місяців залежно від складності передбачених за посадою обов'язків та рівня професійної компетентності новопризначеного державного службовця і може проходити одночасно з випробувальним терміном.

Сучасним напрямом використання цього методу є використання баддінгу. Його суть полягає в тому, що поради, рекомендації, інформація та відгуки передаються двосторонньо, без розрізнення між «старшим» і «молодшим», тим, хто навчає, і тим, хто навчається. Баддінг часто називають неформальним наставництвом. Однак якщо наставництво спрямоване на

розвиток персоналу, то бадінг спрямоване насамперед на психоемоційну підтримку новачка.

Начальник структурного підрозділу визначає (на громадських засадах) «бадді» для початківця. «Бадді» робить все, щоб новачкові було комфортно. Для бадді існує наступний алгоритм його взаємодії з новачком. У перші тижні «бадді» зазвичай регулярно спілкується з «новачком», щоб переконатися, що з ним все гаразд і він успішно адаптується. В результаті новий співробітник не відчуває себе «чужим», знає, до кого звертатися з будь-якими питаннями, швидко вливається в колектив і знайомиться з правилами. Цю практику доповнює досвід державного органу щодо запровадження чітко спланованого «продуктивного робочого дня» для новопризначених державних службовців. В результаті в перший робочий день новачок не відчуває себе покинутим і раціонально використовує робочий час. Відбувається налагодження комунікацій [10].

Враховуючи зростання ролі людського фактора, одним з найважливіших завдань удосконалення управління персоналом є забезпечення розвитку персоналу, що передбачає необхідність інвестування в персонал, а не просто його формування кількісно відповідно до наявних робочих місць. Вважаємо доцільним підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників шляхом формування систем безперервного корпоративного навчання. Таким чином, ми вважаємо, що ефективність навчання та його вплив на конкретні результати працівників можуть бути високими лише за умови акценту на інноваційній активності тих, хто навчається, активного залучення їх до процесу навчання. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання корпоративних університетів.

Корпоративний університет – це продумана система безперервного навчання персоналу, у рамках якої разом із традиційними методами сучасної бізнес-освіти використовуються такі методи розвитку людських ресурсів: бізнес-тренінги, коучинг, проблемні семінари, аналіз і обговорення кейсів [26], загальна характеристика яких представлена на рисунку 3.3.

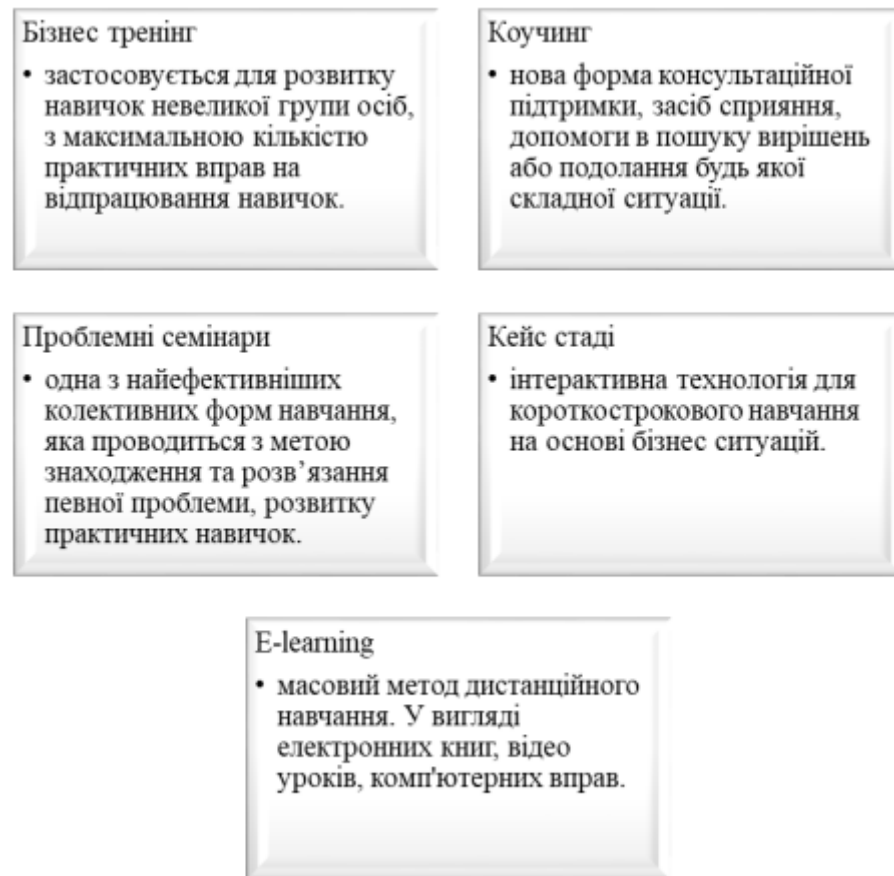


Рис. 3.3. Сучасні методи розвитку персоналу [55]

Поміж сучасних методів розвитку персоналу для органів публічного управління слід виділити – E-learning.

E-learning – це швидкий і ефективний спосіб одержувати необхідні для роботи знання, який передбачає інтенсивне впровадження відео, аудіо, мультимедіа, комп'ютерні симуляції і їх комбінації [26].

Використання E-learning можливо за допомогою освітньої платформи у сфері професійного навчання публічних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування – Управління знаннями (<https://pdp.nacs.gov.ua/>).

Перевагами використання E-learning для органів публічного управління є наступні:

– підвищення кваліфікації, надання цінних, вузькоспеціалізованих знань відбувається без відриву співробітників від основного робочого місця;

- вибір системи електронного навчання дозволяє оптимізувати фінансові витрати на освіту персоналу;
- електронна освіта дає можливість індивідуальних занять, самостійного вивчення матеріалу в необхідному обсязі;
- у процесі навчання учасники можуть консультуватися з бізнес-тренерами та коучами в режимі онлайн.

Переконані, що якісне впровадження системи E-learning, в діяльність органів публічної влади дозволить домогтися високих результатів продуктивної діяльності, вирішити питання підвищення кваліфікації та освітньо-інтелектуального рівня людських ресурсів.

Отже, для створення ефективної системи стимулювання, насамперед, необхідно розробити критерії ефективності діяльності організації, виходячи з яких, можна визначати індивідуальний внесок кожного працівника у вирішення загальних завдань і відзначати тих, хто заслуговує заохочення. Також слід активно застосовувати матеріальні стимули (звичайно, у межах наявних можливостей), а з нематеріальних віддавати перевагу «особистісним» (грамоти, вдячні листи тощо).

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження проблем та перспектив управління персоналом державної служби можна зробити наступні висновки.

1. У результаті з'ясування сутності управління персоналом в органах публічної влади зазначимо, що управління персоналом в публічних організаціях є не лише важливою сферою управління, а й важливим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням цілей та принципів державної кадрової політики.

Розкрито сутність державної служби як публічної, професійної, політично неупередженої діяльності із практичного виконання завдань і функцій держави. Система державної служби складається з інституційних (правових, організаційних) і процесуальних структур, а також державних службовців – осіб, які спеціально підготовлені і професійно зайняті у системі державних органів.

2. Досліджено організаційно-правове забезпечення управління персоналом державної служби, з'ясовано, що правове регулювання державної служби і професійної діяльності державних службовців (у тому числі в аспекті управління персоналом) здійснюється на основі системи законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які у сукупності становлять службове законодавство. Особлива роль у правовому регулюванні адміністративної державної служби належить Закону «Про державну службу».

Організаційний аспект управління персоналом державної служби включає такі структури та органи як Кабінет Міністрів України; Національне агентство з питань державної служби; Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби та служби управління персоналом. Особливу увагу приділено організаційно-правовій характеристиці служби управління персоналом, встановлено, що вона являє собою легітимно сформований структурний підрозділ (або призначеного спеціаліста з питань персоналу державної служби) в усіх державних органах

України, а комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності має законодавчо закріплене нормативно-правове підґрунтя.

Встановлено, що відповідно базового закону сучасна державна служба орієнтована на забезпечення відкритості конкурентоспроможності, престижності, результативної діяльності державних службовців. Розвиток системи державної служби пов'язаний із впровадженням нових принципів кадрової політики, що передбачають, зокрема, створення об'єктивних і прозорих механізмів відбору кандидатів на заміщення посад державної служби. Служби персоналу не повинні бути лише технічним додатком управлінських структур, що займаються переважно організаційно-оформлювальною роботою, вони мають активно допомагати керівництву державного органу у визначенні його кадрової політики. Необхідно наголосити на тому, що від ефективності вирішення службою управління персоналом всього комплексу проблем, пов'язаних із пошуком, відбором, найманням, навчанням, оцінюванням і стимулюванням працівників, багато в чому визначається успішність діяльності державного органу в цілому.

3 Дослідження інструменти управління персоналом публічної служби показує що управління персоналом державної служби – 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, а система управління персоналом це сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом. Головною метою системи управління персоналом у сфері державної служби є забезпечення державних органів професійним, кваліфікованим персоналом здатним якісно надавати публічні послуги.

Управління персоналом є засобом підвищення рівня організації та функціонування органів державної влади. Результатом ефективного управління персоналом повинні бути висока організованість, чітке визначення функцій, встановлення ієрархій посад, подолання паралелізму в роботі, посилення

виконавської дисципліни, врегулювання службових відносин. Виходячи з цього, у центрі уваги управління персоналом і кадровими процесами в цілому повинні стояти питання: розроблення обґрунтованих кількісних і якісних параметрів персоналу державної служби; раціональної розстановки кадрів; підвищення професіоналізму службовців; забезпечення їхнього професійного (кваліфікаційного і посадового) розвитку; максимально ефективного використання їхніх здібностей; планування й реалізації службової кар'єри, створення в державних органах кадрового резерву для зайняття посад державної служби; стимулювання якості й результатів праці; соціально-економічного і правового захисту.

4. Практична частина магістерської роботи була виконана на прикладі Департаменту капітального будівництва Дніпропетровської обласної військової адміністрації, встановлено, що згідно із штатним розписом штатна чисельність працівників Департаменту становить 75 осіб. Досліджено динаміку кількісного і якісного складу персоналу, особливості мотивації та проведення атестації державних службовців.

5. Для визначення проблем в управлінні персоналом Департаменту проведемо анкетне опитування працівників установи та визначимо основні проблеми та рівень задоволеністю працею державних службовців. Для цього було розроблено анкету та опитано 25 працівників. За результатами опитування виявлено, що найбільш значущі проблеми в системі управління персоналом Департаменту капітального будівництва є: необхідність удосконалення системи розвитку та підвищення кваліфікації персоналу; розробити методики формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад керівників; покращення якості оцінювання державних службовців як за результатами виконання поставлених завдань так і під час прийняття на державну службу.

6. Досліджено зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби, за результатами якого встановлено, що на у світі не існує єдиної універсальної системи організації закладів, відповідальних за державну службу. Проте, досвід органів державної влади зарубіжних країн показує, що висока

ефективність державної служби досягається там, де управління персоналом виведено на рівень пріоритетних напрямів її роботи, а основою управління персоналом стали кадрові служби. Проте зауважимо, що до зарубіжного досвіду потрібно ставитися зважено, враховуючи національні традиції.

7. Особливу увагу приділено організаційному аспекту удосконалення служби управління персоналом, розробці показників її ефективності і якості процесів управління персоналу. Зазначимо, що для підвищення ефективності діяльності кадрових служб необхідно: впровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації службовців; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності відповідного органу державного управління.

8. Також, за результатами проведеного дослідження визначені напрями удосконалення управління персоналом в органах публічної влади у контексті сучасних тенденцій розвитку публічного управління

Обґрунтовано, що з метою ефективного управління персоналом варто почати приділяти увагу такому підходу до управління розвитком людських ресурсів як формування систем безперервного корпоративного навчання. Так, вважаємо, що ефективність навчання та його вплив на конкретні результати працівників можуть бути високими лише за умови акценту на інноваційній активності тих, хто навчається, активного залучення їх до процесу навчання. Поміж сучасних методів розвитку персоналу органів публічного управління нами виокремлено – E-learning. Використання E-learning можливо за допомогою освітньої платформи у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування – Управління знаннями. Таким чином, запропоновані інструменти дозволяють органам публічного управління підвищити ефективність управління людськими ресурсами, що сприятиме економічному зростанню територій та підвищенню якості управлінських рішень в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія / О. В. Антонова – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 332 с.
2. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. / І. В. Арістов // Юридична наука і практика. – 2020. – № 1. – С. 38 – 44.
3. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України : форми, методи, технології: монографія / Н. Ф. Артеменко, Н. Т. Гончарук. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
4. Беззубко Л. Упровадження системи електронного управління персоналом державної служби / Л. Беззубко, А. Іщенко. – Режим доступу : http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/%20seminar%202020/pdf/11.pdf.
5. Бурлака В. Проблеми державної служби України / В. Бурлака // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – № 2. – 2021. – С. 6 – 7.
6. Буряченко О. Є. Часова організація діяльності державних службовців / О. Є. Буряченко, С. А. Яроміч // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Вип. 1(06). – С. 44 – 48.
7. Василевська Т. Е. Етика державного управління: підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – Київ : НАДУ, 2015. – 204 с.
8. Василевська Т. Е. Інституціональна підтримка етики державного службовця // Університетська кафедра. – 2021. – №4. – Київ : КНЕУ, 2015. – С. 87 – 96.
9. Ващенко К. І. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. – Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. – 176 с.
10. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців:

теорія, методологія, практика: монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2019. – 416 с.

11. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісник держ. служби України. – 2021. – № 8. – С. 39 – 44.

12. Воронько О. П. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб. для студентів, слухачів із спеціальності «Державне управління», «Державна служба». Київ : УАДУ, 2010. – 153 с.

13. Газарян С. В. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу у відповідності до принципу меритократії / С. В. Газарян, О. А. Носик // Державне будівництво : електрон. наук. фах. зб. – Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2019. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2019-2/index.html>.

14. Гаман М. Особливості державного управління у сфері інноваційної діяльності / М. Гаман // Вісник НАДУ. – 2019. – №2. – С 158 – 166

15. Гниденко М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади / М. Гниденко. – Режим доступу : <http://kds.org.ua/blog/profesionalizm-derzhavnihslyzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-diyalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi>

16. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.

17. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Аспекти публічного управління. – 2020. – Т. 6. № 1 – 2. – С. 42 – 51.

18. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2021. – №6 (44). – С. 194 – 198.

19. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні / Х. М. Дейнега // Економіка та держава. – 2020. – № 1. – С. 151 – 153.

20. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2012. – 72 с.

21. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / за заг. ред. В. М. Олуйка. – Київ : НАДУ, 2018. – 418 с.

22. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

23. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text>

24. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т.5 : Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін.; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 408 с.

25. Євдокимов В. О. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. / В. О. Євдокимов, Ю. В. Конотопцева, // Теорія та практика державного управління. – 2021. – № 2(53) – С. 171 – 177.

26. Жук Н. Б. Державна кадрова політика / Н. Б. Жук // Державний архів Львівській області. – Режим доступу : <http://www.archivelviv.gov.ua/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/>

27. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І. В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2021. – № 16 (205). – С. 116 – 120.

28. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу /

А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2021. – Вип. 20 (1). – С. 99 – 102.

29. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування / В. О. Зозуля // Державно-управлінські студії. – 2021. – № 2. – С. 1 – 3.

30. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. – 330 с.

31. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів / Т. Є. Кагановська // Форум права. – 2022. – № 1. – С. 215 – 220.

32. Карпеко Н. Механізми підготовки конкурентоздатних фахівців / Н. М. Карпеко / Інформаційний простір. Українські реалії: досвід трансформацій: Матеріали V міжнар. наук.-практич. конфер.(м. Хелм, Польща 28 листопада 2015 р.): україномовний варіант / Вид-во ВШМВСК, 2016. – С. 86 – 90.

33. Кириченко Н. О. Лідерство в контексті професіоналізації державної служби. / Н. О. Кириченко // Менеджер. – 2022. – № 1. – С. 94 – 104.

34. Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав-членів Європейського Союзу // Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія / за заг. ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – 415 с.

35. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (зі змінами). – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

36. Котляр Л. І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. / Л. І. Котляр // Механізми державного управління. – 2020. – № 1 Том 31 (70). – С. 31 – 36.

37. Крушельницька Т. Удосконалення системи професійного навчання державних службовців: інноваційно-інформаційний аспект / Т. Крушельницька, С. Пригородова // Вісник НАДУ. – 2010. – №4. – С. 49 – 57.
38. Кукуля А. Принцип професіоналізму державних службовців та профілі професійної компетентності посад державної служби. / А. Кукуля // Вісник державної служби України. – 2021. – № 3. – С. 11 – 17.
39. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління / В. А. Ландсман // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2021. – № 1(41). – С. 117– 121.
40. Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу / Н. І. Ларіонова, Ю. І. Гордєєва // Інноваційні технології управління і права. – 2020. – № 1 – 2 (2). – С. 21 – 26.
41. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька // Управління розвитком. – 2021. – №7 (170). – С.135– 138.
42. Мар'їна Н. А. Державне управління кадрової політики державних службовців / Н. А. Мар'їна // Молодий вчений. – 2021. – №10. – С. 916 – 918.
43. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2013. – 120 с.
44. Нова державна служба : європейська модель належного управління для України / Інформація центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2021. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>
45. Носик О. А Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Носик О. А. – Харків, 2020. – 264с.
46. Носик О. А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів / О. А. Носик // Аспекти публічного управління. – Дніпро : Вид-во ДРІДУ

НАДУ, 2019. – №46 (8). – С. 47 – 55.

47. Носик О. А. Умови трансформації кадрових підрозділів органів державної влади України / О. А. Носик // Національний юридичний журнал: теорія і практика. – 2016. – Вип. 5 (21). – С. 130 – 134.

48. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2019. 326 с.

49. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні проблеми формування системи посад державної служби та шляхи їх вирішення / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Публічне урядування. – 2015.– №.1 (1). – С.163 – 170.

50. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико–методологічні засади упровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України / О. І. Пархоменко-Куцевіл. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2020-1/doc/3/02.pdf>.

51. Пахомова Т. І. Щодо моделей реформування системи державної служби / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ: спецвипуск до 20-річчя ОРІДУ НАДУ при Президентіві України / [голов. ред. М. М. Іжа]. Вип. 3 (63). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – С. 137 – 141.

52. Пильгун Л. Визначення, критерії та методи оцінювання професійної компетентності державних службовців / Л. Пильгун // Вища освіта України. – 2021. – №1. – С. 48 – 53.

53. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : постанова Кабінету Міністрів України від 20 квіт. 2016 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-p#Text>

54. План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016 – 2020 роки, затверджений Розпорядженням Кабінету

Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/paran268#n268>.

55. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби / Т. В. Покотило // Теорія та практика державного управління. – 2020. – Вип. 1(48). – С. 185 - 191.

56. Положення про Департамент капітального будівництва обласної державної адміністрації : розпорядження голови обл. держ. адміністрації від 22 лип. 2018 р. №306. – Режим доступу : <https://adm.dp.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/aparat/384/448>.

57. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади : закон України від 19 верес. 2021 р. №117-IX – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text>.

58. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VI. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

59. Про запобігання корупції : закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII // Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

60. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Нацдержслужби України від 5 серп. 2016 р. №158. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

61. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій України : постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. №1341. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text>.

62. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 243. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF>.

63. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>.

64. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держаних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2021 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2021-%D0%BF>.

65. Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із щорічної відпустки : постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/230-2016-п#Text>.

66. Про затвердження Порядку відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням із щорічної основної або додаткової відпустки : постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231-2016-п#Text>.

67. Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток : постанова Кабінету Міністрів України від 6 квіт. 2016 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-п#Text>.

68. Про затвердження Порядку обрання представників громадських об'єднань та закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку у сфері публічного управління та адміністрування, до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 2021 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/906-2021-%D0%BF>.

69. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-п#Text>.

70. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 2 берез. 2016 р.

Дата оновлення 30.11.2021 р. – Режим доступу :
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

71. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2019 р. – Режим доступу :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2019-п#Text>.

72. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : наказ Національного агентства України з питань державної служби України від 3 берез. 2016 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>.

73. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 3 берез. 2016 р. – Режим доступу :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>.

74. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 черв. 2016 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>.

75. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби України від 3 берез. 2016 р. № 47. – Режим доступу :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>.

76. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2019 р. № 640. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2019-п#Text>.

77. Про місцеві державні адміністрації : закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/w/586-14>.

78. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

79. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : указ Президента

України від 12 січ. 2015 р. №5/2015. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

80. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2019 р. №844. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2019-p#Text>.

81. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2019 р. № 974 – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2019-p#Text>.

82. Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. канд. юр. наук : 12.00.07 / О. С. Продаєвич – Одеса, 2012. – 238 с.

83. Прудиус Л. В. Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС / Л. В. Прудиус // Аспекти публічного управління. – 2020. – №6 – 7. – С. 66 – 76.

84. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби / Л. В. Прудиус // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2020. – № 3. – С. 162 – 167.

85. Прудиус Л. В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні / Л. В. Прудиус // Університетські наукові записки: зб. наук. пр. – Хмельницький. – Університет управління та права. – 2020. – № 60. – С. 161 – 172.

86. Прудиус Л. В. Професійні стандарти на державній службі України: реалії та перспективи / Л. В. Прудиус // Держава та регіони. Серія : Державне управління. – 2022. – №2 (58). – С. 119 – 126.

87. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. /

К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 256 с.

88. Пуліна Т. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби / Т. В. Пуліна, О. Ю. Ткачук, А. О. Вафіна // Економіка та держава. – 2021. – № 12. – С. 44 – 49.

89. Рудакевич М. Етика державних службовців : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2013. – 360 с.

90. Сайт Дніпропетровської обласної державної адміністрації. – Режим доступу : <https://adm.dp.gov.ua>.

91. Селіванов С. В. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри / С. В. Селіванов // Інвестиції : практика та досвід. – 2021. – № 19. – С. 90 – 95.

92. Сергієнко Т. І. Державне управління як один з чинників державотворення України / Т. І. Сергієнко // Збірник наукових праць Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя, ЗДІА. – випуск № 20. – 2021. – С. 125 – 137

93. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / авт.-упоряд. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, П. І. Крайнік; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2010. – 76 с.

94. Служба управління персоналом у державних органах. – Режим доступу: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/178-qqq-16-m8-31-08-2021-stvorennya-slujbi-upravlnnya-personalom-u-derjavnih-organah>.

95. Соколова Т. А. Вплив навчання на зростання кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні / Т. А. Соколова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. – №2 (36). – С. 225 – 232.

96. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. – Режим доступу : www.dbuara.dp.ua/cpk/lib/3/navch_posibnik.pdf.

97. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу / І. Сурай // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – № 2 (25). – С. 267 – 277.

98. Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу. – Режим доступу : <http://market.avianua.com/?p=4069>.

99. Ткаченко А. М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 1. Т. 1. – С. 5 – 19.

100. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців / Н. М. Черненко. – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf).

101. Щегорцова В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців / В. М. Щегорцова // Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2021-1/doc/4/04.pdf>.

102. Щегорцова В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. / В. М. Щегорцова // Державне будівництво. – 2021. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2021_2_32.

103. Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців / М. Ярмистий. – Режим доступу : <http://www.cppk.cv.ua/124.php>.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

Просимо Вас взяти участь в анкетуванні, метою якого є з'ясування проблем кадрового забезпечення.

Ваші щирі і точні відповіді сприятимуть у визначенні пріоритетних цінностей персоналу, а також забезпеченні успіху роботи установи в цілому.

Дослідження проводиться анонімно. Його результати будуть використані в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо за участь в опитуванні!

Відповідаючи на питання анкети, поставте позначки у комірках.

Вкажіть данні:

Ваша стать _____;

Ваш вік _____;

Освіта _____;

Стаж роботи _____.

	Питання анкети	Поставте позначку
1	Чи вважаєте ви, що існують потреби у кадрах у вашій установі ?	
	Так, існує	
	Ні, не існує	
	Не можу відповісти	
2	Чи знаєте Ви про наявність вакансій у вашій установі ?	
	Так, знаю	
	Ні, не знаю	
	Не можу відповісти	
3	Основним джерелом залучення кандидатів на вакантні посади є:	
	- співробітників самої державної установи	
	- кадровий резерв, знайомих і колишніх товаришів по службі	
	- засоби масової інформації	
	- не можу відповісти	
4	На ваш погляд які із запропонованих методів індивідуальної оцінки найбільш підходять для вашої установи?	
	- інтерв'ю і співбесіду	
	- метод оцінки по вирішальній ситуації	
	- описовий метод оцінки	
	- КРІ	
	- анкетування	
	- оцінка результативності державних службовців	
	- шкала рейтингів поведінкових установок	
	- екзамен і тестування	

Продовження додатку А

	Питання анкети	Поставте позначку
5	На ваш погляд які із запропонованих методів групової оцінки найбільш підходять для вашої установи?	
	- метод класифікації	
	- «метод 180»	
	- порівняння по парам	
	- «метод 360°»	
	- групову роботу за результатами	
	- методи заданого розподілу	
	- оцінка результативності державних службовців	
6	Чи вистачає вам професійних знань для виконання професійних завдань?	
	-так, вистачає;	
	- ні не вистачає;	
	-відчуваю деяку потребу в отриманні нових знань	
7	Виберіть, які на вашу думку, найбільш значущі потреби державних службовців:	
	- зарплата, яка повністю відповідає компетенції і досвіду	
	- хороші умови праці	
	- гарні стосунки з колегами	
	- забезпечена пенсія і соціальні виплати	
	- можливість для творчості та ініціативи	
	- свобода організувати саме свою роботу	
	- винагороди за заслуги	
	- наявність деяких допоміжних переваг (службова машина, персональний телефон і тощо)	
	- можливість широкого спілкування з колегами і цікавими людьми в процесі роботи	
	- внутрішнє підвищення, просування по службі	
	- певний авторитет в організації	
	- керівник, який бере до уваги саме Вашу думку	
8	Умови праці на вашому робочому місці: чи достатньо виробничих площ для нормальної роботи (діяльності)	
	-так	
	-ні	
9	Чи влаштовує температурний режим приміщення влітку (є кондиціонер)	
	-так	
	-ні	
10	Чи влаштовує температурний режим приміщення взимку (опалення приміщення)	
	-так	
	-ні	
11	Чи влаштовує сонячне освітлення робочої кімнати	
	-так	
	-ні	

Продовження додатку А

	Питання анкети	Поставте позначку
12	Чи заважає в роботі зайвий шум з вулиці	
	-так	
	-ні	
13	Робота комп'ютера, принтера та інших технічних засобів:	
	- працює техніка бездоганно	
	- працює техніка з перебоями в роботі	
	- є морально застаріла техніка	
14	Ваше робоче місце знаходиться в нормальних умовах (на поверсі)	
	-так	
	-ні	
15	Соціально-психологічний мікроклімат у Вашому колективі:	
	- нормальний	
	- є певні недоліки	
	- незадовільний	