

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ
СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

ББК 67.401(4УКР)

Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. С. 193

Мета: надання державним службовцям теоретичних та практичних знань щодо стратегічного управління людськими ресурсами для забезпечення ефективної діяльності органів державної влади.

Стислий зміст: розглядаються такі питання стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі як: стратегія управління людськими ресурсами та їх планування у державному органі, роль служби персоналу та керівника державної служби державного органу у стратегічному управлінні людськими ресурсами, нові технології управління людськими ресурсами.

Цільова група: керівники державної служби, керівники та працівники служб персоналу органів державної влади, навчальні заклади, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління», інші особи, які цікавляться питаннями державної служби та державного управління.

ББК 67.401(4УКР)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	121
1.1. Державна кадрова політика: її роль і місце у державному управлінні	121
1.2. Стратегія розвитку державної кадрової політики в Україні на 2012-2020 рр. та шляхи її реалізації.....	165
1.3. Кадрова політика державного органу як основа формування стратегії управління людськими ресурсами	232
1.4. Стратегічне управління державним органом як передумова стратегічного управління його людськими ресурсами.....	30
1.5. Стратегія управління людськими ресурсами у державному органі	387
1.6. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами	575
СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ	620
2.1. Основні об'єкти стратегічного управління людськими ресурсами державного органу	631
2.2. Основні суб'єкти стратегічного управління людськими ресурсами державного органу	875
ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ.....	11816
3.1. Конкурсний відбір та призначення на посади державної служби	11816
3.2. Проходження та припинення державної служби.....	13028
3.3. Управління ефективністю службової діяльності.....	1419
3.4. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, професійний розвиток і планування кар'єри	1464
3.5. Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії державного службовця....	1531
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	16159
ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ.....	1764
Додаток 1. Профіль професійної компетентності посади керівника, заступника керівника, керівника структурного підрозділу у складі служби персоналу .	19088
Додаток 2. Профіль професійної компетентності посади спеціалістів служби персоналу	1931

ВСТУП

Сьогодні Україна у процесі поступової інтеграції до правового простору Європейського Союзу наполегливо реформує систему державно-управлінських відносин. Адміністративна реформа як один із напрямів Президентської Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» спрямована на підвищення ефективності діяльності державних органів та гарантування професійності та відповідальності державної служби.

Європейські виміри реформи закріплені у схваленому в 2010 році Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», пункт 1 стаття 3 якого визначила серед основних засад політики у сфері розбудови державності модернізацію державної служби з урахуванням європейського досвіду на принципах професійності та політичної нейтральності.

Нормативне та організаційне забезпечення створення професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби закріплене у новій редакції Закону України «Про державну службу» та нормативно-правових актах щодо його впровадження.

Пріоритети розвитку кадрової політики в державному управлінні закріплені Президентом України у Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, якою визначені шляхи і засоби професіоналізації державної служби, впровадження технологій управління людськими ресурсами на противагу існуючим регламентам роботи з кадрами.

Будь-яка реформа – це комплексні зміни: удосконалення законодавчої бази, інституційна розбудова та розвиток людського потенціалу. Такий підхід реалізовано у резолюції Кабінету Міністрів України від 22.09.2011 № 37533/3/1-11 щодо розроблення стратегічного документа, який містить комплекс завдань спрямованих на розвиток системи державної служби.

Водночас, для створення професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби поряд із законодавчим забезпеченням необхідно розвивати інституційну базу та забезпечувати послідовність у впровадженні нових засад діяльності, кардинальну перебудову кадрової політики.

Головною проблемою системи державної служби сьогодні є те, що недостатньою мірою застосовуються сучасні технології управління людськими ресурсами, відсутні єдині управлінські стандарти державної служби в усіх органах виконавчої влади центрального та місцевого рівня.

Причинами недостатньої ефективності управління людськими ресурсами на державній службі є:

- відсутність дієвого механізму, стандартів та процедур щодо управління людськими ресурсами на державній службі, а саме:

- невідповідність стандартів та процедур управління людськими ресурсами на державній службі європейським практикам;
- відсутність взаємозв'язку системи класифікації посад державної служби та вимог, що висуваються до професійної компетентності для зайняття таких посад, а також системи оплати праці державних службовців, що займають відповідні посади;
- недостатнє унормування питань змісту, технології та практичних інструментів для виконання завдань служб персоналу державних органів, проведення моніторингу якості робочої сили у сфері державно-службових відносин;
- низька інституціональна спроможність у системі державної служби, а саме:
 - недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень для управління людськими ресурсами на державній службі;
 - недостатня інституціональна спроможність служб персоналу, пов'язана з неможливістю виконання ними провідної ролі у питаннях управління людськими ресурсами, відсутність ефективних інструментів щодо раціонального управління часом державного службовця та планування його кар'єри;
 - недостатня відкритість і прозорість системи державної служби, слабкий контроль інститутів громадянського суспільства за виконанням державних функцій та завдань державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим.

Все це вимагає використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі.

Впровадження ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування. На «макрорівні» персонал є одним з найважливіших джерел ефективного функціонування будь-якого державного органу, установи та організації. На «макрорівні» персонал можна розглядати як простір, в якому відбувається формування державної політики. Якісті окремих людей і їх спільнот стають визначальними чинниками якісного надання адміністративних послуг, розвитку та економічного зростання держави, забезпечуючи процеси ефективної реалізації державної політики на локальному, регіональному та загальнодержавному рівнях.

Досвід функціонування державних органів в умовах кризи засвідчив, що найважливішим пріоритетом є забезпечення ефективної реалізації державної політики та стабільності економіки, одним із вирішальних чинників чого є залучення та утримання талановитих людей та найкращих професіоналів. Тому саме на перетині інтересів держави та працівників існує поле для діяльності служб персоналу, які б допомагали керівникам державних органів та структурних підрозділів досягати цілей державного органу. Адже конкуренція

між державними органами, регіонами і навіть країнами відбувається не тільки через запровадження новітніх технічних засобів та використання інтелектуального капіталу, але й через удосконалення управлінських методів і технологій.

Родоначалник англійської класичної політекономії У. Петті ще в XVII ст. першим висловив ідею про те, що люди з їхніми виробничими здібностями являють собою багатство, і долучив корисні властивості людини в їх грошовій оцінці в поняття «капітал». Теорія капіталу І. Фішера на початку XX ст. стала основою виникнення і розвитку ширших концепцій людського розвитку, а економічна думка у процесі еволюції підійшла до введення в науковий обіг і обґрунтування поняття «людський капітал». Формування та розвиток людського капіталу Теодор Шульц у другій половині XX ст. вбачав у розвитку здібностей та знань, які надаються шкільною освітою, навчанням на робочому місці, у зміцненні здоров'я і зростаючому запасі економічної інформації. Людський капітал є одночасно і об'єктом впливу стратегій, програм, проектів, і ресурсом, який піддається постійному оновленню через реалізацію відповідних засобів стратегічного управління.

Поняття стратегії управління людськими ресурсами з'явилося в країнах Західної Європи як відповідь на доволі складні економічні умови, що склалися на початку 80-х років на підприємствах цих країн. Ці умови диктували необхідність подальшого розвитку теорії управління, сприяли появі нового підходу до персоналу організацій, розширенню сфери застосування стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами.

У 90-х роках XX ст. в теорії управління організаціями відбувається зміна загальної парадигми управління. Персонал починають сприймати як основний ресурс фірми, що визначає передусім успіх діяльності всієї організації. Водночас посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю організацій.

На зміну теорії, що розглядає персонал як витрати, які треба скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал є одним з ресурсів фірми, яким потрібно грамотно керувати, створювати умови для розвитку, вкладати в нього кошти.

Взаємозв'язок перелічених факторів і зумовив появу стратегічного управління людськими ресурсами, що означає:

- впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю фірм;
- зміну парадигми управління та визнання персоналу основним ресурсом організації.

Вживання організації в умовах ринку залежить насамперед від того, чи має воно власну стратегію, а також від того, чи зможе організація послідовно реалізувати цю стратегію на практиці за допомогою конкретних заходів.

Невпевненість в майбутньому, нестійкість на ринку та зростаюча складність запровадили різні варіанти стратегічного розвитку власних компаній.

Стратегічна думка в цій галузі за останні роки отримала значний поштовх до розвитку, особливо через погіршення економічної ситуації як у країнах Західної Європи, так і в нашій країні.

Початок досліджень у галузі стратегічного управління людськими ресурсами пов'язане з публікацією роботи М. А. Devanna, С. J. Fombrun, N. M. Tishy в 1984 р., а потім – Р. Vambergera і I. Meshoulam в 1985 р. За останні десять років у дослідженнях учених західних країн з'явилася лінія розвитку стратегічного управління людськими ресурсами – відбувається зростаюче зближення галузей дослідження стратегічного менеджменту та стратегічного управління людськими ресурсами.

Традиційне поняття стратегії засноване на уявленні про неї як про один з процесів управління організацією, зокрема:

- стратегія у своєму розвитку проходить два етапи (розробку і впровадження);

- стратегія складається з безлічі рішень, включаючи аналіз ресурсів та формування загальних цілей і варіантів можливої їх реалізації, але без урахування обмежень, які з'являються на етапі реалізації;

- стратегія має відношення переважно до зовнішньої сфери діяльності організації (держава, збут продукції, конкуренція), а не до внутрішньої (культура організації, очікування персоналу, структура).

Стратегія характеризувалася як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. І. Ансофф, автор цього визначення, запропонував розглядати такі чотири групи правил:

- правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірм у сьогоднішній і майбутньому. Якісний бік критеріїв називають орієнтиром, а кількісний – завданням;

- правила, за якими складаються відносини фірми із зовнішнім середовищем. Такий набір правил називається стратегією бізнесу; правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція);

- правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми).

Починаючи з кінця 80-х років з'явився новий підхід до поняття «стратегія», який не скасовував попередні орієнтири, але уточнював акценти:

- у стратегії однаково важливі всі складові (і розробка, і впровадження), оскільки на стадії впровадження можуть виникнути майже непередбачувані чинники і значно спотворити результати;

- стратегія має відношення і до внутрішніх факторів діяльності організації: людські ресурси достатньо сильно впливають на реалізацію розробленої стратегії і мають свій стратегічний статус;

- стратегія – це процес, що відображає управлінську філософію керівництва фірми.

З'явилося нове визначення поняття «стратегічне управління». Це управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживача, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають можливість досягати конкурентних переваг, завдяки чому організація в змозі виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Усе різноманіття шкіл стратегічного управління людськими ресурсами можна дещо умовно розділити на три групи.

До першої групи можна віднести більшість існуючих на даний момент концепцій стратегічного управління людськими ресурсами, що виходять з принципу підпорядкування загальнокорпоративної системи стратегічного управління людськими ресурсами системі стратегічного менеджменту (концепції стратегічної субординації).

Дж. Іванцевич описав стратегію управління людськими ресурсами як те, чого хотіли б досягти вищі керівники фірми протягом тривалого періоду. На наш погляд, це визначення більше відповідає визначенню цілей організації. Автор пропонує вибір кадрової політики за основними кадровими процесами по термінах стратегічного планування.

Інший автор (О.Н. Громова) визначає стратегію управління людськими ресурсами як довгострокове, якісно виявлене спрямування в роботі з персоналом, яка передбачає розробку послідовних рішень, що приймаються, для досягнення системою управління людськими ресурсами поставлених цілей. У праці подано класифікацію стратегій управління людськими ресурсами.

Відповідно до думки І.Г. Іщенко кадрова стратегія – це набір основних принципів роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики.

Група дослідників окреслює кадрову стратегію кількома взаємозалежними поняттями:

- засіб кадрової політики з організації діяльності персоналу для досягнення стратегічних цілей;
- визначення перспективних напрямів і траєкторії формування, підготовки, розстановки та раціонального використання висококваліфікованих кадрів;
- відокремлення функції управління, яка визначає форми, технології, методи, способи, прийоми кадрової діяльності персоналу;
- динамічна модель доцільної кадрової діяльності людей, яка враховує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, рух організації в часі і просторі певної системи координат.

Стратегія вищих навчальних закладів у сфері управління людськими ресурсами викладається як набір цілей і правил роботи з кадровим складом, конкретизований з урахуванням кадрової політики. На думку авторів, кадрова стратегія включає напрями діяльності, найбільш актуальні для даного етапу розвитку вищих навчальних закладів.

Друга група включає в себе концепції, які виходять із домінування системи стратегічного управління людськими ресурсами відносно загальнокорпоративної системи стратегічного менеджменту (концепції стратегічного домінування).

В.І. Маслов характеризує стратегічний менеджмент персоналу як програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників. Автор пропонує не тільки визначення генерального курсу діяльності організації, а й підвищення мотивації у його реалізації.

Стратегічний розвиток персоналу університету розглядається як набір політик, програм і процедур, які підтримують і спрямовують персонал таким чином, щоб він міг повністю задовольняти як свої власні, так і потреби організації.

Колектив авторів кваліфікує стратегічне управління людськими ресурсами як впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю фірми. М.В. Сорокіна стратегічне управління людськими ресурсами визначає принципово інакше, – як складний процес, що реалізується переплетенням регламентів і творчих процедур, і який не завжди вкладається в конкретні технологічні схеми. Третя група концепцій виходить з паритету системи стратегічного управління людськими ресурсами відносно загальнокорпоративної системи стратегічного менеджменту (концепції стратегічного паритету).

На думку В.В. Белоусова, стратегія розвитку персоналу – це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей. Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає, на думку Е.В. Вашурина, у відповідях на три найважливіші питання:

- Де в даний момент перебуває організація та її персонал?
- У якому напрямі має бути задіяний персонал відповідно до стратегії організації?
- Як має розвиватися персонал, щоб виконувати завдання організації у майбутньому?

На наш погляд, основними недоліками концепції стратегічної субординації є деякі розбіжності. Ряд авторів, віднесених нами до даної концепції, стратегію управління людськими ресурсами прирівнюють до цілей організації у галузі управління людськими ресурсами; інші автори, пропонуючи класифікацію стратегій управління людськими ресурсами, доволі жорстко прив'язують стратегію управління людськими ресурсами до етапу розвитку організації або стратегії розвитку організації.

Позитивними моментами даної концепції можна вважати наступні чинники. Детальний опис функцій управління людськими ресурсами залежно від вибору стратегії управління людськими ресурсами. Дана концепція є найбільш розробленою у вітчизняній теорії стратегічного управління

людськими ресурсами, тому в ній враховано специфічний досвід український підприємств та організацій.

Незавершеними аспектами концепції стратегічного домінування можна вважати: відсутність чіткої концепції процесу формування та впровадження стратегії управління людськими ресурсами. Незаперечним достоїнством даної концепції є використання положень школи навчання, що виходить з домінування стратегії управління людськими ресурсами.

Нині школа навчання є найпрогресивнішою школою стратегічного менеджменту. Перевагою концепції стратегічного паритету є, на наш погляд, об'єднання спільних цілей організації і цілей у галузі управління людськими ресурсами. Водночас у даній концепції кордон між стратегією організації та стратегією управління людськими ресурсами дещо розмитий.

Таким чином, методичні підходи до стратегії управління людськими ресурсами демонструють достатньо широкий спектр думок, аналогічних поглядів на загальне (корпоративне, економічне) уявлення про стратегію як інструмент ефективного керування організацією.

Необхідність зміни загальної парадигми управління людськими ресурсами дає можливість зробити висновок, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного управління людськими ресурсами передбачає керівництво колективом організації, яке спирається на людський потенціал як основу організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами – це програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей організації та інтересів працівників. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності організації, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації. У рамках нового підходу до управління організації, які функціонують у різних сферах життєдіяльності, отримують величезні переваги в раціональному використанні обмежених ресурсів і головним чином – часу.

Тому в цьому посібнику розглянуто не просто управління людськими ресурсами як діяльність з реалізації загальної стратегії окремого державного органу, але й як стратегічне планування людських ресурсів для забезпечення соціально-економічного розвитку регіну, держави.

Посібник складається з трьох глав. У першій главі визначається поняття стратегічне управління людськими ресурсами та його взаємозв'язок із стратегічним управлінням державного органу в цілому. У другій главі наводяться розгорнуті характеристики об'єктів і суб'єктів стратегічного управління людськими ресурсами, надається ґрунтовна характеристика та роз'яснення сутності понять «компетенція», «компетентність», «профіль професійної компетентності посади» та «рівень професійної компетентності особи», а також їх місце у системі стратегічного управління людськими ресурсами. Остання глава присвячена функціям служби персоналу: плануванню

людських ресурсів, оцінюванню та відбору кандидатів на зайняття вакантних посад, управлінню ефективністю службової діяльності державних службовців, управління мотивацією, а також плануванню кар'єри і професійному розвитку державних службовців.

РОЗДІЛ І.

ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Державна кадрова політика: її роль і місце у державному управлінні

На сучасному етапі розвитку державності України вирішення питання якісного кадрового забезпечення суспільно-політичних та соціально-економічних сфер життєдіяльності України стало одним із пріоритетних завдань.

Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує ефективної кадрової системи, що включає сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.



Державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов’язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності.

Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації.

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб’єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв’язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика як наука відображає закономірності розвитку об’єктивних кадрових процесів, зв’язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи.

Формування державної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом.

Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів.

У розробці державної кадрової політики важливо вирізняти окремі етапи:

- розробку кадрової доктрини;
- вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо);

- розробку програм (цільових, комплексних та ін.);
- розробку та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, розв'язання її окремих проблем.

Особливість нової державної кадрової політики полягає в тому, що *держава та особа виступають як соціальні партнери* в професійно-трудовій діяльності. Визначальним принципом сучасної кадрової діяльності є *досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів*, сприяння творчій самореалізації особистості.

Розроблення концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування:

- наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість);
- критичного осмислення та творчого застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності;
- реального стану кадрового корпусу держави;
- критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації в Україні, беручи до уваги традиції та особливості менталітету.

Державній кадровій політиці, за визначенням науковців, мають бути притаманні такі сутнісні риси:

- *системність*, що враховує різні аспекти кадрових питань – економічні, соціальні, моральні, соціально-психологічні тощо;
- *наукова обґрунтованість та реалістичність* врахування потреб суспільства в кадрах, *послідовність та етапність* вирішення стратегічних кадрових завдань, *залучення до професійної діяльності підготовлених фахівців*;
- *єдність та багаторівневість* щодо охоплення всього кадрового потенціалу, кадрових процесів;
- *перспективність*, що визначає випереджальний характер, враховує соціальний прогрес, зміни характеру праці та управлінських процесів;
- *демократичність* за цілями, соціальною базою та механізмами розв'язання кадрових проблем;
- *моральність* – виховання в кожному працівникові таких рис, як чесність, упевненість, громадянська відповідальність;
- *законодавча забезпеченість*.

Саме ці риси, що стають принципами, надають державній кадровій політиці цілісності і сутнісної визначеності, уможлиблюють її вплив на всі кадрові процеси в державі.

Основними принципами державної кадрової політики є:

- соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення;
- збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп;
- професіоналізм;

- збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності;
- відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю;
- взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору;
- безперервність навчання.

Державна кадрова політика має бути:

- складовою державної політики;
- науково обґрунтованою, враховувати потреби держави в кадрах у перехідний період;
- послідовною та етапною у вирішенні стратегічних завдань;
- орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, а також на залучення до державної служби професійно підготовлених, патріотичних та моральних людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;
- об'єктивною, всебічною, комплексною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);
- єдиною для всієї України, але водночас багаторівневою (державною, регіональною, місцевою), охоплювати весь кадровий корпус, усі кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них;
- перспективною, тобто мати запобіжний та випереджальний характер, розрахований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, в тому числі зміни змісту й характеру праці чиновників;
- демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;
- досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, а з іншого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактик, залежно від ситуації;
- спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу;
- духовно-моральною, виховувати в кожному державному службовці патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті й громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;
- правовою: здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;
- урахувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

Саме ці риси – демократичність, реалістичність, законність, науковість, творча спрямованість, об'єктивність, комплексність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм – є основою державної кадрової політики.

Метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації

національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Реалізація державної кадрової політики має бути спрямована на досягнення:

1) у *соціальному аспекті* – високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;

2) у *економічному аспекті* – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення;

3) у *інституційному аспекті* – удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;

4) у *організаційному аспекті* – розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Кадрова політика виконує такі функції, як:

– зайнятість (аналіз робочих місць, методи наймання, способи відбору, просування по службі, відпустки, звільнення);

– навчання (перевірка нових працівників, практичне навчання, безперервний розвиток персоналу);

– оплата праці (пільгові схеми оплати, стимулювання праці);

– трудові відносини (встановлення більш ефективного стилю керівництва, відносини з профспілками);

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

У *структурно-змістовому плані державна кадрова політика* – це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин.

Державна кадрова політика реалізується через сукупність різноманітних соціальних функцій владних інститутів і визначає шляхи і засоби кадрового забезпечення реформ, професіоналізм їх здійснення; є важливим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства і виступає елементом регуляції життєдіяльності населення.

Об'єктом впливу кадрової політики держави є всі кадри суспільства, усі людські ресурси.

Кадри поєднують професійно підготовлені групи людей, що здійснюють діяльність у різних сферах суспільства. Вони є складним утворенням, що зумовлює соціальну стратифікацію суспільства. Кадри класифікуються, відповідно до професійної структури суспільства, на кадри: державно-політичної сфери, матеріально-господарської сфери і соціально-культурної сфери.

Відповідно до ієрархії управління розрізняють керівників, фахівців і виконавців.

До об'єктів кадрової політики належить також комплекс відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, спрямованих на забезпечення реалізації мети, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою всіх рівнів. Кадрова політика орієнтована на підтримку та внесення змін у функціонування кадрової системи держави, регуляцію кадрових процесів, забезпечення взаємодії суб'єктів кадрової політики та кадрової роботи.

Суб'єктами формування та проведення державної кадрової політики виступають такі інститути та інституції:

- Президент України;
- Верховна Рада України;
- Кабінет Міністрів України;
- Національне агентство України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба України);
- керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади;
- кадрові служби міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади;
- керівники республіканських органів влади Автономної Республіки Крим та їх кадрові служби;
- кадрові служби місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, які перебувають у державній власності;
- управління, відділи освіти відповідних регіональних та районних рівнів;
- навчальні заклади різного спрямування;
- суб'єкти соціального партнерства приватного й громадського секторів.

Ступінь участі кожного із суб'єктів у розробленні та реалізації державної кадрової політики має визначатися на певних нормативно-правових засадах та відповідати місцю в соціальній структурі.

Розроблення та впровадження науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на забезпечення високих темпів економічного зростання країни та досягнення високих стандартів життя громадян.

1.2. Стратегія розвитку державної кадрової політики в Україні на 2012-2020 рр. та шляхи її реалізації

Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012, яким схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, враховує особливості та перспективи розвитку українського суспільства, світові тенденції та спрямований на утвердження системної й послідовної політики у

цій сфері. Окреслено нову філософію реалізації державної кадрової політики, яка базується на засадах професіоналізму та порядності, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах «економіки знань», коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні.

Головною метою стратегії розвитку державної кадрової політики має бути досягнення оптимального рівня формування і використання трудових ресурсів країни для забезпечення інтересів держави та потреб у сферах економіки, соціальної, гуманітарній, регіонального розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо.

Україна наразі потребує суттєвої зміни ситуації на ринку праці, чому може сприяти прийняття Закону України «Про національну систему кваліфікацій». Це пов'язано із кількома факторами. По-перше, в країні спостерігається дефіцит трудових кадрів, зокрема технічних, здатних працювати на сучасному обладнанні, вільно володіти професійною іноземною мовою та технологіями. По-друге, Україна дедалі впевненіше вступає до глобалізованого ринку поділу праці, що, зокрема, супроводжується тенденціями до взаємопроникнення ринків праці, підвищеною мобільністю трудових ресурсів. По-третє, не можна не враховувати проблему невизнання вітчизняних дипломів та інших свідоцтв про набуття відповідної професії європейськими і міжнародними інституціями та компаніями.

Необхідно також взяти до уваги важливість забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних трудових ресурсів, а також потребу в постійному вдосконаленні, керуючись принципом «навчання протягом життя».

Реформування кадрового забезпечення України є одним з пріоритетних напрямів Стратегії державної кадрової політики України на 2012-2020 роки. Серед головних причин, що зумовили необхідність розроблення Стратегії, можна виділити такі:

- стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі;

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

- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень під час формування та реалізації державної кадрової політики.

У зв'язку з цим назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій.

Стратегія державної кадрової політики виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, визначає основи формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх людських ресурсів держави.



Стратегія державної кадрової політики України – це стратегічний документ, спрямований на визначення системи принципів, пріоритетів, змісту, основних напрямів, механізмів формування та реалізації державної кадрової політики.

Стратегія базується на:

- Конституції України, європейських принципах публічного права та управління, чіткого розмежування регулятивних і управлінських функцій держави;
- засадах сучасної демократії, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу конкуренцію, гармонію прав та обов'язків;
- тенденціях переходу світової цивілізації на інформаційний етап розвитку, який ґрунтується на інноваціях, творчості, знаннях, інформації;
- цінностях і філософії гуманізму, які орієнтують діяльність у цій сфері на сприяння всебічному розвитку та самореалізації людини, гуманізації системи професійної соціалізації й технологій кадрової роботи;
- принципах соціального діалогу та партнерства, рівноправного залучення всіх заінтересованих суб'єктів до процесів формування і реалізації кадрової політики;
- сучасних концепціях і технологіях управління розвитком людського й кадрового потенціалу.

Основними цілями реалізації державної кадрової політики є:

- розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;
- відновлення технології відбору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;
- формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;
- посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження;
- впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;
- відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді;
- державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу;

– підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ.

Державна кадрова політика має реалізовуватися на засадах:

- системної діяльності, яка поєднує політико-правові, економічні, соціальні, організаційні, морально-психологічні, соціокультурні аспекти;
- універсальності для всіх суб'єктів державної кадрової політики;
- єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами;
- орієнтованості на забезпечення реалізації моделі української економіки найближчого і віддаленого майбутнього;
- цілеспрямованої професіоналізації трудових ресурсів і кадрової системи;
- соціального партнерства всіх суб'єктів державної кадрової політики;
- постійного удосконалення кадрової системи, розвитку її інститутів з метою ефективного використання всіх форм суспільної взаємодії;
- оптимального поєднання забезпечення стабільності кадрів та їх раціонального оновлення;
- використання кращого вітчизняного та світового досвіду кадрової роботи;
- сучасного технологічного та ресурсного забезпечення.

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

1) за напрямом підготовки кадрів:

- прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;
- формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку;
- розроблення національної системи оцінювання якості освіти;
- проведення оптимізації державних стандартів вищої освіти;
- створення сучасної методики розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти;
- розроблення державних стандартів з нових робітничих професій, оновлення діючих державних стандартів;
- підвищення престижу робітничих професій;
- реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення здобуття якісної освіти;
- налагодження взаємодії держави та суб'єктів підприємницької діяльності для створення сучасної системи підготовки кваліфікованих

робітників, інженерно-технічних працівників і працівників сфери обслуговування;

- напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного росту після здобуття післядипломної освіти;

- утворення та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» з метою залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах державного управління;

- удосконалення законодавства з метою спрощення умов та процедури ліцензування діяльності з надання освітніх послуг для забезпечення оперативного реагування навчальних закладів на потреби ринку праці;

2) *за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:*

- реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;

- переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;

- формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час відбору фахівців;

- запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів;

3) *за напрямом державного регулювання професійної діяльності:*

- детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема при вирішенні питань прийняття на роботу, організації та оплати праці;

- перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;

- супроводження кар'єрного росту працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання;

- створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва;

- запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання;

- удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які, відповідно до законодавства, здійснюється на конкурсній основі;

- удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи;
 - створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій;
- 4) *за напрямом соціального захисту працівників:*
- створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;
 - забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних гарантій оплати праці, недопущення встановлення заробітної плати працівникам нижче прожиткового мінімуму, визначеного законом;
 - подолання негативних тенденцій щодо виникнення заборгованості із заробітної плати;
 - реформування системи соціального страхування;
 - розроблення заходів соціального захисту, зокрема, щодо забезпечення працевлаштування осіб передпенсійного віку;
 - відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла;
 - створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності;
 - гарантування безпечних умов праці у виробничій та невиробничій сферах;
 - забезпечення гендерної рівності;
 - створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків;
- 5) *за напрямом забезпечення зайнятості населення:*
- гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем;
 - формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки;
 - ефективне використання трудових ресурсів у регіонах;
 - впровадження механізмів ефективного перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;
 - удосконалення існуючої системи державної служби зайнятості населення з урахуванням кращого світового досвіду роботи бірж праці та центрів зайнятості населення;
 - недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон;
 - розроблення механізмів соціальної адаптації осіб, що відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк,

шляхом залучення їх до суспільно корисної праці протягом місяця з дня звільнення;

- поширення практики проведення регіональних ярмарків вакансій;

б) *за напрямом модернізації кадрових служб:*

- реорганізація кадрових служб у служби персоналу;

- покладання на служби персоналу функцій з планування відбору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту;

- розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління людськими ресурсами;

- запровадження технологій електронного урядування;

- вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління людськими ресурсами.

Відповідно до мети і завдань, визначених Стратегією, невідкладного вирішення потребують такі питання:

- створення загальнонаціональної кадрової системи та її складових – регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку, що базуватиметься на сучасних кадрових технологіях;

- приведення кадрової політики у відповідність до вимог трансформаційних процесів у державі та європейськими стандартами в кадровій сфері;

- удосконалення законодавчої бази, яка надасть кадровим процесам правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності;

- підвищення дієвості стратегічного управління щодо підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації в країні;

- розвиток кадрових інститутів, їх впорядкування і функціональна визначеність кадрових структур, підвищення професійної компетентності персоналу кадрових служб, узгодженість підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях;

- забезпечення неперервності й наступності професійного розвитку кадрової сфери, оптимальне поєднання досвідчених і молодих працівників;

- розроблення системи моніторингу людського розвитку і на її основі – обґрунтованої програми підготовки резерву кадрів в усіх галузях суспільної діяльності;

- удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних кадрових потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки.

- використання результатів наукових досліджень під час вироблення та реалізації державної кадрової політики.

Важливий напрям кадрової політики в контексті відтворення та ефективної реалізації кадрового потенціалу – стимулювання розвитку самоосвіти кадрів. Потреба в державному впливі на розвиток самоосвіти зумовлюється суспільною та особистісною необхідністю, зростанням ролі

освіти в життєдіяльності особистості й суспільства в сучасних умовах його розвитку.

Особливе місце серед шляхів реалізації Стратегії посідає підвищення ролі молоді як пріоритетного напрямку розвитку кадрового потенціалу держави, від якого багато в чому залежить реформування та оновлення, стабілізація та розвиток українського суспільства.

Формування та реалізація державної кадрової політики має здійснюватися на засадах системної діяльності, яка поєднує науково-методологічні, політико-правові, соціально-економічні, морально-психологічні, соціокультурні, управлінські та інноваційні аспекти.

1.3. Кадрова політика державного органу як основа формування стратегії управління людськими ресурсами

Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку державного органу, ставити проблеми і завдання, знаходити способи і організовувати досягнення цілей.

Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити потрібну державному органу поведінку кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку державного органу в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій державного органу і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики державного органу і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Розглянемо **основні етапи формування кадрової політики у державному органі** (рис. 1.1).

I. На першому етапі здійснюється формування цілей і завдань кадрової політики.

Цілі і завдання кадрової політики визначаються, виходячи з основних положень Конституції України, Закону України «Про державну службу», із сукупності цілей і завдань щодо забезпечення ефективного функціонування державної служби та державного органу.

Основною метою кадрової політики є повне використання кваліфікаційного потенціалу управлінського персоналу. Ця мета досягається шляхом надання кожному державному службовцю роботи відповідно до його рівня професійної компетентності.

II. Другий етап складається з трьох блоків:

1) вимоги до рівня професійної компетентності державних службовців у державних органах, які визначаються відповідно до профілю професійної компетентності посади та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби;

2) кількісні вимоги, які пов'язані з визначенням потреби в персоналі за посадами, профілями професійної компетентності посад державної служби тощо;

3) основні принципи кадрової політики за найбільш важливими напрямками: відбір і розстановка персоналу, планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців, оцінка їх рівня професійної компетентності, оплата праці, мотивація, використання кадрового потенціалу тощо.

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

IV. На четвертому етапі розробляється план кадрових заходів, визначаються терміни і відповідальні за виконання цих заходів.

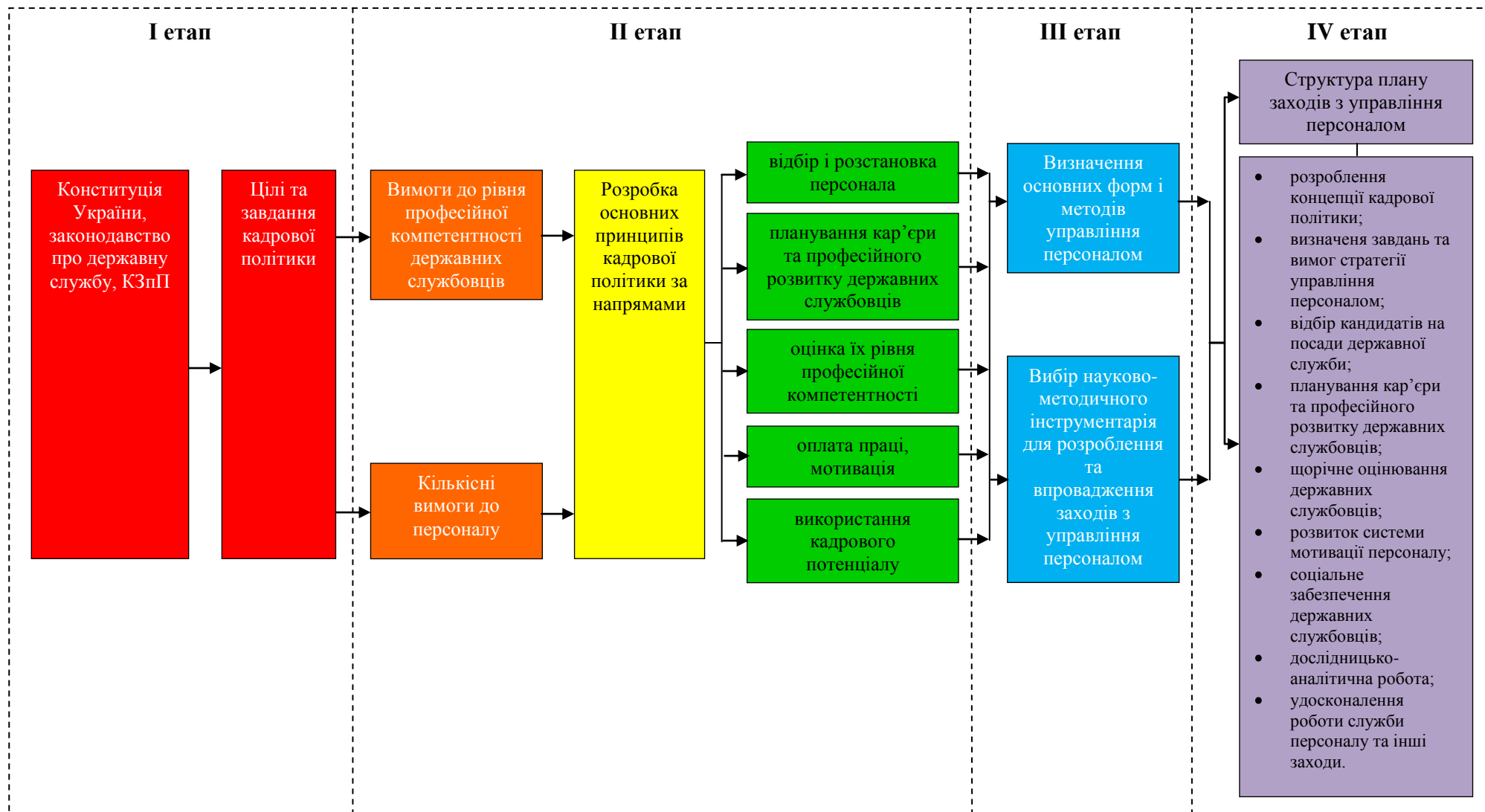


Рис. 1.1. Основні етапи формування кадрової політики у державному органі



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

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма сферами діяльності державного органу. З одного боку, ухвалення рішень в сфері кадрової політики відбувається в усіх комплексних функціональних підсистемах державного органу. З іншого боку, рішення в сфері кадрової політики впливають на рішення в цих комплексних функціональних підсистемах. Оскільки *головною метою кадрової політики є забезпечення цих функціональних підсистем необхідними працівниками*, очевидно, що рішення з питань відбору кандидатів на посади державної служби, адаптації, стимулювання і мотивації, оцінювання результатів службової діяльності, планування підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців, припинення державної служби, управління інноваціями в управлінні людськими ресурсами, безпеки і здоров'я, удосконалення роботи служби персоналу, визначення стилю керівництва сильно впливають на ухвалення рішень у функціональних підсистемах державного органу.

Усі види діяльності державного органу повинні сприяти досягненню цієї мети. Одним з видів діяльності державного органу є управління людськими ресурсами. З головної мети кадрової політики можна сформулювати цілі для управління людськими ресурсами, наприклад, забезпечити персоналом відповідного рівня професійної компетентності та у відповідній кількості у конкретний строк, на встановлений період, на відповідні посади державної служби. На основі таких цілей можна визначити зміст кадрової політики в державному органі.

Слід враховувати, що не лише державний орган має цілі. Свої власні, індивідуальні цілі має і кожен державний службовець у цьому державному органі. Якщо виходити з необхідності відповідності індивідуальних цілей та цілей державного органу, то можна сформулювати основний принцип кадрової політики державного органу. Він полягає в тому, що однаково потрібне досягнення індивідуальних цілей та цілей державного органу. Це означає, що при виникненні конфліктів необхідно шукати чесні компроміси, а не віддавати перевагу лише цілям державного органу. Правильне розуміння змісту кадрової політики державного органу можливе лише у тому випадку, якщо повною мірою враховується ця обставина. Практика останніх років показує, що цього

принципу дотримуються у розвинених країнах усе більшою мірою.

Основними напрямками кадрової політики державного органу є:

- проведення маркетингової діяльності в сфері управління людськими ресурсами, яке передбачає довгострокове та оперативне задоволення якісних та кількісних потреб у персоналі державного органу на основі дійсної інформації про стан персоналу державного органу та ринку праці, розробку профілів професійної компетентності посад державної служби груп II, III, IV і V та вимог до рівня професійної компетентності кандидатів на ці посади, діагностику професійної придатності та ротацію, оцінку результатів службової діяльності, оцінку ділових та особистих якостей співробітників.

- планування потреби організації в персоналі;
- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням встановлення нових напрямів діяльності, зміною організаційної структури та штатного розпису, впровадження нових технологій;

- організація залучення, відбору, оцінки та адаптація персоналу;
- відбір і розстановка персоналу;
- розробка систем стимулювання і мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці;

- раціоналізація витрат на персонал державного органу;
- розробка програм професійного розвитку персоналу з метою вирішення не лише сьогоденних, але й майбутніх завдань державного органу на основі вдосконалення систем підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, просування по службі та підготовки внутрішнього резерву для просування на керівні посади;

- організація праці і робочого місця;
- розробка програм зайнятості і соціальних програм;
- ефективний розподіл і використання зайнятих у державному органі працівників, раціоналізація їх чисельності;

- впровадження інновацій в управлінні людськими ресурсами;
- забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я персоналу;
- аналіз причин вивільнення персоналу і вибір найбільш раціональних його варіантів;

- забезпечення високого рівня якості службової діяльності та надання адміністративних послуг;

- розробка проектів вдосконалення управління людськими ресурсами державного органу та оцінка соціальної і економічної ефективності.

Найважливіші принципи окремих напрямів кадрової політики державного органу та їх характеристика наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

**Характеристика найважливіших принципів окремих напрямів
кадрової політики державного органу [100]**

№ з/п	Напрями	Принципи	Характеристика
1.	Управління людськими ресурсами державного органу	Принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних цілей та цілей державного органу (основний)	Необхідність шукати чесні компроміси між керівництвом державного органу та працівниками, а не віддавати перевагу інтересам державного органу
2.	Відбір і розстановка персоналу	Принцип відповідності	Відповідність об'єму завдань, повноважень та відповідальності рівню професійної компетентності кандидата (державного службовця)
		Принцип професійної компетентності	Освітньо-кваліфікаційний рівень, стаж роботи, напрям підготовки (отримана особою спеціальність) та рівень володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками відповідає встановленим вимогам у профілі професійної компетентності посади державної служби групи II, III, IV і V
		Принцип практичних досягнень	Необхідний досвід роботи, управлінські навички (організація власної роботи і підлеглих, управління ресурсами, персоналом, стратегічне планування тощо)
		Принцип індивідуальності	Вигляд (стиль), рівень розвитку інтелекту, характер, наміри, стиль керівництва

№ з/п	Напрями	Принципи	Характеристика
3.	Планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців	Принцип відбору	Відбір кандидатів на вакантні посади державної служби на конкурсній основі
		Принцип ротації	Планове горизонтальне та вертикальне службове переміщення працівників на посадах державної служби у структурних підрозділах, істотна зміна посадових обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав або ускладнення завдань, без підвищення за посадою, але з підвищенням заробітної плати працівників державного органу, в якому вони працюють, з метою: здобуття ними нових знань, набуття вмінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання; підвищення ефективності їхньої роботи, подолання корупційних явищ у державному органі.
		Принцип індивідуальної підготовки	Підготовка внутрішнього резерву на конкретну посаду державної служби за індивідуальною програмою
		Принцип перевірки справою	Ефективне стажування на керівних посадах державної служби
		Принцип відповідності посади	Ступінь відповідності кандидата на посаду державної служби на даний момент
Принцип регулярності оцінки рівня професійної компетентності державних службовців	Оцінка результатів службової діяльності, співбесіди, виявлення схильностей і мотивів тощо		

№ з/ п	Напрями	Принципи	Характеристика
4.	Оцінка персоналу	Принцип відбору показників оцінки	Система показників, що враховують мету, критерії та частоту проведення оцінки
		Принцип оцінки рівня професійної компетентності	Відповідність, визначення наявності знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків
		Принцип оцінки виконання завдань	Оцінка результатів службової діяльності
5.	Розвиток персоналу	Принцип підвищення рівня професійної компетентності державних службовців	Необхідність періодичного перегляду посадових інструкцій для постійного розвитку персоналу
		Принцип самовираження	Самостійність, самоконтроль, вплив на формування методів виконання
		Принцип саморозвитку	Здатність і можливість до саморозвитку
6.	Мотивація і стимулювання персоналу, оплата праці	Принцип відповідності оплати праці залежно від складності, характеру та обсягу посадових обов'язків	Ефективна система оплати праці персоналу
		Принцип рівномірного поєднання заохочень (стимулів) та стягнень	Конкретність опису завдань, обов'язків та показників результативності їх виконання
		Принцип мотивації	Заохочувальні фактори, що впливають на підвищення ефективності праці

1.4. Стратегічне управління державним органом як передумова стратегічного управління його людськими ресурсами

Кадрова політика державного органу передбачає в першу чергу формування стратегії управління його людськими ресурсами, яка враховує стратегію діяльності державного органу. Стратегія управління людськими ресурсами передбачає:

- *визначення цілей управління людськими ресурсами*, тобто при ухваленні рішень у сфері управління людськими ресурсами мають бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління людськими ресурсами), так і потреби та інтереси працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);

- *формування ідеології і принципів управління людськими ресурсами*, тобто ідеологія управління людськими ресурсами має бути відображена у вигляді документа і реалізовуватися в повсякденній роботі всіма керівниками структурних підрозділів державного органу, починаючи з керівника державного органу. Цей документ повинен являти собою набір етичних норм, що не підлягають порушенню в роботі з людськими ресурсами державного органу. В процесі розвитку державного органу та зміни зовнішніх умов управління людськими ресурсами державного органу цей документ може бути уточнений і змінений.

- *визначення умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу у державному органі*. Забезпечення економічної ефективності у сфері управління людськими ресурсами означає використання персоналу для досягнення цілей державного органу (наприклад, забезпечення формування та реалізації єдиної державної політики у відповідній сфері) при обмеженій кількості та якості персоналу, що відповідає вимогам державного органу. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників державного органу.

Стратегія управління людськими ресурсами знаходиться у залежності від стратегії кадрової політики державного органу.

Нині виділяють три концепції стратегії кадрової політики:

1. *Стратегія управління людськими ресурсами визначається стратегією державного органу*. Управління людськими ресурсами виконує обслуговуючу функцію, яка полягає у наданні і підтримці працездатності необхідного для державного органу персоналу.

2. *Стратегія управління людськими ресурсами є центральною самостійною функцією*. Зайняті в організації працівники розглядаються як самостійні ресурси, за допомогою яких, залежно від їх рівня професійної компетентності, можна вирішувати різні завдання, що ставляться перед державним органом. В даному випадку стратегія управління людськими

ресурсами залежить від наявних або потенційних людських ресурсів.

3. *Третя концепція є синтезом двох попередніх.* Стратегія державного органу зіставляється з наявними і потенційними людськими ресурсами, визначається відповідність напрямкам стратегії кадрової політики. В результаті такого зіставлення може бути змінена стратегія всього державного органу або – кадрова політика.

Розуміння стратегічного управління людськими ресурсами державного органу неможливе без визначення терміну «стратегічне управління державним органом» взагалі. Більше того, стратегічне управління державним органом є передумовою для стратегічного управління його людськими ресурсами.



Стратегічне управління державним органом – особливе, відмінне від поточного, управління державним органом на підставі стратегії, яке спирається на людський потенціал як основу державного органу, орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та внесення своєчасних змін для закріплення здатності державного органу до ефективного виконання своєї місії і забезпечення довгострокового виживання в мінливому середовищі. Крім стратегічного планування як провідної функції, стратегічне управління включає також і функції стратегічної організації, стратегічної мотивації і стратегічного контролю [100].

Інакше кажучи, стратегічне управління – це процес, що охоплює дії керівників державного органу з розробки, реалізації і коригування стратегії.

Основними принципами стратегічного управління як виду управлінської діяльності є:

- довгостроковість оцінюваних перспектив і рішень, що приймаються;
- спрямованість управлінських дій на зміну потенціалу об'єкту управління (державної політики, адміністративних послуг, персоналу тощо) та створення можливостей більш ефективної реалізації цього потенціалу;
- першочергове врахування при розробці і ухваленні управлінських рішень стану і можливих змін зовнішнього середовища для державного органу;
- альтернативність вибору управлінських рішень залежно від стану внутрішнього і зовнішнього середовища державного органу;
- здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасне внесення змін в управлінські рішення.

Процес стратегічного управління включає п'ять взаємопов'язаних етапів. Вони логічно впливають один з одного. При цьому існує стійкий зворотний зв'язок і зворотний вплив кожного етапу на усі інші. Етапи процесу стратегічного управління представлені на рис. 1.2.

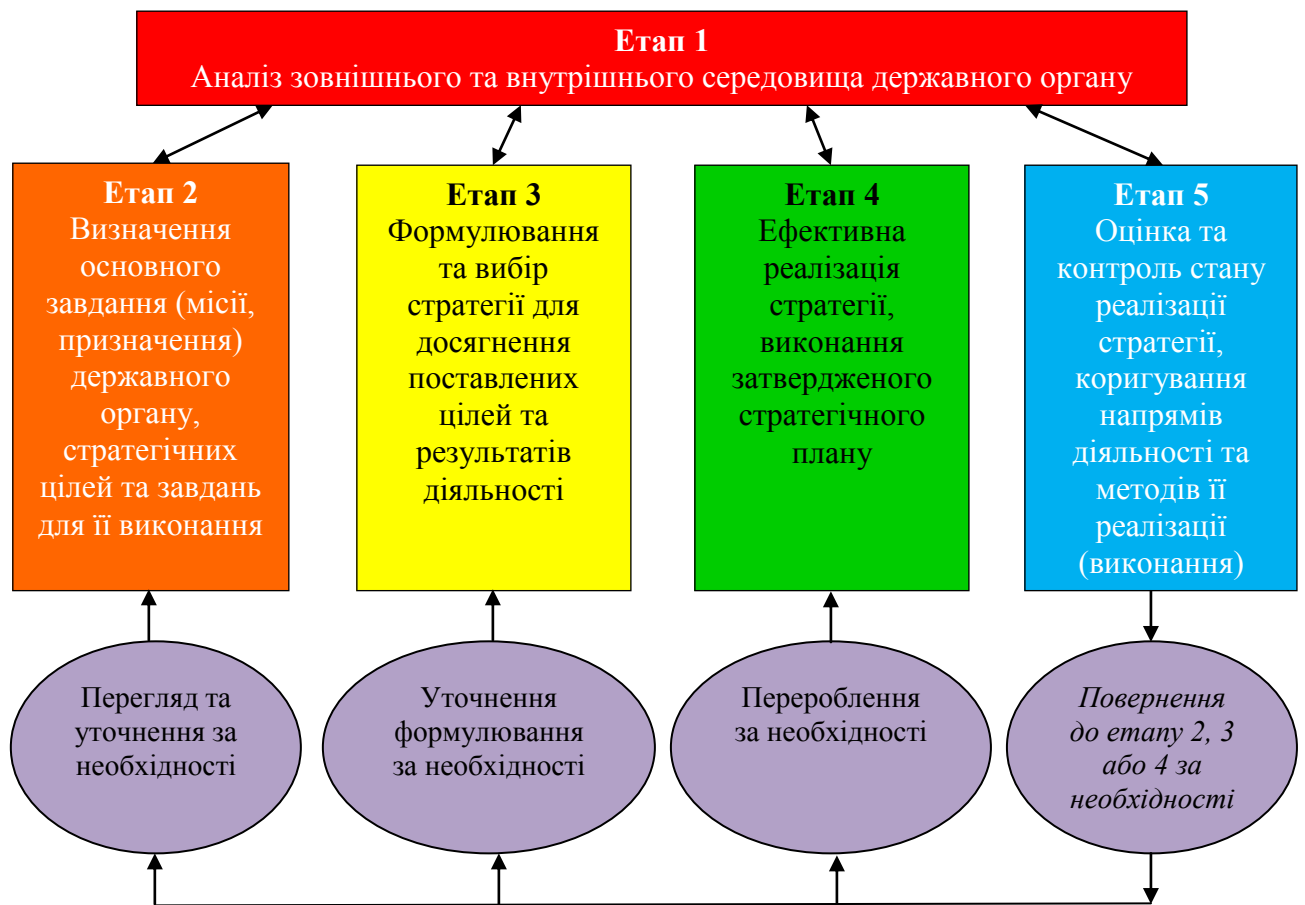


Рис. 1.2. Етапи процесу стратегічного управління державним органом

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища – це початковий етап стратегічного управління, оскільки він є базою як для визначення основного завдання (місії, призначення) та цілей державного органу, так і для вироблення стратегії поведінки в конкурентному середовищі, що дозволяє здійснити місію і досягти цілей. Завдання аналізу середовища будь-якого державного органу полягає в тому, щоб дати його керівництву повне уявлення про внутрішнє середовище державного органу, його потенціал і тенденції розвитку та про зовнішнє середовище, напрями його розвитку і про місце, яке займає в ньому цей державний орган. При цьому внутрішнє і зовнішнє середовище досліджуються в процесі стратегічного управління в першу чергу для того, щоб розкрити ті можливості і загрози, які державний орган повинен враховувати при визначенні своїх цілей і способів їх досягнення [100].

Зовнішнє середовище державного органу включає макро- та мікросередовище (безпосереднє). Аналіз макросередовища здійснюється на основі вивчення впливу на організацію таких факторів як стан економіки, правове регулювання і управління, політичні процеси, природне середовище і ресурси, соціальна і культурна складові суспільства, науково-технічний і технологічний рівень розвитку суспільства тощо.

Аналіз *мікросередовища* пов'язаний з вивченням тих складових зовнішнього середовища, з якими державний орган знаходиться в

безпосередній взаємодії. Це інші державні органи, недержавні організації та громадські об'єднання, партнери, постачальники послуг та споживачі послуг, «конкуренти», ринок робочої сили тощо. Державний орган може істотно впливати на характер і зміст взаємодії з мікросередовищем, активно формувати додаткові можливості і запобігати появі загроз його діяльності та подальшому існуванню.

Аналіз внутрішнього середовища показує той потенціал і ті внутрішні можливості, на які може розраховувати державний орган для ефективного формування та реалізації державної політики у відповідній сфері, для досягнення поставлених цілей і реалізації своєї місії, а також у разі потреби їх коригування. Крім того, внутрішнє середовище забезпечує можливість нормального існування персоналу державного органу, надаючи йому роботу, участь в управлінні, розробляючи заходи соціального захисту та інше.

Аналіз внутрішнього середовища здійснюється за наступними напрямками:

- персонал державного органу, його потенціал, рівень професійної компетентності, інтереси та інше;
- організація управління;
- основна діяльність державного органу;
- фінансова підтримка та матеріально-технічне забезпечення державного органу;
- організаційна культура та інше.

Дослідження середовища державного органу, що здійснюється в умовах стратегічного управління, дозволяє під час аналізу:

– *зовнішнього середовища* – виявити можливості, які відкриваються перед державним органом і які він повинен використовувати для зміцнення своїх позицій, або загрози для його діяльності, тобто розкрити небажані обставини, які можуть вплинути на ефективність його діяльності або подальшого існування;

– *внутрішнього середовища* – визначити сильні сторони державного органу, його переваги, які необхідно використовувати для реалізації можливостей (тобто це та база, на яку спирається державний орган під час своєї діяльності та яку необхідно зміцнювати), і слабкі сторони, що погіршують стан державного органу, які необхідно нейтралізувати, виправити, позбавитися від них.

Для аналізу середовища в стратегічному управлінні використовуються різні методи: аналіз політики [27], SWOT-аналіз [31], матриця можливостей, матриця загроз, аналіз ризиків [17], аналіз-GAP [31], аналіз витрат, аналіз ланцюга цінностей, складання профілю середовища та інші.

Найбільш поширеними є *аналіз політики* та *SWOT-аналіз* (від англ. *SWOT* – «сила» (*strength*), «слабкість» (*weakness*), «можливості» (*opportunities*) та «загрози» (*threats*)).

Визначення місії (призначення) державного органу та стратегічних цілей для її виконання є другим етапом **процесу стратегічного управління**.

Місія державного органу – це чітке формулювання призначення державного органу, декларація, що роз'яснює, з якою метою державний орган існує та чого прагне досягти. Має вигляд документа, який формулює роль державного органу у відповідній сфері, містить визначення існуючих та перспективних напрямів діяльності, а також тих сфер діяльності, де державний орган досяг переваг серед інших державних органів, установ та організацій, і тих сфер діяльності, де розраховує досягти стійких переваг. Місія також визначає послідовність реалізації довгострокових стратегічних цілейⁱ.

У місії мають бути відображені наступні аспекти:

- сфера діяльності державного органу, які адміністративні послуги він пропонує;
- цільові орієнтири державного органу, що відображають, до чого він прагне, вирішення яких завдань є визначальним в його діяльності у перспективі;
- цінності або принципи, які є засадничими в діяльності державного органу;
- які технології в у своїй діяльності використовує державний орган, в чому його переваги і можливості успішного здійснення діяльності в довгостроковій перспективі;
- імідж, який має державний орган.

Стратегічні цілі конкретизують місію державного органу, представляючи його у формі, доступній для управління процесом їх реалізації. *Мета* – ідеально завбачуваний результат діяльності у певному напрямі (логічний підсумок постановки цілі)ⁱⁱ. Це бажаний конкретний стан окремих характеристик державного органу, на досягнення яких спрямована його діяльність.

Визначення цілей – це керівництво до дії: яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає.

Важливість визначення цілей державного органу полягає в тому, що цілі є вихідною точкою для розробки планів діяльності, системи стимулювання персоналу, оцінки результатів їх службової діяльності, контролю і оцінки діяльності структурних підрозділів і державного органу в цілому.

Формулювання і вибір стратегії – наступний етап процесу стратегічного управління. Він є визначенням основного напрямку, характеру руху, шляху, наслідуючи які державний орган зможе досягти поставлених цілей.

На визначення стратегії державного органу впливають різноманітні фактори, склад, зміст і значущість яких постійно змінюється. У зв'язку з цим керівнику державного органу при визначенні і виборі стратегії необхідно оцінювати всю сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, основний перелік яких наведений на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на визначення і вибір стратегії

Вибір стратегії з декількох стратегічних альтернатив означає орієнтацію на таку стратегію, яка має переваги над іншими, є найбільш придатною для досягнення цілей державного органу. Критеріями під час оцінки переваг однієї стратегії у порівнянні з іншою можуть бути:

- *критерій ступеня відповідності* ситуації у державному органі з точки зору зовнішніх і внутрішніх факторів та її власних можливостей і прагнень. Інакше стратегія буде сумнівною і малоуспішною;

- *критерій переваги державного органу над суб'єктами негативного впливу (перешкодами)*, про що може свідчити нарощування, поліпшення конкурентоздатності державного органу за рахунок потужної і ефективної стратегії. *Ефективність державного органу* – це співвідношення між отриманим результатом (ефектом) і величиною фактору (ресурсу), який використаний з метою досягнення цього результату [18]. Це ті можливості, результати діяльності, які кожен державний орган повинен забезпечувати або прагнути до цього, щоб бути ефективним та досягати успіху.

Як правило, кожен державний орган може мати декілька (не більше 3-4) переваг, що відносяться до різних елементів або сфер його внутрішнього середовища: технології, персонал, якість адміністративних послуг тощо. Наприклад, переваги, що стосуються рівня професійної компетентності державних службовців, такі: ступінь оволодіння (знання) певною технологією, видом діяльності, вміння розробляти найбільш доцільні за формою і досконалі за структурою, змістом та викладом нормативно-правові акти відповідно до вимог нормотворення та законодавства України, здатність знаходити і застосовувати інноваційний, адаптивний, проектний і творчий підхід в управлінні процесом прийняття рішень, вирішувати нестандартні завдання, креативність, уміння систематично вивчати, запозичувати і впроваджувати передовий досвід з метою підвищення ефективності діяльності роботи державного органу, здатність (уміння) швидко надавати якісні адміністративні

послуги тощо;

– *критерій інтенсивності діяльності*, який свідчить про те, що стратегія, підвищуючи інтенсивність діяльності державного органу, сприяє досягненню найбільш значущих параметрів – підвищенню його ефективності, іміджу та зростанню довгострокової ділової активності.

Визначення місії, встановлення цілей і вибір стратегії є управлінськими рішеннями, що приймаються вищим керівництвом державного органу для вибору основних напрямів його розвитку. Як будь-яке управлінське рішення, вони містять не лише вказівки, в якому напрямі повинен рухатись державний орган, але й конкретні завдання із визначенням довго- та короткострокових цілей, витрат і результатів, необхідних ресурсів, що знаходить своє віддзеркалення у стратегічному плані. *Стратегічний план* – це формалізований документ, що розробляється на підставі стратегії і визначає конкретні заходи, їх послідовність, строки, ресурси, відповідальність. Метою стратегічного плану є побудова системи цілей державного органу для досягнення раціонального використання бюджетних коштів. Стратегічний план, як правило, має багатоцільовий характер й реалізується за допомогою програм [100]. Це документ, який містить мету державного органу, напрями її розвитку, довгострокові і короткострокові завдання. У напрямку руху від місії до стратегічного плану росте конкретність, детальність, кількісна визначеність і швидкість зміни (перегляду) цільових рішень.

На наступному етапі процесу стратегічного управління – реалізації стратегії – здійснюється комплекс дій, спрямованих на підвищення ділової активності у фінансовій, організаційній і інших сферах, на посилення мотивації персоналу, розвиток організаційної культури і внутрішньої структури державного органу з метою досягнення запланованих результатів. Більш детальний зміст цього етапу буде розглянуто в параграфі 1.6. цього підручника.

Етап оцінки і контролю стратегії, що реалізовується, пов'язаний з постійною появою нових обставин, зміною факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на державний орган, що призводить до необхідності коригування вибраної стратегії. При цьому можуть бути уточнені цілі, переорієнтована діяльність державного органу, змінені його політика, бюджет, структура, технології, напрями роботи з людськими ресурсами, переглянута системи оплати праці тощо. Управлінські рішення, прийняті з цих та інших питань, повинні поліпшити стратегію державного органу, забезпечити його ефективність.

Стратегічне управління людськими ресурсами базується на тих самих принципах і основах, що і стратегічне управління державним органом в цілому, тобто є його невід'ємною частиною.

1.5. Стратегія управління людськими ресурсами у державному органі



Стратегія управління людськими ресурсами – це пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі державного органу, необхідний для формування високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії державного органу [193].

Стратегія дозволяє пов'язати численні аспекти управління людськими ресурсами з метою оптимізації їх впливу на співробітників, в першу чергу на їх трудову мотивацію і рівень професійної компетентності.

Основними рисами стратегії управління людськими ресурсами є: [76]

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

- стратегією організації в цілому.

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

- врахування дії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища державного органу, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку державного органу, а, відповідно, і змін структури та чисельності персоналу, його рівня професійної компетентності, стилю і методів управління людськими ресурсами.

У цілому стратегія управління людськими ресурсами, на думку вітчизняних учених, є складовою частиною загальної стратегії державного органу, установи чи організації та служить одним з інструментів реалізації їх місії та поставлених цілей. Тобто, *сама стратегія управління людськими ресурсами та її складові визначаються залежно від обраної державним органом загальної стратегії* (стратегія інновацій, стратегія динамічного зростання, стратегія вигоди і затрат, ліквідаційна стратегія та циклічна стратегія), *та з орієнтацією на досягнення певних конкурентних переваг* (на основі якості, низьких витрат, інновацій, використання кращих співробітників). Взаємозв'язок стратегії державного органу та стратегії управління людськими ресурсами (з її складовими) показаний в таблиці 1.2.

**Взаємозв'язок стратегії державного органу
та стратегії управління людськими ресурсами [109]**

Тип стратегії державного органу	Стратегія управління людськими ресурсами	Складові стратегії управління людськими ресурсами
<p>Стратегія інновацій</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приймають проекти з високим ступенем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій. 2. Ресурсне забезпечення всіх вимог замовника, споживача, партнера. 3. В центрі уваги – швидка реалізація найближчих заходів, навіть без відповідного опрацювання 	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук та залучення працівників-новаторів, ініціативних, контактних, з довготривалою орієнтацією, готових ризикувати, що не бояться відповідальності. • Важливо, щоб провідні співробітники не мінялися 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Відбір і розстановка кадрів:</i> пошук людей, здатних йти на ризик і доводити справу до кінця. • <i>Винагороди:</i> на конкурентній основі, неупереджені, за можливості задовольняють потреби і смаки працівника. • <i>Оцінка:</i> ґрунтується на результатах, не дуже жорстка. • <i>Розвиток особистості:</i> неформальний, орієнтований на наставника. • <i>Планування переміщень (просування):</i> в центрі – інтерес співробітників. Підбір робочого місця, що відповідає інтересам працівника
<p>Стратегія динамічного зростання</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. 2. Політика державного органу та процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш суворого контролю, і як основа подальшого розвитку державного органу 	<ul style="list-style-type: none"> • Співробітники повинні бути організаційно закріплені, мати гнучкість в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованими і працювати в тісному співробітництві з іншими 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Відбір і розстановка кадрів:</i> пошук гнучких і вірних людей, здатних ризикувати. • <i>Винагороди:</i> справедлива і неупереджена. • <i>Оцінка:</i> ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. • <i>Розвиток особистості:</i> акцент на якісному зростанні рівня і сфери діяльності. • <i>Планування переміщень (просування):</i> враховуються реальні можливості та різноманітні форми службового просування
<p>Стратегія вигід і затрат</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія вигід і затрат реалізується державними органами, установами чи організаціями, що знаходяться на стадії зрілості та розраховують 	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтується на критерії кількості і ефективності в сфері персоналу. • Терміни – короткострокові. • Результати – при 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Відбір і розстановка кадрів:</i> надзвичайно жорсткі. • <i>Винагороди:</i> ґрунтуються на заслугах, старшинстві та внутрішньо організаційних уявленнях про справедливість. • <i>Оцінка:</i> вузька, орієнтована на

Тип стратегії державного органу	Стратегія управління людськими ресурсами	Складові стратегії управління людськими ресурсами
<p>отримувати сталі вигоди за рахунок якісного надання послуг і виконання завдань.</p> <p>2. В центрі уваги – збереження існуючого рівня вигід та якості надання послуг, виконання завдань.</p> <p>3. Основним завданням державного органу за такою стратегією управління є збільшення кількості надання високоякісних послуг, виконання завдань при мінімізації витрат.</p> <p>4. Система управління добре розвинена, складається з чітких процедур, правил, котрі направлені на регулярний і жорсткий контроль, на максимально можливе усунення невизначеності у процесі діяльності.</p>	<p>відносно низькому рівні ризику і мінімальному рівні організаційної закріпленості працівників</p>	<p>результат, ретельно продумана.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Розвиток особистості</i>: акцент на рівень професійної компетентності в сфері поставлених завдань, експерти – у вузькій сфері.
<p>Ліквідаційна стратегія</p> <p>1. Продаж активів, усунення можливостей збитків, у майбутньому скорочення працівників – наскільки це можливо.</p> <p>2. Майже або зовсім не приділяється увага спробам врятувати державний орган, установу чи організацію, оскільки очікується подальше зниження якості надання послуг, іміджу, падіння прибутків, ліквідація.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтована на потребу у працівниках на короткий час, вузької орієнтації, без великої прихильності до державного органу, установи чи організації 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Набір працівників</i>: малоймовірний через скорочення штатів. • <i>Оплата</i>: заснована на заслугах, повільно зростаюча, без додаткових стимулів. • <i>Оцінка</i>: сувора, формальна, заснована на управлінських критеріях. • <i>Розвиток, навчання</i>: обмежені, засновані на службовій необхідності. • <i>Просування</i>: ті, хто мають необхідні навички, мають і можливість просування
<p>Стратегія кругообігу (циклічна)</p> <p>1. Основне – врятувати державний орган, установу чи організацію.</p> <p>2. Заходи зі скорочення</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Співробітники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і далекі перспективи 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Набір працівників</i>: потрібні різнобічно розвинені працівники. • <i>Оплата</i>: система стимулів та перевірки заслуг.

Тип стратегії державного органу	Стратегія управління людськими ресурсами	Складові стратегії управління людськими ресурсами
<p>витрат і персоналу здійснюються з метою вижити у найближчий час і знайти стабільність на тривалу перспективу.</p> <p>3. Моральний стан персоналу – досить пригнічений.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Оцінка:</i> за результатом. • <i>Навчання:</i> великі можливості, але ретельний відбір претендентів. • <i>Планування переміщень (просування):</i> різноманітні форми

Наприклад, стратегія інновацій пов'язана з реалізацією проектів і завдань з високим ступенем фінансового ризику, тому стратегія управління людськими ресурсами спрямована на пошук і залучення працівників-новаторів, ініціативних, контактних, готових ризикувати і таких, що не бояться відповідальності. У цьому випадку стратегія управління людськими ресурсами повинна передбачати розвиток знань, умінь і практичних навичок персоналу, що дадуть йому можливість освоїти нові напрями діяльності державного органу, забезпечать гнучкість мислення і дій працівників, активну їх участь у розробці та реалізації нових проектів, завдань, напрямів діяльності державного органу.

У сучасних умовах розвитку суспільства державні органи повинні бути компетентними у сфері своєї діяльності, що дозволить забезпечити достатньо високий рівень їх результативності та ефективності. Забезпечення достатнього рівня ефективності та результативності у стратегічній перспективі можливе за умови не стільки постійного вдосконалення, пошуку нового, використання новітніх технологій і методів організації діяльності та управління, скільки підготовки персоналу, що володіє унікальними знаннями і досвідом в цій сфері.

У процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами державного органу необхідно враховувати ключові компетенції, тобто здібності, які формують відмінні риси державного органу, що важко піддаються копіюванню та задовольняють першочергові потреби суспільства, громадськості, споживачів послуг і дають можливість виходу на інші сфери діяльності. Розробляючи стратегію розвитку, державний орган повинен спиратися не тільки на ті компетенції, які вже має, але й передбачати їх подальший розвиток або оволодіння новими компетенціями. Оскільки носіями ключових компетенцій є співробітники державного органу, які акумулюють різноманітний (технологічний, організаційний, комунікативний тощо) досвід, то під час розробки стратегії державний орган повинен бути націлений на розвиток ключових компетенцій, що передбачає, перш за все, систему професійного розвитку персоналу, як носіїв ключових компетенцій.

У зв'язку з цим викликає інтерес погляд зарубіжних вчених, які виділяють три підходи до стратегії управління людськими ресурсами [183]:

– *універсальний підхід* передбачає, що певні напрями політики і

практики служби управління людськими ресурсами неодмінно приводять до високої якості роботи незалежно від конкретної стратегії, і задача полягає в тому, щоб знайти ці напрямки;

– *підхід випадковості, або відповідності* полягає в тому, що в різних державних органах повинні бути різні політика і практика служби персоналу залежно від стратегії державного органу та його зовнішнього середовища – що відповідає розглянутому вище підходу вітчизняних учених до зв'язку стратегії управління людськими ресурсами і загальної стратегії державного органу;

– *підхід, заснований на врахуванні ресурсів*, передбачає, що жоден з вищеназваних підходів недостатній, що кожний державний орган та його працівники – це унікальне явище, і тому політика і практика служби персоналу, що приводить до високої якості роботи, повинні бути унікальними, розробленими тільки для конкретного державного органу.

З погляду формування і функціонування державного органу під час розробки стратегії управління людськими ресурсами слід використовувати третій підхід, в якому увагу зосереджено на досягненні стійкої конкурентної переваги за допомогою людського капіталу, а не на підстроюванні людських ресурсів під поточну стратегічну мету. У центрі уваги – не тільки поведінка персоналу (як у моделі відповідності), але й їх навички, знання, відносини і рівень професійної компетентності, які мають більш стійку дію на тривалість життя державного органу, ніж поведінка персоналу у нинішній момент часу.

У даному випадку відношення між стратегією державного органу та стратегією управління людськими ресурсами розглядаються як *модель цілісності* або як *модель двигуна* [183]. *Модель цілісності* являє собою ситуацію, коли люди, які працюють у державному органі, розглядаються як ключ до досягнення конкурентної переваги, а не як засіб реалізації стратегії державного органу. Тобто без стратегії управління людськими ресурсами не може існувати жодна стратегія. *Модель двигуна* пропонує більш радикальну форму, за якою стратегія управління людськими ресурсами займає основну позицію. Такий підхід передбачає перехід від розуміння людських ресурсів як виконавців стратегії до розуміння їх як рушійної сили у розробці стратегії.

Таким чином, можна зробити висновок, що під час формування стратегічного набору державного органу стратегія управління людськими ресурсами повинна відігравати визначальну роль та бути інтегрованою із загальною стратегією та іншими стратегіями державного органу.

В умовах стратегічного управління відбуваються якісні зміни в сфері роботи з людськими ресурсами. Вони полягають в тому, що у межах традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, такі конкретні напрями роботи з людськими ресурсами, як планування потреби в персоналі, відбір, оцінювання результатів службової діяльності, навчання та інші, виступають складовими стратегії управління людськими ресурсами, набувають нову якість і єдину цілеспрямованість, взаємозв'язок з цілями і стратегічними завданнями державного органу.

Складовими стратегії управління людськими ресурсами є:

- умови і охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення трудових конфліктів і спорів;
- встановлення норм і принципів етичних взаємин в колективі, розробка кодексу етичної поведінки;
- політика зайнятості в державному органі, що включає аналіз ринку праці, систему найму і використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку;
- залучення молоді на державну службу та адаптація персоналу;
- заходи з нарощування кадрового потенціалу і кращого його використання;
- вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення профілів професійної компетентності посад державної служби та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад;
- розробка нових профілів професійної компетентності посад державної служби та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад, на основі систематичного аналізу виконуваної за посадою роботи та функціональних обстежень діяльності державного органу;
- нові методи і форми відбору, щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
- розробка концепції професійного розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування кар'єри і професійно-службового просування, формування внутрішнього кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;
- вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу;
- розробка нових систем і форм матеріального і нематеріального стимулювання працівників;
- заходи з удосконалення вирішення правових питань трудових відносин і господарської діяльності;
- розробка нових і використання існуючих заходів соціального розвитку державного органу;
- вдосконалення інформаційного забезпечення усієї роботи з управління людськими ресурсами у рамках обраної стратегії;
- заходи з удосконалення всієї системи управління людськими ресурсами або її окремих підсистем і елементів (оргструктури, функцій, процесу управління тощо) та інші.

У кожному конкретному випадку стратегія управління людськими ресурсами може охоплювати не всі, а тільки окремі її складові, причому набір

цих складових буде різним залежно від цілей і стратегії державного органу, цілей і стратегії управління людськими ресурсами.

Взаємозв'язок стратегії державного органу та вибору стратегії управління людськими ресурсами можна показати на наступному прикладі.

Стратегія державного органу, що надає адміністративні послуги або здійснює формування і реалізацію державної політики у відповідній сфері та прагне розширити перелік адміністративних послуг чи напрямів діяльності, полягає в скороченні витрат на забезпечення реалізації цих процесів.

За таких умов у сфері управління людськими ресурсами є декілька варіантів досягнення можливої економії. Один з них – проведення ретельного аналізу потенційних напрямів економії і вибір, наприклад: оптимізація діяльності державного органу шляхом проведення функціонального обстеження державного органу, під час якого здійснюється аналіз відповідності завдань і функцій державного органу чинному законодавству, а також відповідності внутрішньої структури державного органу покладеним на нього завданням і функціям з метою усунення з практики його діяльності внутрішніх суперечностей, дублюючих функцій та функцій, що не належать до сфери його повноважень. Це і буде стратегією у сфері персоналу. Вирішення подібних конкретних стратегічних завдань повинне знайти віддзеркалення в стратегічному плані.





Інший приклад. Державний орган розробив таку стратегію в сфері управління людськими ресурсами: *прийняти фахівців з високим рівнем професійної компетентності на посади державної служби на тривалий строк і доручити їм займатися стратегічно новим напрямом діяльності державного органу.*

Для цього недостатньо вжити відповідних заходів тільки з відбору кандидатів на зайняття відповідних посад державної служби та пошуку необхідних фахівців у цій сфері діяльності на зовнішньому ринку праці. *Важливо поставити перед цими фахівцями комплекс завдань, що відповідає їх рівню професійної компетентності і вимагає самостійного підходу до їх вирішення; надати можливість державним службовцям підтримувати і підвищувати свій рівень професійної компетентності: відвідувати семінари, засідання, мати у своєму розпорядженні професійну літературу, отримувати додатковий досвід завдяки ротации всередині державного органу. Не менш важлива і система заохочень, яка має бути настільки привабливою, щоб державний службовець не пішов при першій нагоді в інший державний орган.*

З цього прикладу видно, що необхідно поєднувати різні складові для реалізації стратегії управління людськими ресурсами (це відбір і залучення персоналу, розподіл завдань і робіт, заходи з професійного розвитку і заохочення); створювати єдину, відповідну конкретній стратегії комбінацію інструментів управління людськими ресурсами. Якщо один з цих інструментів (наприклад, відбір кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби або система заохочень) виявиться невдалим, під загрозою зриву може бути реалізація стратегії в цілому.



Третій приклад. Якщо *стратегією управління людськими ресурсами державного органу є підвищення рівня професійної компетентності державних службовців*, тобто рівня оволодіння спеціальністю і відповідності вимогам профілю професійної компетентності посад державної служби, то для її *втілення необхідна взаємодія таких складових*:

- політика зайнятості у державному органі: прийняття кандидатів на посади державної служби з урахуванням їх рівня професійної компетентності; пропозиція форм трудових відносин, розрахованих на довгострокову зайнятість для довготривалого використання наявного та набутого в майбутньому рівня професійної компетентності;
- адміністративне керівництво персоналом: залучення працівників до виявлення і вирішення проблем, що виникають; регулярне проведення розвиваючих співбесід із співробітниками з метою досягнення зворотного зв'язку;
- організація роботи: регулярна зміна завдань з метою набуття більш широкого кола навичок; розподіл між працівниками напрямів діяльності, що вимагають постійного підвищення їх рівня професійної компетентності;
- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і їх професійний розвиток: систематичне залучення працівників до заходів з підвищення рівня професійної компетентності на різних рівнях службової кар'єри;
- заохочення: винагорода за успішне підвищення рівня професійної компетентності.

Четвертий приклад. Державний орган виробив стратегію, орієнтовану на підвищення якості надання послуг, реалізації завдань. *Стратегія в сфері управління людськими ресурсами орієнтована на підвищення результативності праці на 40%*. Складовими стратегії є:



- відбір кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби (відбір спрямований на підвищення якості тестування кандидатів для виявлення серед них претендента з найбільшим рівнем професійної компетентності та мотивації);
- інформаційне забезпечення (має бути вдосконалена система інформаційного обміну між працівниками державного органу з метою підвищення результативності їх праці);
- мотивація персоналу (при визначенні винагороди і премій необхідно враховувати інтенсивність роботи і кінцеві результати діяльності кожного працівника).

Процес вироблення і реалізації стратегії є безперервним, що знаходить віддзеркалення в тісному взаємозв'язку вирішення стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період, тобто їх вирішення в умовах стратегічного, тактичного і оперативного управління. Подібна конкретизація стратегії управління людськими ресурсами і доведення її до стратегічних завдань і окремих дій втілюється в **стратегічному плані** – формалізованому документі, що розробляється на підставі стратегії і визначає конкретні завдання і заходи, їх послідовність, строки, ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні тощо), відповідальних виконавців за кожним завданням. Метою стратегічного плану є побудова системи цілей державного органу для досягнення раціонального використання бюджетних коштів. Стратегічний план, як правило, має багатоцільовий характер і реалізується за допомогою програм [100].

Завдання деяких складових стратегії управління людськими ресурсами в умовах стратегічного, тактичного і оперативного управління представлені в таблиці 1.3.

Стратегія управління людськими ресурсами повинна сприяти:

- посиленню можливостей державного органу (в сфері персоналу) протистояти негативному впливу зовнішніх чинників у відповідній сфері діяльності, ефективно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому оточенні;
- розширенню переваг (конкурентоздатності) державного органу за рахунок створення умов для розвитку і ефективного використання трудового потенціалу, формування високопрофесійного, компетентного персоналу;
- повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення як цілей державного органу, так і особистих цілей працівників.

Таблиця 1.3.

Завдання основних складових стратегії управління людськими ресурсами в умовах стратегічного, тактичного і оперативного управління

Період і вид управління	Складові стратегії управління людськими ресурсами				
	Відбір і розстановка персоналу	Винагорода (заробітна плата і премії)	Оцінка персоналу	Професійний розвиток персоналу	Планування кар'єри
<i>Стратегічне (тривала перспектива)</i>	Визначити вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби, що вимагаються державним органом на тривалу перспективу. Спрогнозувати зміни внутрішнього і зовнішнього середовища	Визначити, якою буде оплата праці протягом цього періоду з урахуванням очікуваних зовнішніх умов. Пов'язати ці рішення з можливостями довготривалої стратегії державного органу	Визначити, що саме потребує оцінки на тривалу перспективу. Використовувати різні засоби оцінки майбутнього. Дати попередню оцінку кадрового потенціалу державного органу та його динаміки	Оцінити здатність наявних кадрів до необхідної в майбутньому реорганізації та роботи в нових умовах. Створити систему прогнозування змін державного органу	Побудувати довготривалу систему, що забезпечує поєднання необхідної гнучкості і стабільності. Пов'язати її із загальною стратегією державного органу

Період і вид управління	Складові стратегії управління людськими ресурсами				
	Відбір і розстановка персоналу	Винагорода (заробітна плата і премії)	Оцінка персоналу	Професійний розвиток персоналу	Планування кар'єри
Тактичне (середньостроковий період)	Розробити профілі професійної компетентності посад державної служби. Вибрати критерії відбору персоналу (вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби). Розробити план дій на ринку праці	Розробити п'ятирічний план розвитку системи оплати і праці. Опрацювати питання створення системи пільг і мотивації персоналу	Створити обґрунтовану систему оцінок поточних умов і майбутнього їх розвитку	Розробити загальну програму управління розвитком персоналу. Розробити заходи заохочення саморозвитку працівників. Опрацювати питання організаційного розвитку	Визначити шляхи службового просування працівників. Пов'язати індивідуальні спрямування працівників із завданнями державного органу
Оперативне (короткостроковий період)	Скласти штатний розпис. Розробити план потреби у персоналі. Розробити схему переміщення (службового просування) працівників	Розробити систему преміювання. Розробити мотивації персоналу.	Створити систему щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Створити повсякденну систему контролю	Розробити систему підвищення рівня професійної компетентності державних службовців	Забезпечити відбір на окремі посади державної служби відповідних співробітників. Спланувати найближчі кадрові переміщення

Розробка стратегії управління людськими ресурсами здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, внаслідок чого може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу і державного органу в цілому, відповідно до його стратегії. До зовнішнього середовища відносяться макросередовище і безпосереднє оточення державного органу (мікросередовище), що мають спрямовану дію і контакти з системою управління людськими ресурсами. Чинники, за якими здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища для вироблення стратегії управління людськими ресурсами, представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

**Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища,
що впливають на розробку стратегії управління людськими ресурсами**

Середовище	Чинники
<p><i>Зовнішнє середовище: Макросередовище</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Чинники міжнародного характеру (взаємовідносини між країнами, наукова активність тощо). – Політичні чинники (політична стабільність, активність громадських і профспілкових організацій). – Економічні чинники (тенденції зміни економічних зв'язків, середньорічні темпи інфляції, структура розподілу прибутків населенні, податкові показники). – Соціально-демографічні чинники (тривалість життя населення, життєвий рівень, народжуваність і смертність, дитяча смертність у відсотках від народжуваності, структура населення за показниками, міграцією тощо). – Правові (регулювання у сфері державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, праці і соціального забезпечення). – Екологічні. – Природно-кліматичні. – Науково-технічні. – Культурні
<p><i>Мікросередовище (безпосереднє оточення)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Місцевий ринок праці, його структура і динаміка. – Кадрова політика інших державних органів, партнерів. – Ринкова інфраструктура (ступінь задоволення потреб державного органу у ресурсах і стан ринкових структур). – Моніторинг довкілля (якість навколишнього середовища). – Охорона здоров'я. – Наука і освіта (рівень освіти населення, новизна наукових розробок). – Культура (ступінь задоволення потреб населення у культурних і подібних об'єктах). – Торгівля. – Громадське харчування. – Транспорт і зв'язок. – Приміське і сільське господарство. – Будівництво і житлово-комунальне господарство. – Побутове забезпечення

Середовище	Чинники
Внутрішня середовище	<ul style="list-style-type: none"> – Принципи, методи, стиль управління. – Кадровий потенціал державного органу, установи чи організації. – Структура персоналу. – Плинність кадрів і абсентеїзм [100]. – Рівень ротації персоналу. – Рівень професійної компетентності державних службовців. Структура знань, умінь і навичок персоналу. – Завантаженість працівників. – Результативність праці. – Заходи соціального захисту. – Фінанси державного органу, установи чи організації. – Рівень організації діяльності державного органу та праці. – Перспективи розвитку техніки і технології в державному органі. – Організаційна культура. – Рівень розвитку системи управління людськими ресурсами тощо

За результатами SWOT-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища виявляються сильні і слабкі сторони державного органу в сфері управління людськими ресурсами, а також можливості, які надає зовнішнє середовище, і загрози, яких слід уникати.

Виявлення сильних і слабких сторін відображає самооцінку державного органу і дозволяє йому порівняти себе з іншими державними органами і партнерами. Оцінку можна провести за окремими показниками і функціями управління людськими ресурсами за допомогою так званого конкурентного профілю (таблиця 1.5.). Оцінка окремих показників здійснюється за допомогою методу порівняльного аналізу, а функцій управління – експертного методу.

Таблиця 1.5.

**Приклад конкурентного профілю (на основі сильних і слабких сторін)
для стратегічного управління людськими ресурсами**

Функції з управління людськими ресурсами та показники	Оцінка				
	дуже висока	висока	середня	низька	дуже низька
Результативність праці		■	■		
Витрати на персонал		■	■		
Коефіцієнт плинності кадрів		■	■		
Планування кадрового потенціалу		■	■		
Відбір і прийняття на посади			■	■	
Адаптація персоналу			■	■	
Підвищення рівня професійної компетентності		■	■		
Ротація, планування кар'єри				■	■
Перспективи професійного росту				■	■
Розвиток організаційної діяльності			■		
Переміщення персоналу у державному органі			■	■	
Управління комунікаціями			■	■	
Соціальний захист		■		■	
Техніка безпеки та охорони здоров'я		■			
Відносини між керівниками та підлеглими			■	■	
Технології управління людськими ресурсами		■	■		
Дисципліна		■	■		
Скорочення та звільнення		■			■
Робота з пенсіонерами			■		■
Оцінювання результатів службової діяльності та оплата праці, мотивації трудової діяльності		■	■		

Умовні позначення:

■ позиція державного органу

■ позиція іншого державного органу (конкурента)

Сильні і слабкі сторони державного органу в сфері управління людськими ресурсами в такій самій мірі, як загрози і можливості, визначають умови успішного існування державного органу. Тому у межах стратегічного управління людськими ресурсами під час аналізу внутрішнього середовища важливо виявити, які сильні і слабкі сторони мають окремі напрями управління людськими ресурсами і система управління людськими ресурсами в цілому.

Для вирішення цього завдання використовуються такі відомі в стратегічному управлінні методи і прийоми, як *метод SWOT-аналізу*, матриці можливостей, загроз, розроблення профілю середовища тощо.

Після складання конкретного переліку слабких і сильних сторін державного органу в сфері управління людськими ресурсами, а також загроз і можливостей *йде етап встановлення зв'язків між ними*. Для цього складається *матриця SWOT*, запропонована Томпсоном і Стріклендом (рис. 1.4.). Ліворуч виділяються два блоки: сильні і слабкі сторони, в які відповідно вписуються усі виявлені під час попереднього аналізу сторони управління людськими ресурсами державного органу. У верхній частині матриці також виділено два блоки, в які вписані можливості і загрози в сфері управління людськими ресурсами, важливі для конкретного державного органу. На перетині цих блоків утворюються чотири поля:

- поле I – сильні сторони і загрози;
- поле II – сильні сторони і можливості;
- поле III – слабкі сторони і можливості;
- поле IV – слабкі сторони і загрози.

Завдання служби персоналу полягає в тому, щоб за допомогою цих полів розглянути усі можливі парні комбінації і виділити ті з них, які мають бути враховані під час розробки стратегії управління людськими ресурсами.

Зокрема, *для тих пар, які були вибрані з поля II*, слід розробляти стратегію з використання сильних сторін управління людськими ресурсами державного органу для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які є в зовнішньому середовищі. *Для пар з поля I* стратегія повинна припускати використання сильних сторін державного органу в сфері управління людськими ресурсами для усунення загроз із зовнішнього середовища. *Для тих пар, які виявилися на полі III*, стратегія в сфері управління людськими ресурсами має бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, в зовнішньому середовищі спробувати здолати наявні в сфері управління людськими ресурсами слабкі сторони. *І для пар, що знаходяться в полі IV*, стратегія управління людськими ресурсами має бути такою, яка б дозволила державному органу позбавитись слабких сторін в сфері управління людськими ресурсами і спробувати запобігти навислій над ним загрозі, що йде із зовнішнього середовища.

<p style="text-align: center;">Можливості і загрози</p> <p style="text-align: center;">Сильні і слабкі сторони</p>	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розвинений ринок праці регіону. – Наявність великої кількості ВНЗ та ЦППК. – Широка мережа кадрових агентств з відбору персоналу і служб зайнятості. – Сприятливий імідж державного органу в регіоні тощо 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – Неприятлива соціально-економічна політика в країні. – Неприятливі демографічні зміни. – Погіршення системи соціального забезпечення у місті, в регіоні. – Сильна кадрова політика конкурентів. – Високий рівень зайнятості населення в регіоні тощо
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розвинена системі управління людськими ресурсами. – Високий рівень професійної компетентності керівників. – Високий рівень професійної компетентності державних службовців (підлеглих). – Наявність інноваційного потенціалу в персоналу. – Достатні фінансові ресурси, що виділяються для управління людськими ресурсами. – Високий рівень задоволеності працею у працівників. – Розвинена мотивація персоналу до трудової діяльності. – Наявність системи соціального захисту. – Хороші умови праці. – Переваги в рівні оплати праці у порівнянні з конкурентами тощо 	<p>поле II</p>	<p>поле I</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Відсутність стратегічних установок в сфері управління людськими ресурсами. – Брак управлінського таланту і глибини володіння проблемами управління людськими ресурсами. – Відсутність необхідного рівня професійної компетентності державних службовців. – Слабке фінансування заходів з управління людськими ресурсами. – Наявність вакантних посад. – Застарілі профілі професійної компетентності посад державної служби та вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад, посадові інструкції. – Низький рівень оплати праці і відсутність системи винагород. – Відставання від конкурентів у сфері соціального забезпечення. – Застаріла система оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. – Відсутність системи службового просування тощо 	<p>поле III</p>	<p>поле IV</p>

Рис. 1.4. Матриця Томпсона-Стріклєнда, що використовується для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в сфері управління людськими ресурсами



Так, якщо персонал державного органу відрізняється високим рівнем професійної компетентності та наявністю інноваційного потенціалу і в той же час в масштабах району, міста погіршується система соціального забезпечення (поле I), стратегія управління людськими ресурсами має бути спрямована на *дослідження додаткових фінансових і інших джерел та вжиття заходів із збереження та розвитку соціальної інфраструктури цього державного органу, посилення і розширення видів соціальної допомоги і підтримку своїх працівників* для того, щоб зберегти їх чисельність і потенціал, уникнути відтоку фахівців в інші райони і регіони.



Чи, наприклад, якщо в державному органі недостатньо фінансуються заходи в сфері управління людськими ресурсами, спрямовані на професійний розвиток, підвищення рівня професійної компетентності своїх працівників, але державний орган має вигідне місцерозташування, а, отже, можливості залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади і відповідно відбір кращих з них (поле III), то під час розробки стратегії управління людськими ресурсами *керівник державного органу повинен передбачити додаткове виділення грошових коштів, зокрема на навчання, та інші заходи з професійного розвитку персоналу* з метою залучення і закріплення в державному органі найбільш професійних працівників з числа кандидатів на зайняття вакантних посад.

Характеристики сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в сфері управління людськими ресурсами будуть індивідуальними для кожного державного органу залежно від конкретної ситуації, в якій він знаходиться. Тому під час вибору стратегії управління людськими ресурсами необхідно розглянути усі можливі парні комбінації за допомогою матриці SWOT і виділити ті з них, які будуть найбільш сприятливими і мають бути обов'язково враховані під час розробки стратегії.

Таким чином, стратегія управління людськими ресурсами може охоплювати різні аспекти управління людськими ресурсами державного органу:

- вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, спеціальностями, рівнем професійної компетентності тощо);
- оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки;
- підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати;
- професійний розвиток персоналу (адаптацію, підвищення рівня професійної компетентності, службове просування);

- заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне і побутове забезпечення тощо);
- розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі);
- вдосконалення системи управління людськими ресурсами державного органу (складу і змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення) та інші.

Приклад стратегії управління людськими ресурсами державного органу та стратегічних функцій з її реалізації наведений нижче.

Головна мета служби персоналу: своєчасне і достатнє забезпечення державного органу кадровим потенціалом високої якості.

Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації і конкурентоспроможності кадрового потенціалу державного органу шляхом активізації використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації кадрового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, активного залучення молоді на державну службу.

Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби персоналу (стратегічні функції):

1) *забезпечення людськими ресурсами (обмежене прийняття на посади державної служби, омолодження трудового колективу):*

- забезпечити прийняття високопрофесійного персоналу у віці до 35 років на посади державної служби за напрямками, що мають перспективні і поточні потреби;

2) *реалізація кадрового потенціалу (активізація використання наявного потенціалу, підвищення результативності праці; вдосконалення технологій реалізації кадрового потенціалу):*

- розробити і впровадити у державному органі внутрішній кадровий резерв. Забезпечити ефективне функціонування системи стратегічного управління людськими ресурсами. Впровадити в практику управління людськими ресурсами комплекс методів, стимулюючих підвищення рівня професійної компетентності, самоосвіту, просування кращих моделей організаційної культури та поведінки;

3) *розвиток кадрового потенціалу (концентрація професійного розвитку на можливостях державного органу, підвищення значущості чинників «соціальний статус персоналу» та «корпоративна культура»):*

- забезпечити професійний розвиток персоналу на основі навчального центру/школи/ЦППК державного органу та шляхом управління знаннями. Розробити і приступити в 20__ році до реалізації програми розвитку корпоративної культури. Сформулювати до 20__ року і приступити до реалізації у __ кварталі 20__ року комплексу заходів з підвищення соціального статусу персоналу і іміджу державного органу.



Отже, під час розробки стратегії управління людськими ресурсами повинен враховуватися досягнутий рівень, що склався, за всіма вказаними напрямками, а також з урахуванням аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища державного органу і чинників, що впливають на їх зміну та з урахуванням стратегії державного органу в цілому має бути визначений той рівень, досягнення якого дозволить реалізувати стратегію державного органу.

При цьому через нестачу фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, рівня професійної компетентності керівників і фахівців завдання розробки необхідної стратегії управління людськими ресурсами може стати настільки складним, що виникне необхідність встановлювати пріоритети вибору необхідних напрямів і складових стратегії управління людськими ресурсами. Тому критеріями вибору стратегії можуть бути об'єми виділених для її реалізації ресурсів, тимчасові обмеження, наявність достатнього рівня професійної компетентності персоналу і деякі інші. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах і розробці заходів, що посилюють можливості державного органу в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері управління людськими ресурсами.

1.6. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами є важливою стадією процесу стратегічного управління. Для її успішної реалізації керівництво державного органу повинне дотримуватись таких правил:

- *цілі, стратегії, завдання з управління людськими ресурсами мають бути ретельно і своєчасно доведені до всіх працівників державного органу для того, щоб отримати з їх сторони не лише розуміння того, що робить державний орган і служба персоналу, але й неформального залучення до процесу виконання стратегій, зокрема вироблення у співробітників зобов'язань перед державним органом щодо реалізації стратегії;*

- *керівництво державного органу та і керівники служби персоналу повинні не лише своєчасно забезпечити надходження всіх необхідних для реалізації ресурсів (матеріальних, устаткування, оргтехніки, фінансових тощо), але й мати план реалізації стратегії у вигляді цільових установок щодо стану і розвитку кадрового потенціалу і фіксувати досягнення кожної мети.*

Метою процесу реалізації стратегії є забезпечення скоординованої розробки і реалізації стратегічних планів структурних підрозділів державного органу в цілому і системи управління людськими ресурсами. Під час виконання стратегії вирішуються три завдання:

- 1) *встановлюється пріоритетність серед адміністративних завдань (завдань загального керівництва), з тим щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії управління людськими ресурсами, яку реалізовуватиме державний орган і система стратегічного управління людськими ресурсами. В першу чергу це стосується таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних зв'язків і відносин, створення інформаційних, нормативно-правових, методичних і інших підсистем;*

2) *встановлюється відповідність між обраною стратегією управління людськими ресурсами і внутрішньоорганізаційними процесами, процесами всередині системи управління людськими ресурсами*, для того щоб діяльність державного органу була зорієнтована на реалізацію обраної стратегії. Така відповідність повинна мати місце за такими характеристиками державного органу: її структурою, системою мотивації і стимулювання, нормами і правилами поведінки, переконаннями і цінностями, рівнем професійної компетентності працівників і керівників тощо;

3) *вибору необхідного і відповідного стратегії управління людськими ресурсами стилю керівництва* державним органом в цілому і окремими структурними підрозділами. Успіх реалізації стратегії управління людськими ресурсами багато в чому залежить від цього.

Інструментами реалізації стратегії управління людськими ресурсами є планування потреби в персоналі, плани професійного розвитку персоналу, в тому числі його підвищення рівня професійної компетентності і службового просування, вирішення соціальних проблем, мотивація і стимулювання.

Керівництво реалізацією стратегії управління людськими ресурсами покладається на керівника державної служби. Проте він повинен спиратися на активну підтримку керівників структурних підрозділів, на співпрацю з ними, щоб забезпечити стратегічні зміни у виконуваних ними функціях.

Процес реалізації стратегії управління людськими ресурсами зачіпає, як правило, всіх працівників багатьох структурних підрозділів державного органу, починаючи з працівників великих департаментів і закінчуючи працівниками, які виконують функції з обслуговування. У цьому сенсі *усі керівники всіх рівнів є виконавцями стратегії* в межах своїх повноважень і відповідальності по відношенню до своїх підлеглих, а *усі співробітники служби персоналу є учасниками цього процесу*.

Незалежно від специфіки державного органу під час виконання стратегії управління людськими ресурсами необхідно вирішити деякі управлінські завдання

(рис. 1.5.).

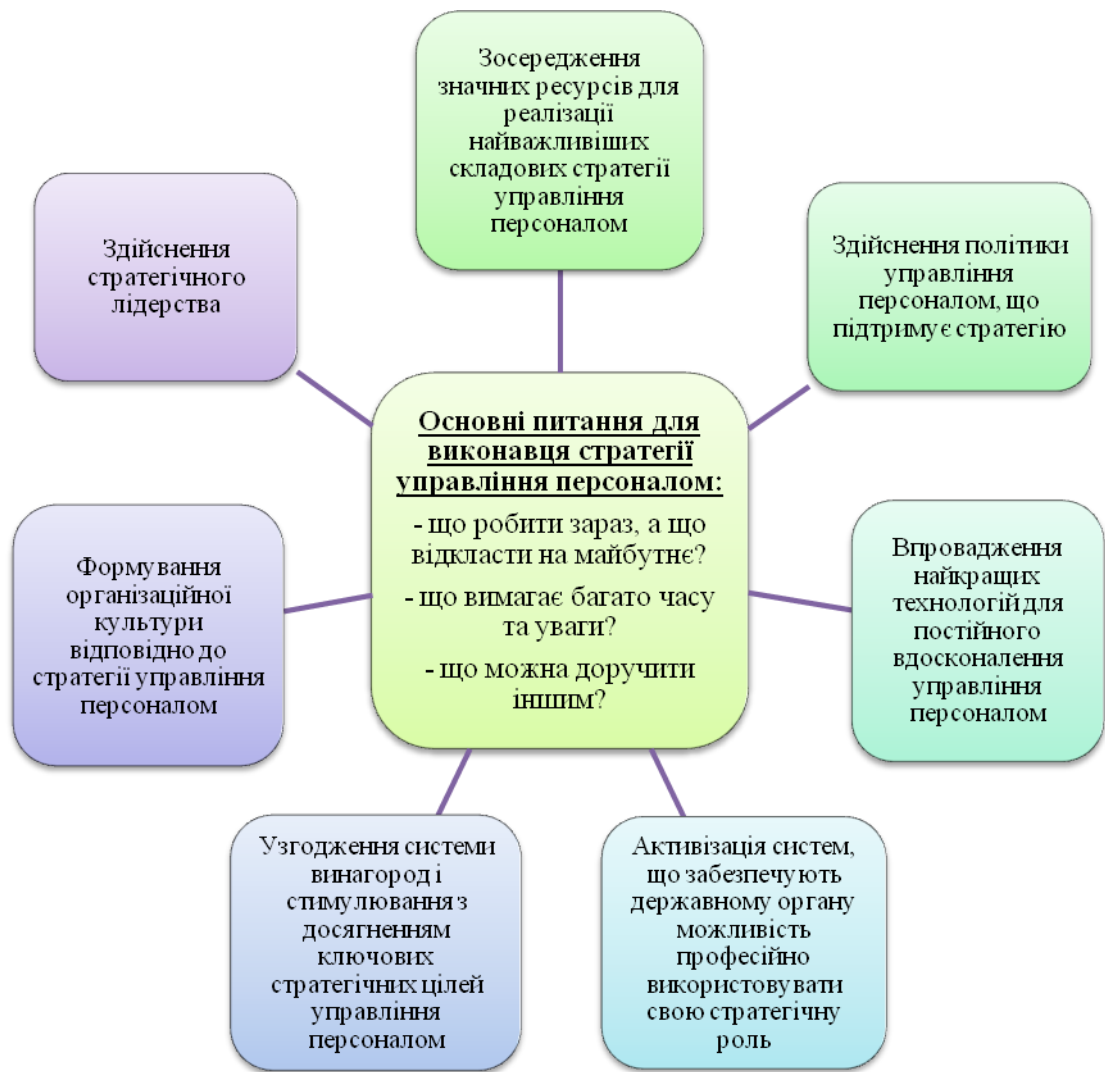


Рис. 1.5. Основні управлінські завдання процесу реалізації стратегії управління людськими ресурсами

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами включає два етапи: *впровадження стратегії* та *стратегічний контроль* за її реалізацією і *координації усіх дій* за результатами контролю.

Етап впровадження стратегії включає:

- розробку плану впровадження стратегії управління людськими ресурсами;
- розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців;
- розробку стратегічних планів структурних підрозділів;
- активізацію першочергових заходів з впровадження стратегії.

Впровадження стратегії передбачає:

- визначення об'ємів і способів надання інформації особам, відповідальним за її виконання, і керівникам структурних підрозділів;
- забезпечення єдиного розуміння комплексу стратегічних альтернатив, змісту стратегії та завдань структурних підрозділів.

Усе це реалізується за допомогою проведення конференцій, семінарів і консультацій з керівниками і працівниками системи управління людськими ресурсами і стратегічного управління людськими ресурсами.

На процес впровадження стратегій впливають наступні чинники:

- наявність механізмів (технологій) впровадження стратегій;
- якість оперативних і тактичних рішень системи управління людськими ресурсами;
- взаємозв'язок і характер розподілу стратегічних, оперативних і тактичних повноважень;
- якість організаційних структур системи управління людськими ресурсами і державного органу в цілому;
- наявність і якість зворотних зв'язків з внутрішнім і зовнішнім середовищем;
- якість і сумісність з культурними стратегіями (у рамках системи управління організаційною культурою);
- якість і склад методів управління людськими ресурсами, що використовуються.

Мета етапу стратегічного контролю – визначити відповідність або відмінність стратегії управління людськими ресурсами, що реалізовується, стану зовнішнього і внутрішнього середовища; визначити напрями змін в стратегічному плануванні, виборі альтернативних стратегій.

Стратегічний контроль є виконанням триєдиного завдання:

- контроль стану систем стратегічного управління людськими ресурсами і управління людськими ресурсами;
- контроль відповідності стратегії стану зовнішнього середовища;
- контроль відповідності стратегії стану внутрішнього середовища державного органу.

Стратегічний контроль здійснюється за допомогою відбору чинників, їх аналізу та оцінки, акумуляції необхідних даних, адресності висновків.

Найбільш сильні і масштабні чинники, що впливають на формування і реалізацію процесу стратегічного контролю:

- наявність системи стратегічного управління людськими ресурсами, стратегічних цілей і завдань, проміжних критеріїв;
- стан впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами та реалізації стратегії;
- відповідність стратегій, що реалізуються, та якості систем стану середовища;
- якість зворотного зв'язку;
- наявність і якість механізмів координації.

До складу заходів з координації реалізації стратегії управління людськими ресурсами входять дії:

- спрямовані на зміни в самій системі стратегічного управління людськими ресурсами;
- спрямовані на зміни в зовнішньому середовищі стратегічного

управління людськими ресурсами, у внутрішньому середовищі системи управління людськими ресурсами;

- з координації стратегій (альтернативні варіанти тощо).

Координаційне управління (процес, що найбільш важко формалізується) вимагає спеціальної підготовки керівників системи управління людськими ресурсами і тісно взаємозв'язаний з процесом стратегічного контролю та інформаційним забезпеченням системи. Для здійснення координації потрібне:

- розуміння процесів і принципів стратегічного планування і управління;
- наявність механізмів збору, обробки і аналізу інформації;
- наявність методів реалізації ситуаційного управління (управління в умовах невизначеності) [100];
- уміння визначати склад і структуру ситуації;
- наявність проміжних критеріїв активізації координаційного втручання.

РОЗДІЛ II.

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

Стратегічне управління людськими ресурсами – цілеспрямована скоординована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління людськими ресурсами на державній службі виконує широкий спектр функцій щодо: відбору, найму та звільнення державних службовців, планування, забезпечення організації людськими ресурсами, мотивації їх діяльності, управління конфліктами і стресами, забезпечення безпеки персоналу, оцінки результатів службової діяльності державних службовців, їх підвищення рівня професійної компетентності, планування та управління їхньою кар'єрою та професійним розвитком тощо.

Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, документаційне і правове забезпечення системи управління людськими ресурсами [100].

Мета стратегічного управління людськими ресурсами – забезпечити скоординоване та адекватне стану зовнішнього і внутрішнього середовища формування ефективного трудового потенціалу державного органу з розрахунку на довгострокову перспективу.

Під *ефективним трудовим потенціалом державного органу* слід розуміти здатність її працівників витримувати негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища державного органу у порівнянні з працівниками (та їх трудовим потенціалом) аналогічних державних органів. Ефективність забезпечується за рахунок високого рівня професійної компетентності, особових якостей, інноваційного і мотиваційного потенціалу працівників.

Стратегічне управління людськими ресурсами дозволяє вирішувати наступні завдання:

1. Забезпечення державного органу необхідним трудовим потенціалом відповідно до його стратегії.

2. Формування такого внутрішнього середовища державного органу, в якому внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу.

3. Виходячи з цілей стратегічного управління і сформованих ним кінцевих результатів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі управління людськими ресурсами. Методи стратегічного управління дозволяють розвивати і підтримувати гнучкість організаційної структури.

4. Можливість вирішення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління людськими ресурсами. Одна з основ стратегічного управління – розмежування повноважень і завдань як з точки зору їх відповідності стратегії, так і з ієрархічного рівня їх виконання. Застосування принципів стратегічного управління в управлінні людськими ресурсами означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах персоналу і делегування частини оперативних повноважень до сфери діяльності структурних підрозділів державного органу.

2.1. Основні об'єкти стратегічного управління людськими ресурсами державного органу

Об'єктом стратегічного управління людськими ресурсами є сукупний трудовий потенціал державного органу, динаміка його розвитку, структури і цільові взаємозв'язки, політика управління людськими ресурсами, а також технології і методи управління (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення і розвитку персоналу), засновані на принципах стратегічного управління, управління персоналом і стратегічного управління людськими ресурсами. В сукупності вони утворюють кадровий потенціал державного органу.

У стратегічному управлінні людськими ресурсами як об'єкт управління розглядається *професійна компетентність державних службовців* та норми поведінки, особисті цінності, мотиви і прагнення. Ці характеристики, носіями яких є державні службовці, виражають з точки зору довгострокової перспективи потенціал персоналу державного органу.

Чому саме компетентність, а не компетенції? Тому, що **компетенція** – це актуальна система знань, умінь, навичок, здібностей, цінностей, необхідна не лише для ефективного виконання професійної діяльності, але й для постійного особистого розвитку і самовдосконалення, яку випускники ВНЗ зобов'язані освоїти і продемонструвати після завершення освітньої програми [163].

Чом би просто не сказати: об'єктом управління є знання, уміння і навички? Тому, що знання, уміння і навички – лише компоненти системи компетенцій. Компетенції не виключають знань, умінь і навичок, хоча і принципово відрізняються від них. Від знань – тим, що вони існують у вигляді діяльності, а не тільки інформації про неї. Від умінь – тим, що компетенції можуть використовуватися під час вирішення різного роду завдань, тобто мають властивість перенесення. Від навичок – тим, що вони усвідомлені та не автоматизовані, що дозволяє людині діяти не лише в типовій, але й у нестандартній ситуації. Без знань немає компетенції, але не всяке знання і не у всяких обставинах проявляє себе як компетенція.

Оскільки центральною ланкою системи компетенцій є людина, то необхідно доповнити її здібностями і цінностями особи. Здібності потрібні для того, щоб справлятися із завданнями та розробляти плани і стратегії, орієнтовані на їх вирішення. Цінності особистості важливі тому, що є невід'ємною частиною способу сприйняття та існування з іншими людьми в соціальному контексті. Необхідно, щоб система компетенцій була актуальною, тобто відповідала вимогам часу.

Різновид типів компетенцій залежить від цілей державного органу. Розрізняють ключові, загальні та спеціальні компетенції.

Ключові компетенції (Core Competencies) є обов'язковими для всіх категорій працівників і торкаються всіх видів діяльності державного органу. Більшість провідних українських та зарубіжних організацій і компаній у модель ключових компетенцій включають корпоративні цінності.

Спеціальні компетенції (Special Competencies) є обов'язковими для деяких посад у державному органі.

Функціональні компетенції (Functional Competencies) застосовують відносно певної групи посад.

Людські ресурси відносяться до найбільш складної внутрішньої змінної державного органу. Складність управління людською змінною пояснюється багатьма чинниками. Назвемо деякі з них:

- *Здібності працівника.* Це індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншого, які визначають успішність виконання одного або декількох видів діяльності, що не зводяться до знань, умінь і навичок. Здібності найлегше піддаються змінам, наприклад, за допомогою підвищення рівня професійної компетентності.

- *Потреби.* У кожної людини існують не лише фізіологічні потреби, а також потреби в безпеці, в любові, прихильності і приналежності до певної соціальної групи, але й потреби в пошані і визнанні, у самоактуалізації (Абрам Маслоу). Державний орган повинен прагнути до того, щоб задоволення потреб працівника вело до здійснення цілей державного органу.

- *Сприйняття,* або те, як співробітники сприймають те, що відбувається. Під час розробки мотиваційних програм необхідно враховувати цей чинник.

- *Ціннісні орієнтації.* Важливий компонент світогляду особистості або групової ідеології, що виражає переваги і прагнення особистості або групи відносно тих або інших узагальнених людських цінностей (добробут, здоров'я, комфорт, пізнання, громадянські свободи, творчість, праця тощо). Ціннісні орієнтації закладаються в людину з дитинства. Вони формуються впродовж усієї її діяльності. Загальні ціннісні орієнтації допомагають керівникам об'єднувати працівників для досягнення цілей державного органу.

- *Вплив середовища на особистість.* Багато психологів говорять про те, що поведінка людини залежить від ситуації. Було відмічено, що в одних обставинах людина поводить себе чесно, а в інших – ні. Ці факти вказують на

важливість створення такого робочого клімату та організаційної культури, які б підтримували переважний для державного органу тип поведінки.

Разом з тим, **компетентність** – це володіння певними компетенціями, тобто здатність і готовність випускника застосовувати набуті компетенції в процесі соціально-професійної життєдіяльності. Компетентність означає рівень досягнень в межах відповідної функції або роботи, залежить від досвіду, здібностей і готовності людини до саморозвитку [163].

Компетентність – поняття динамічне, тобто проявляється через практичну реалізацію професійних здібностей і ділових якостей конкретного службовця. Компетентність являє собою постійну внутрішню готовність службовця до здійснення службових повноважень.

Рівень професійної компетентності особи

Рівень професійної компетентності особи – це характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками [3].

Оцінюється рівень професійної компетентності державних службовців під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності на основі *критеріїв результативності службової діяльності (Key Performance Indicators – KPI's)*. Критерій, або стандарт виконання роботи означає гарне або погане її виконання.

Критерії результативності службової діяльності залежать від групи та підгрупи посад державної служби, рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, кола та специфіки робочої комунікації тощо. Вони розробляються з урахуванням вимог успішної діяльності, чітких термінів досягнення цілей, принципів побудови державного органу та визначають очікувані стандарти поведінки від працівників і вимоги до якості їхньої роботи.

Критерії пов'язані з рівнем ефективності роботи і включають ключову інформацію про те, які очікування пред'являє керівник державного органу до своїх співробітників.

Під час розроблення критеріїв зазвичай пишуть назву компетенції, дають визначення її змісту та описують індикатори поведінки співробітника або ті чи інші поведінкові способи демонстрації компетенції в процесі роботи.

Проілюструємо критерії результативності службової діяльності на прикладі компетенції керівника структурного підрозділу «Розвиток співробітників» (People Development).

Компетенція: розвиток співробітників.

Визначення: уміння сприяти постійному професійному зростанню співробітників з метою досягнення ними максимального потенціалу, з повагою відносився до їх індивідуальних особливостей.

Критерії результативності службової діяльності (поведінкові індикатори):

- ставить перед співробітниками завдання, що дозволяють їм вчитися і розвивати свої здібності;
- обговорює із співробітниками реалістичні плани і цілі розвитку їх кар'єри і спонукає постійно вчитися для зміцнення професійних знань, умінь і навичок;
- допомагає своїм підлеглим удосконалювати власні лідерські якості і брати відповідальність за рішення, що приймаються;
- створює оптимальну робочу обстановку, щоб залучити і утримати здібних співробітників;
- дає відверті і конструктивні висновки щодо результативності праці співробітників та їх потреб, що стосуються професійного зростання, і вислуховує думки підлеглих з цих питань;
- визнає і нагороджує співробітників за те, що вони роблять (результати), і за те, як вони це роблять (поведінка), а також своєчасно реагує на поведінку, що потребує покращення;
- створює внутрішній резерв здібних фахівців у передбаченні потреби в керівних працівниках, і вживає заходи для підготовки або найму співробітників, які зможуть задовольнити ці потреби.



Успішні практики свідчать про те, що доцільно визначати компетенції на початкових етапах під час затвердженні стратегії управління людськими ресурсами або реформи державної служби загалом чи її складової зокрема. Компетенції закріплюються у *профілях професійної компетентності посад державної служби*.

Відповідно до статті 16 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI до осіб, які претендують для зайняття посад державної служби пред'являються мінімальні загальні вимоги до:

- освітньо-кваліфікаційного рівня;
- освіти;
- стажу державної служби.

Вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби групи I-1, а також спеціальні вимоги до досвіду роботи, вимоги до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби інших підгруп групи I, визначаються суб'єктом призначення на ці посади відповідно до затверджених ним профілів професійної компетентності посад, якщо інше не передбачено законом.

Спеціальні вимоги до досвіду роботи, вимоги до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V, визначаються керівником державної служби у відповідному державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті в порядку, визначеному спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби.

Вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посади державного службовця, можуть переглядатися не частіше, ніж один раз на рік.

Таким чином, компетентність розкриває ступінь прояву професіоналізму і виступає одночасно як характеристика професійної діяльності, і як моральна категорія – відповідальність, яка коригує процес професійного зростання фахівця. Відповідно до статті 3 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» *професіоналізм та персональна відповідальність державного службовця* є одними з основоположних принципів державної служби. Недаремно відомий німецький діяч та дипломат Отто Бісмарк говорив: «З поганими законами і хорошими чиновниками цілком можливо керувати країною. Але якщо чиновники погані, то не допоможуть навіть найкращі закони».

Профіль професійної компетентності посади

Профіль професійної компетентності посади – це комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків [3].

Профілі професійної компетентності посад державної служби розробляються відповідно до наказів Нацдержслужби України:

– «Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади» від 16.05.2012 № 91, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31.05.2012 за № 872/21184;

– «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та

інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V» від 16.05.2012 № 92, Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31.05.2012 за № 873/21185;

– «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» від 20.07.2012 № 148;

– «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби групи I у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» від 12.11.2012 № 213.

Методичні рекомендації мають на меті надання методично-консультативної допомоги щодо реалізації вимог статті 8 та статті 16 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу».

Методичними рекомендаціями щодо розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби груп II, III, IV і V передбачено, що процес розроблення профілю професійної компетентності посади державної служби складається з трьох етапів:

- підготовчого;
- основного;
- заключного.

Отже, давайте розглянемо ці етапи та крок за кроком пройдемо процедуру його розробки (див. таб. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Процедура розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби груп II, III, IV і V у державному органі

Крок	Зміст
ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП <i>Організація роботи комісії з розроблення профілів професійної компетентності</i>	
1. Служба персоналу готує наказ (розпорядження) про створення комісії з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби, у якому визначають:	<i>Головою комісії є керівник державної служби (керівник апарату), а у разі відсутності посади керівника апарату – заступник керівника державного органу відповідно до розподілу функціональних обов'язків.</i> <i>Секретарем комісії є представник служби персоналу</i>
1.1. Якісний та кількісний склад	З урахуванням штатного розпису членами комісії можуть бути:

Крок	Зміст
комісії	<ul style="list-style-type: none"> – працівники служби персоналу; – працівники юридичної служби; – керівники структурних підрозділів, у структурі (штатному розписі) яких передбачено посади державної служби; – експерти з числа фахівців у відповідній сфері. <p><i>Якісний та кількісний склад комісії додатком до наказу (розпорядження) затверджує керівник державної служби.</i></p>
1.2. Повноваження членів комісії	<p><i>Голова комісії</i> – загальне керівництво та контроль процесу розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби.</p> <p><i>Секретар комісії</i> – організаційне забезпечення роботи комісії.</p> <p><i>Члени комісії</i> – обговорення, внесення зауважень та погодження проектів профілів професійної компетентності посад державної служби.</p> <p>Розподіл повноважень членів комісії закріплюється додатком до наказу (розпорядження).</p>
1.3. У наказі (розпорядженні) визначаються відповідальні за напрями роботи та підготовку інформації, необхідної для розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби та прописуються їх повноваження	<p>За відповідальними закріплюються такі напрями роботи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>керівник структурного підрозділу</i>, у структурі (штатному розписі) якого передбачено посаду державної служби, визначає: <ul style="list-style-type: none"> – зміст виконуваної за посадою роботи; – мету посади; – спеціальні вимоги (напрямок підготовки (отримана особою спеціальність), досвід роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків на цій посаді); 2) <i>представник служби персоналу</i> визначає: <ul style="list-style-type: none"> – групу та підгрупу посади державної служби відповідно до статті 6 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу»; – мінімальні загальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб (освітньо-кваліфікаційний рівень, стаж та досвід роботи) відповідно до статті 16 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» та статті 8 Закону України від 17.01.2002 № 2984-III «Про вищу освіту»;

Крок	Зміст
	<ul style="list-style-type: none"> – інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади державної служби (ключові знання, уміння і навички, необхідні для виконання посадових обов'язків) згідно з додатками 3-8 до Методичних рекомендацій; – проект профілю професійної компетентності посади державної служби групи I з урахуванням сфери діяльності державного органу та відповідно до Методичних рекомендацій, затверджених наказом Нацдержслужби України від 12.11.2012 № 213; <p>3) <i>керівник державної служби</i> затверджує розроблені профілі професійної компетентності посад державної служби груп II, III, IV і V (відповідно до статті 8 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу»).</p>
<p>2. Служба персоналу проводить ознайомлення з процедурою розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби</p>	<p><i>Керівник служби персоналу</i> відповідного державного органу ознайомлює членів комісії та керівників структурних підрозділів з процедурою розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби, проводить навчання, надає відповідні роз'яснення, інформаційну і методичну допомогу.</p>
<p>Результатом цього етапу є наказ (розпорядження), яким затверджено склад комісії, розподіл повноважень між її членами, визначено відповідальних за напрями роботи та підготовки інформації.</p>	
<p>ОСНОВНИЙ ЕТАП Здійснення функціонального аналізу діяльності (за компетентнісним підходом)</p>	
<p>3. Керівник структурного підрозділу, у структурі (штатному розписі) якого передбачено посаду державної служби, або особа, яка обіймає посаду державної служби в цьому структурному підрозділі, спільно зі</p>	<p>У Методичних рекомендаціях наводяться визначення мети та змісту виконуваної за посадою роботи, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>зміст виконуваної за посадою роботи</i> – обумовлені цілями та завданнями державного органу основні посадові обов'язки та функції, що повинні бути виконані для досягнення необхідного результату; – <i>мета посади</i> – прогнозований результат виконання завдань на конкретній посаді державної служби.

Крок	Зміст
<p>службою персоналу здійснюють функціональний аналіз: визначає мету та зміст виконуваної за посадою роботи</p>	
<p>3.1. Формування базового переліку посадових обов'язків</p>	<p><i>Базовий перелік посадових обов'язків, які виконуються на конкретній посаді державної служби, формується шляхом заповнення таблиці, наведеної у додатку 3 до Методичних рекомендацій (має бути наведений <i>вичерпний перелік</i> виконуваних на посаді обов'язків). Таблиця заповнюється на підставі:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – чинної посадової інструкції; – положення про структурний підрозділ. <p>За необхідності для консультації та уточнення інформації до цієї роботи можуть залучатися особи, які безпосередньо обіймають посади державної служби у структурному підрозділі, та інші фахівці.</p>
<p>3.2. Коригування формулювань базового переліку посадових обов'язків</p>	<p>Після завершення формування базового переліку посадових обов'язків здійснюється його перевірка та за необхідності коригування формулювань:</p> <ul style="list-style-type: none"> – посадові обов'язки <i>починаються з дії</i>; – <i>чітко вказують на те, що виконує державний службовець</i>: вказується об'єкт діяльності – ресурси, документ, інформація тощо, та вид діяльності – спосіб перетворення об'єкта діяльності (контроль, аналіз, моніторинг, організація, планування тощо).
<p>3.3. Визначення значущості та важливості посадових обов'язків</p>	<p>Для оцінювання посадових обов'язків використовується шкала, наведена у додатку 4 до Методичних рекомендацій. За шкалою важливості та частоти виконання <i>оцінюється кожний посадовий обов'язок</i> із встановленням балів (від 0 до 9, де 0 – мінімальна інтегральна оцінка, а 9 – максимальна).</p>
<p>3.4. Розрахунок середнього балу кожного посадового обов'язку</p>	<p>Після завершення оцінювання за кожним посадовим обов'язком <i>розраховується середній бал як середня арифметична за всіма відповідями</i> за наведеною в Методичних рекомендаціях формулою.</p>
<p>3.5. Сформований перелік посадових обов'язків піддається відбору</p>	<p>Після обробки результатів сформований перелік посадових обов'язків <i>піддається відбору, з виділенням найважливіших і таких, що виконуються найчастіше</i>. Усі посадові обов'язки, <i>що мають 5 та менше балів, вважаються для цього переліку незначними, тобто</i></p>

Крок	Зміст
	такими, які не впливають на зміст та мету виконуваної за посадою роботи.
3.6. Виділення підстав для групування посадових обов'язків за напрямками діяльності	<p>Після отримання повного переліку посадових обов'язків, які характеризують відповідну посаду державної служби та вирізняють її з-поміж інших у державному органі, необхідно виділити <i>підстави для групування посадових обов'язків</i> за напрямками діяльності.</p> <p>Підставами для групування є <i>об'єкти та/або види робіт</i>, які можуть бути об'єднані в більш велику групу – «напрямок діяльності». Критерії виділення підстав для групування зазначені у Методичних рекомендаціях.</p>
3.7. Групування посадових обов'язків за напрямками діяльності	<p>До одного напрямку діяльності відносяться <i>однорідні за об'єктом діяльності посадові обов'язки</i>, тобто посадові обов'язки, що перетворюють один і той самий об'єкт діяльності.</p> <p>Групування посадових обов'язків за напрямками діяльності та визначення мети посади здійснюється шляхом заповнення таблиці, наведеної у додатку 5 до Методичних рекомендацій. <i>Кількість</i> згрупованих за напрямками діяльності посадових обов'язків <i>не повинна перевищувати 3-6 груп</i>.</p>
3.8. Перевірка однорідності груп	<p>За результатами групування посадових обов'язків необхідно перевірити однорідність груп за наступними категоріями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>однорідність формулювань</i> (посадові обов'язки трансформовані у завдання); – посадові обов'язки <i>не дублюють один одного</i>; – посадові обов'язки описують приблизно <i>однаковий обсяг робіт</i>. <p>Якщо згруповані за напрямками діяльності посадові обов'язки не задовольняють вищевказані критерії, <i>необхідно скоригувати підстави для групування та знову згрупувати</i> посадові обов'язки за іншими напрямками діяльності.</p> <p>Зразок згрупованого переліку посадових обов'язків, які виконуються на посаді начальника загального відділу апарату облдержадміністрації, наведено у додатку 18 до Методичних рекомендацій.</p>

Крок	Зміст
	<p>Результатом цього етапу є згрупований за напрямками діяльності перелік посадових обов'язків, які характеризують відповідну посаду державної служби (перелік може слугувати основою для оновлення відповідної посадової інструкції) і визначають зміст виконуваної за посадою роботи та її мету.</p>
<p>4. Керівник структурного підрозділу, у структурі (штатному розписі) якого передбачено посаду державної служби, або особа, яка обіймає посаду державної служби в цьому структурному підрозділі, визначає спеціальні вимоги до досвіду роботи, напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та перелік знань, умінь і навичок, необхідний для виконання посадових обов'язків</p>	<p><i>Для визначення спеціальні вимог</i> до досвіду роботи, напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та переліку знань, умінь і навичок, необхідного для виконання посадових обов'язків, використовується таблиця, наведена у додатку 6 до Методичних рекомендацій.</p> <p>Спеціальні вимоги повинні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – бути адекватними (не заниженими та не завищеними); – відображати найбільш значущі знання, уміння і навички, які безпосередньо впливають на виконання кожного конкретного посадового обов'язку. <p>Рекомендується до переліку знань, умінь і навичок, необхідного для виконання посадових обов'язків додавати ключові вимоги, перелік яких наведено у додатку 7 до Методичних рекомендацій.</p>
<p>5. Служба персоналу визначає групу та підгрупу посади державної служби, для якої розробляється профіль професійної компетентності, мінімальні загальні та інші вимоги до рівня професійної компетентності</p>	<p><i>Група та підгрупа посади</i> державної служби визначається відповідно до статті 6 від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу».</p> <p><i>Мінімальні загальні вимоги</i> до рівня професійної компетентності осіб (освітньо-кваліфікаційний рівень, стаж та досвід роботи) визначаються відповідно до статті 16 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» та статті 8 Закону України від 17.01.2002 № 2984-III «Про вищу освіту».</p> <p><i>Інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб</i>, які претендують на зайняття цієї посади державної служби (особисті якості, необхідні для виконання посадових обов'язків) визначаються згідно з додатками 7-8 до Методичних рекомендацій.</p>
	<p>Результатом цього етапу є повний перелік вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади державної служби, необхідних для виконання посадових обов'язків.</p>

Крок	Зміст
<p>6. Керівник структурного підрозділу, у структурі (штатному розписі) якого передбачено посаду державної служби, або особа, яка обіймає посаду державної служби в цьому структурному підрозділі, формує проект профілю професійної компетентності посади</p>	<p>Здійснюється <i>остаточна перевірка</i> визначених групи та підгрупи посади державної служби, змісту виконуваної роботи, мети посади та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби.</p> <p>Після цього <i>заповнюється проект профілю професійної компетентності посади</i> державної служби та передається до служби персоналу.</p> <p>Для заповнення використовується форма типового профілю, затверджена наказом Нацдержслужби України від 16.05.2012 № 92, та форми, наведені у додатках 1 і 2 до Методичних рекомендацій.</p>
<p>Результатом цього етапу є розроблений проект профілю професійної компетентності посади державної служби.</p>	
<p>ЗАКЛЮЧНИЙ ЕТАП</p>	
<p>Узгодження проекту профілю професійної компетентності посади</p>	
<p>7. Обговорення та погодження проектів профілів професійної компетентності посад державної служби на засіданні Комісії</p>	<p><i>Представник служби персоналу</i> підготовлені проекти профілів <i>передає на розгляд комісії</i>, яка погоджує або висловлює свої пропозиції та зауваження щодо кожного проекту профілю.</p> <p><i>У випадку отримання зауважень та пропозицій Комісії проект профілю доопрацьовується керівником структурного підрозділу, у структурі (штатному розписі) якого передбачено посаду державної служби.</i> Обговорення та погодження проектів профілів професійної компетентності посад державної служби <i>оформлюється протоколом засідання комісії за формою</i>, наведеною у додатку 9 до Методичних рекомендацій</p>
<p>8. Затвердження проектів профілів професійної компетентності посад державної служби</p>	<p>Проект погодженого комісією профілю професійної компетентності посади державної служби представник служби персоналу передає на <i>затвердження керівнику державної служби (керівнику апарату або керівнику установи) в державному органі.</i></p>
<p>Результатом цього етапу є узгоджений комісією, затверджений керівником державної служби в державному органі профіль компетентності посади державної служби.</p>	

Затверджені керівником державної служби в державних органах профілі професійної компетентності посад державної служби зберігаються у службі персоналу.

Копії профілів професійної компетентності посад державної служби надаються керівникам структурних підрозділів та відповідним державним службовцям для використання в роботі.

Під час розроблення профілів професійної компетентності державної служби слід пам'ятати наступне:

- профілі професійної компетентності розробляються до всіх посад державної служби в державному органі згідно з штатним розписом;

- профіль професійної компетентності посади державної служби розробляється до посади, а не до особи, яка її обіймає. Характеризує посаду і містить перелік вимог до рівня професійної компетентності, які необхідні для ефективного виконання роботи на цій посаді;

- профіль є зразком ідеальної людини, необхідної для цієї посади;

- зміст виконуваної за посадою роботи – це найголовніші посадові обов'язки, які визначають посаду, характеризують її та відображають її особливість. Це основні завдання на посаді державної служби. Для керівників структурних підрозділів їх не повинно бути більше 4-5. Для головного чи провідного спеціаліста достатньо 3-4. Чим нижча посада, тим коротше зміст виконуваної за посадою роботи;

- мета посади – це узагальнений прогнозований результат всієї виконуваної роботи на посаді. Результат є в будь-якій роботі. Навіть якщо неможливо його відчутти фізично. 10 посадових обов'язків мають 10 результатів. Але в посади може бути лише один результат, одна мета. Тому що вона узагальнена;

- зміст виконуваної за посадою роботи для керівників структурних підрозділів міститься у положеннях про структурний підрозділ у розділі 2 «Основні завдання і функції» в частині «Основні завдання»;

- перше основне завдання структурного підрозділу у цьому розділі – є метою посади керівника цього підрозділу;

- чітко і правильно визначений зміст виконуваної за посадою роботи дасть можливість правильно визначити вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття вакантної посади;

- у профілі посади державної служби повинно бути менше загальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посади, і більше спеціальних – необхідних для виконання роботи на конкретній посаді, в конкретному структурному підрозділі, в конкретному органі влади;

- оптимальною кількістю умінь, навичок та інших вимог до рівня професійної компетентності в одному профілі професійної компетентності посади державної служби є від 8 до 12 умінь, навичок та особистих якостей. Чим більше вимог до рівня професійної компетентності містить профіль професійної компетентності, тим складніше його застосовувати на практиці;

– інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, а саме, перелік ключових якостей, умінь і навичок, є обов'язковими для всіх державних службовців;

І останнє, усі вимоги до рівня професійної компетентності мають бути обґрунтованими, чіткими і виваженими. Інакше це призведе до прийняття на посади державної служби осіб, які не будуть здатні результативно виконувати посадові обов'язки і завдання або до помилкових висновків за результатами службової діяльності. А от тоді вже жодні виправдання не допоможуть, буде як у Віктора Шендеровича, пам'ятаєте: «Чоботи, товаришу рядовий, тісні не бувають, бувають неправильні ноги!».

Інформацію, отриману під час функціонального аналізу діяльності (за компетентнісним підходом), використовують як основу в різних взаємопов'язаних видах діяльності з управління людськими ресурсами:

- *планування та відбір персоналу:* аналіз змісту виконуваної за посадою роботи дозволяє визначити вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття вакантної посади державної служби. Ця інформація є основною під час прийняття рішення про вибір того або іншого кандидата на зайняття вакантної посади державної служби;

- *оцінювання результатів службової діяльності:* аналіз змісту виконуваної за посадою роботи дозволяє визначити критерії результативності службової діяльності державного службовця, тому що професійна компетентність – це демонстрація результативного виконання посадових обов'язків і завдань. Ця інформація є основною під час проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності;

- *компенсації та пільги:* аналіз змісту виконуваної за посадою роботи – це перший крок, що дозволяє визначити цінність кожної роботи для державного органу. Аналіз змісту виконуваної за посадою роботи встановлює схожість і відмінності у змісті робочого процесу для відповідних видів робіт і допомагає встановити справедливу та вирівняну структуру оплати праці;

- *планування кар'єри та професійний розвиток:* інформацію, отриману під час аналізу змісту виконуваної за посадою роботи, використовують для розробки програм підвищення рівня професійної компетентності та розвитку. Визначаючи різницю між «ідеальним» і реальним кандидатом, складають плани підвищення рівня професійної компетентності, професійного розвитку і планування кар'єри, переміщення;

- *організація і дизайн роботи:* в процесі аналізу змісту виконуваної за посадою роботи визначають розподіл обов'язків, які виконують співробітники державного органу, механізм координації і контролю. Результатом аналізу змісту виконуваної за посадою роботи можуть стати зміна кількості рівнів в ієрархії організаційної структури і ступінь централізації процесу ухвалення рішень; перерозподіл обов'язків; їх скорочення або, навпаки, збільшення; можлива зміна робочих графіків і робочого часу; координація, контроль і правила проведення певних заходів, необхідних для досягнення цілей державного органу.

Звертаємо увагу, що *профілі професійної компетентності посад державної служби у державних органах є основою для розроблення посадових інструкцій* для цих посад.

Розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби потребує часу та аналітичних зусиль, але досвід показує, що вони варті того, оскільки стають ключовим інструментом для визначення найкращих кандидатів-фахівців для виконання роботи, а також визначають перспективи розвитку. Розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби є необхідним кроком, який закладає підвалини для професіоналізації державної служби та вдосконалення процесів управління людьми на державній службі, сприяючи їх стратегічній орієнтованості, справедливості та прозорості процесів. А це, у свою чергу, зумовлює відповідність державної служби проголошеним цінностям та пріоритетам.

Необхідно відмітити, що державне управління, що відповідає вимогам часу, і професійна компетентність державних службовців – це взаємозалежні і взаємообумовлені сторони одного процесу.

При цьому компетентність державних службовців вищих посад на відміну від компетентності державних службовців менш високого рангу залежать від стратегічних цілей держави та обраної стратегії конкурентної переваги.

Класифікація посад державної служби державного органу

Метою розробки, вдосконалення чи реформування системи класифікації посад державних службовців є закладення основи для впровадження ефективних інструментів управління людськими ресурсами, які б дозволяли здійснювати відбір, прийняття і проходження на державній службі компетентних фахівців, об'єктивно оцінювати діяльність державних службовців, сприяти їхньому професійному розвитку – визначати зміст і форми підвищення рівня професійної компетентності, встановлювати справедливу та конкурентну систему оплати праці.

Система класифікації посад ґрунтується на таких основних принципах:

– *об'єктивність* – класифікацію посад здійснюють на основі чітких, об'єктивних критеріїв (які інколи називають факторами роботи) – безособово до працівника, який обіймає посаду;

– *реалістичність* – класифікація здійснюється на основі фактично виконуваних функцій та завдань;

– *справедливість* – система класифікації створює організаційне середовище, в якому ставлення до всіх працівників є однаковим і об'єктивним. Принцип справедливості гарантує рівну оплату праці за рівноцінну роботу, тобто роботу, яка передбачає виконання подібних завдань та функцій та вимагає від посадової особи однакових знань, вмінь і навичок;

– *прозорість* – гарантує зрозумілість, обґрунтованість та однозначність системи класифікації, яку застосовують до всіх без виключення посад. Цей принцип сприяє тому, що і працівники, і керівники, і громадськість чітко розуміють, на чому ґрунтуються процеси і рішення у сфері управління людських ресурсів у державному органі;

– *повага* – визнання ролі і внеску кожної посади і кожного державного службовця у досягнення загальних цілей державного органу;

– *професіоналізм* – службовці повинні володіти знаннями, уміннями і навичками та мати відповідний досвід для виконання роботи на своїх посадах на високому професійному рівні відповідно до визначених вимог і стандартів. Цей принцип передбачає визначення необхідних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які б відповідали вимогам посад державної служби (профілям професійної компетентності посад державної служби), а також можливість підвищувати свій рівень професійної компетентності через програми підготовки і професійного розвитку, що у свою чергу має сприяти кар'єрному розвитку і забезпеченню професійності державної служби у всіх сферах і на всіх рівнях, де передбачені посади державної служби відповідно до законодавства про державну службу;

– *ефективність* – ефективне використання людських ресурсів і державних коштів, визначення оптимальної чисельності персоналу у державних органах;

– *політична неупередженість* – відсутність політичного впливу на рішення щодо класифікації посад та структури/розміру оплати праці.

Основними функціями системи класифікації посад на державній службі є:

– чіткий розподіл функцій та відсутність дублювання;

– сприяння мобільності та розвитку можливостей для кар'єрного розвитку державних службовців в межах державного органу або системи державної служби в цілому;

– підзвітність за витрачання державних коштів на оплату праці державних службовців (обґрунтовано та зрозуміло кому, за яку роботу і скільки саме платять);

– ефективне використання державних коштів: зовнішня порівнюваність (оплата праці є співмірною з оплатою за виконання подібних функцій у приватному секторі).

Класифікація посад є ключовою складовою системи управління людськими ресурсами, що забезпечує визначення відносної цінності посади порівняно з іншими посадами в державному органі (або на державній службі в цілому) і закладає основу для встановлення справедливої і конкурентної системи оплати праці та впровадження ефективних інструментів управління людськими ресурсами на державній службі.

Міжнародний досвід свідчить про те, що класифікація посад є свого роду «фундаментом» інституту державної служби, що безпосередньо визначає і впливає на всі елементи системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Отже, система класифікації:

- забезпечує чітку ідентифікацію посад та їх місце і роль в структурі державного органу і системі державної служби, що слугує дієвим інструментом для встановлення справедливої оплати праці;
- забезпечує набір, відбір і призначення необхідних людей на відповідні посади (*the right persons for the right jobs*) на основі об'єктивних критеріїв шляхом визначення конкретних вимог посади, у тому числі й вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад, і повинні мати цей рівень;
- надає інформацію про зміст виконуваної за посадою роботи (функції, обов'язки, сфери відповідальності, завдання) та вимоги посади щодо рівня професійної компетентності працівника, які необхідні для ефективного виконання роботи на посаді. Це дає можливість чітко зрозуміти і працівникам і керівникам роль і призначення кожної посади та її відмінність від інших посад в державному органі;
- є свого роду «стимулятором» – моральний стан і віддача працівників будуть вищими, коли вони точно і в повній мірі знають і розуміють зміст та призначення своєї роботи на посаді, а їхня заробітна плата справедливо визначена у порівнянні з іншими посадами в державному органі;
- формує основу для аналізу і перегляду організаційної структури та проектування робочих місць (посад) – повна інформація про зміст і характер роботи на всіх посадах в державному органі може вказувати на те, як можна перерозподілити і краще використати наявний персонал (його рівень професійної компетентності), що мінімізуватиме застосування непотрібних процедур і дублювання зусиль. Це також допомагає при визначенні та плануванні потреб у людських ресурсах;
- є допоміжним інструментом під час прийняття рішень щодо горизонтального і вертикального просування – детальна інформація про роботу на посадах закладає основу для мобільності службовців, допомагаючи визначати напрями і кроки кар'єрного зростання;
- є основою для планування та оцінки результатів службової діяльності: знаючи зміст роботи та сфери й рівень відповідальності на посаді, службовець і його керівник матимуть добре розуміння цілей і вимог до роботи на посаді та об'єктивну базу для порівняння і вимірювання досягнень відповідно до встановлених стандартів діяльності;
- Дозволяє на основі детальних профілів професійної компетентності посад державної служби, де визначені конкретні знання, уміння і навички, які необхідні для ефективного виконання роботи на відповідній посаді, виявляти невідповідність рівня професійної компетентності службовця вимогам посади, що дає можливість визначати потреби у підвищенні рівня професійної компетентності та зміст програм підготовки і професійного розвитку державного службовця;
- є індикатором для поліпшення умов роботи: під час аналізу змісту виконуваної за посадою роботи можна виявити потенційні джерела і причини

несприятливих або шкідливих умов праці та розробити заходи для їх мінімізації.

Класифікація – це процес віднесення посад до відповідних груп і підгруп посад державної служби залежно від прийнятих критеріїв, на основі яких визначають відносну цінність посади у порівнянні з іншими посадами в державному органі (або на державній службі в цілому), що закладає основу для встановлення системи та рівнів оплати праці державних службовців.

Посади групують і ранжують у рамках класифікаційної системи. Групи і підгрупи посад державної служби є важливими для ефективного управління людськими ресурсами в усіх державних органах. Система посад на державній службі, як правило, складається з ієрархії груп; до кожної групи відносять посади, характеристики роботи на яких вважають подібними або схожими. Кожна група асоціюється з певною шкалою оплати праці. Система класифікації посад є відправною точкою для запровадження правил і норм, які регулюють питання людських ресурсів державної служби.

Класифікація посад – це аналіз роботи та оцінювання посади на державній службі, результатом якого є прийняття відповідного рішення.

Процес класифікації посад складається з таких основних етапів:

- аналіз змісту виконуваної за посадою роботи;
- розроблення профілю професійної компетентності посади державної служби;
- оцінювання посади державної служби.

Результатом процесу класифікації є рішення – група і підгрупа, які присвоєно посаді державної служби.

Класифікація посад має бути достатньо гнучкою для того, щоб сприяти цілям професійного розвитку державних службовців – кар'єрному зростанню, горизонтальній і вертикальній мобільності, набуттю нових знань, умінь і навичок, та, водночас, відповідати цілям і потребам державного органу і державної служби в цілому.

Посади державної служби

Новим Законом України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» встановлено принципово інший підхід до класифікації посад державної служби, ніж передбачений чинним Законом. З'ясуємо ці відмінності та порядок співвіднесення теперішніх категорій посад державних службовців з підгрупами посад державної служби за новим Законом.

Відповідно до статті 6 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» посади державної служби на відміну від чинного Закону поділяються на п'ять груп.

Критеріями для класифікації посад державної служби у державних органах є:

- місце посади в організаційній структурі (групи посад);

- характеру та обсягу посадових обов'язків (групи посад);
- статус і повноваження державного органу (підгрупи посад);
- юрисдикція державного органу (підгрупи посад);

Схему класифікації посад державної служби за місцем в організаційній структурі державного органу та його статусом і юрисдикцією наведено нижче.



Рис. 2.1. Класифікація посад державної служби на відповідні групи за місцем у організаційній структурі та характером і обсягом посадових обов'язків

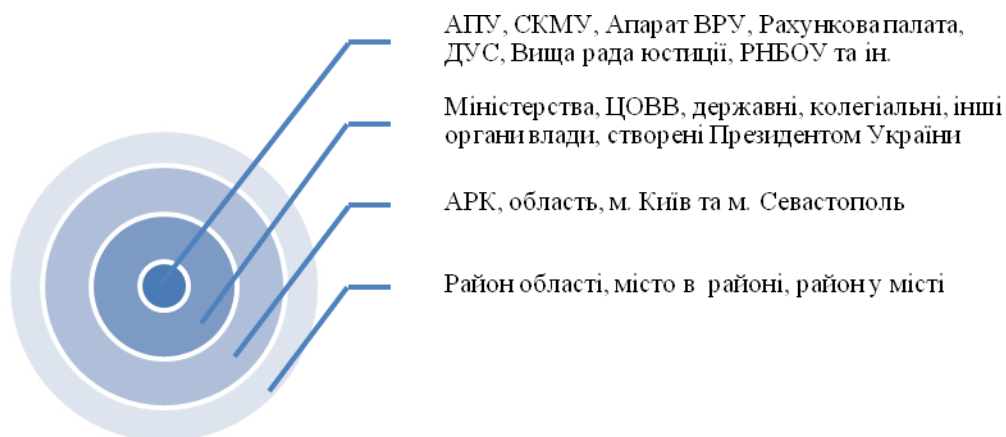


Рис. 2.2. Класифікація посад державної служби на відповідні підгрупи залежно від статусу та юрисдикції державного органу

Критеріями для класифікації посад державної служби спеціалістів (IV і V групи) у державних органах є:

- здійснення функцій з:
 - підготовки пропозицій щодо формування державної політики;
 - розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів;
- не передбачають здійснення керівних функцій.

Розглянемо детально зміст критеріїв класифікації посад державної служби спеціалістів (IV і V групи) у державних органах.

Підготовка пропозицій щодо формування державної політики – це розробка та участь у розробці проектів нормативно-правових актів, надання пропозицій до стратегічних документів, аналіз проблем та економічної, соціальної та політичної ситуації на засадах дотримання основних цілей і ознак держави і підготовка за його результатами рекомендацій, аналітичних звітів у відповідній сфері діяльності державного органу тощо.

Нормативно-правовий акт – офіційний письмовий документ, прийнятий уповноваженим на це суб'єктом нормотворення у визначеній законодавством формі та за встановленою законодавством процедурою, спрямований на регулювання суспільних відносин, що містить норми права, має неперсоніфікований характер і розрахований на неодноразове застосування. Прийняття нормативно-правових актів у вигляді листів і телеграм не допускається [34].

За юридичною силою *нормативно-правові акти* поділяються на дві великі групи: закони і підзаконні акти [36; 37].

Слід зазначити, що в ієрархічній структурі законодавства основну роль відіграє Конституція України і закони, що встановлюють відправні засади правового регулювання. Вони мають найвищу юридичну силу, є першоосновою всього законодавства.

Закон – це нормативно-правовий акт, прийнятий в особливому порядку органом законодавчої влади або на референдумі, володіє вищою юридичною силою та регулює найбільш значущі, найважливіші суспільні відносини шляхом встановлення загальнообов'язкових правил (норм).

Підзаконні нормативно-правові акти – це нормативні акти компетентних органів, що видаються на підставі закону, відповідно до закону і для його виконання.

Підзаконні нормативно-правові акти містять норми, володіють рядом специфічних ознак, видаються лише уповноваженими органами державної влади у визначеній формі з метою конкретизації та на виконання законів.

Види підзаконних нормативно-правових актів в Україні: Укази Президента України; постанови Президії Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; інструкції, розпорядження і накази міністерств, державних комітетів і відомств України; розпорядження глав обласних та районних державних адміністрацій; рішення виконавчих комітетів місцевих Рад

народних депутатів; нормативні накази та інструкції адміністрації підприємств, установ, організацій.

Розпорядчий документ – акт, що видається суб'єктом нормотворення у процесі здійснення ним виконавчо-розпорядчої діяльності з метою виконання покладених на нього завдань та здійснення функцій відповідно до наданої компетенції на основі і на виконання Конституції та законів України, спрямування регулювання суспільних відносин у сферах державного управління, віднесених до його відання [34].

Відповідно до Конституції та законів України суб'єктами нормотворення є [34]:

- громадяни України;
- Верховна Рада України;
- Президент України;
- Кабінет Міністрів України;
- міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, їх територіальні органи;
- інші органи державної влади, яким відповідно до законодавства надано повноваження суб'єктів нормотворення;
- Верховна Рада Автономної Республіки Крим;
- Рада міністрів Автономної Республіки Крим;
- міністерства та інші республіканські органи виконавчої влади Автономної Республіки Крим;
- голови місцевих державних адміністрацій;
- територіальні громади;
- органи місцевого самоврядування.

У разі припинення суб'єкта нормотворчих повноважень (ліквідації, реорганізації тощо) питання про внесення змін, скасування чи визнання таким, що втратив чинність, нормативно-правового акта, який прийнятий (виданий) таким суб'єктом, вирішується його правонаступником або в іншому порядку, встановленому законодавством.

Розроблення проектів нормативно-правових актів – це безпосереднє або участь у реалізації процесу створення нормативно-правового акту, який складається з етапів [36; 37]:

- 1) вибір правової сфери, яку потрібно унормувати або змінити правове регулювання;
- 2) ознайомлення з діючими нормативно-правовими актами, що регулюють визначену сферу суспільних відносин;
- 3) визначення та обґрунтування необхідності і можливості унормувати визначену сферу суспільних відносин (можливість регулювання);
- 4) вибір форми правового регулювання, визначення адекватності врегулювання даної сфери суспільних відносин обраним чином (у формі змін до закону, постанови уряду, наказу міністерства тощо);
- 5) розробка нормативно-правового акту:
 - розробка концепції нормативно-правового акту, вибір

- принципного засобу врегулювання винайденої проблеми;
 - розробка тексту проекту нормативно-правового акту:
 - визначення структури нормативно-правового акту (користуючись загальними правилами законодавчої техніки);
 - підбір та узгодження юридичної термінології;
 - написання тексту проекту нормативно-правового акту;
 - підготовка змін до інших нормативно-правових актів, змінити які потрібно у зв'язку з введенням в дію нового акту;
 - підготовка переліку нормативно-правових актів про визнання їх такими, що втратили чинність;
 - визначення правових та соціальних наслідків вступу в дію нормативно-правового акту;
- б) розробка супровідних документів:
- розробка пояснювальної записки;
 - складення порівняльної таблиці;
 - складення супровідного листа.
- 7) перевірка законопроекту викладачем;
- 8) доопрацювання проекту акту з врахуванням висловлених зауважень.

Експертизи проектів нормативно-правових актів – спеціальне дослідження проектів на відповідність вимогам нормативно-правових актів з наданням відповідного висновку. Повноваження щодо здійснення правової експертизи проектів нормативно-правових актів має юридична служба та відповідні державні органи [36; 37].

Експертиза може бути проведена щодо проекту:

- закону України;
- указу Президента України;
- постанови Кабінету Міністрів України;
- постанови Національного банку України;
- наказу міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади.

Юридична експертиза проектів нормативно-правових актів проводиться на предмет їх відповідності Конституції та законам України, нормам чинних міжнародних договорів України, зокрема щодо відповідності положенням Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, чинним нормативно-правовим актам більшої, рівної або меншої юридичної сили, ustalеним принципам побудови нормативно-правових актів даного виду тощо.

Завданнями правової експертизи проекту нормативно-правового акта є:

- об'єктивне і повне дослідження поданого на розгляд експертів проекту відповідно до предмета експертизи, виходячи із загальносуспільних та загальнодержавних інтересів, засад побудови правової системи;
- розроблення у разі необхідності пропозицій щодо внесення до проекту або інших пов'язаних з ним нормативно-правових актів необхідних змін і доповнень;
- підготовка обґрунтованого експертного висновку з усебічною оцінкою проекту нормативно-правового акта.

За результатами проведення юридичної експертизи складається мотивований експертний висновок, який повинен містити наступні відомості [131]:

- відповідність предмета правового регулювання компетенції відповідного органу місцевого самоврядування;
- відповідність змісту проекту нормативно-правового акта Конституції та законам України;
- відповідність форми і тексту проекту правового акта правилам нормопроектувальної техніки;
- відомості про виявлення корупціогенних норм та розроблення рекомендацій стосовно їх усунення;
- пропозиції щодо приведення проекту нормативно-правового акта у відповідність з Конституцією та законодавством України (у разі виявлення норм, що не відповідають Конституції або законодавству України).

Редагування проектів нормативно-правових актів – це комплекс взаємопов'язаних операцій, основу якого становить аналіз тексту та способу його оформлення з метою виявлення помилок, класифікація виявлених недоліків, вибір найбільш доцільного способу їх усунення, застосування відповідного виду правки, а також перевірка одержаного результату (аналіз зроблених виправлень) [147].

Звертаємо увагу, що під час прийняття рішення щодо класифікації посад державної служби спеціалістів (IV і V групи) у державних органах слід пам'ятати:

- всі вищевказані функції та завдання обов'язково мають бути у положенні про державний орган, положенні про структурний підрозділ та посадових інструкціях;
- за критерієм «розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів» враховується *тільки виконання цих функцій і завдань*, а не кількість нормативно-правових актів. Тому що може бути один проект нормативно-правового акта, але він буде мати велике значення. А може бути декілька проектів нормативно-правових актів, але вони будуть дрібними.

Посади працівників державного органу, які виконують функції з обслуговування

Ще однією новелою Закону є те, що відповідно до пункту 7 частини 2 статті 2 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» *сфера дії закону не поширюється на працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування.*

Відповідно до частини 3 статті 2 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» *перелік посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, визначається керівником*

державної служби цього органу або його апарату згідно з критеріями, встановленими спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби.

Критерії визначення переліку посад працівників державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим та їх апарату, які виконують функції з обслуговування, встановлено наказом Нацдержслужби України від 29.11.2012 № 226, який зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19.12.2012 за № 2121/22433.

Згідно з цим наказом критеріями визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, є:

1) *зміст виконуваної за посадою роботи*, який має бути безпосередньо та в переважній більшості (у співвідношенні до тривалості робочого часу) пов'язаний з:

– виконанням робіт із матеріально-технічного та господарського обслуговування діяльності державних органів;

– виконанням обов'язків секретаря і стенографіста, комп'ютерним набором тексту, роботою з копіювальною та розмножувальною технікою, із записами та опрацюванням цифрових даних;

– виконанням технічних обов'язків із ведення архіву та бібліотеки, обліку і доставки документів та/або кореспонденції;

– обслуговуванням, експлуатацією та керуванням транспортними засобами, технологічним устаткуванням;

– комплексним обслуговуванням і ремонтом будинків, реставраційними та будівельно-монтажними роботами;

– збереженням та охороною майна;

– прибиранням та утриманням будинків та їх прилеглих територій, прибиранням службових приміщень, виконанням низькокваліфікованих робіт тощо.

2) *вимоги до освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня*, зокрема з урахуванням таких мінімальних загальних вимог:

– неповна вища освіта, освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст»;

– професійно-технічна освіта;

– повна загальна середня освіта.

Підставою при застосуванні критеріїв для визначення переліку посад працівників державного органу, які виконують функції з обслуговування, можуть бути:

– *документи* – регламенти, директиви, методичні рекомендації, посібники, кваліфікаційні характеристики, посадові (службові) інструкції та профілі професійної компетентності посад державної служби, чинні нормативні документи, які визначають вимоги до змісту виконуваної за посадою роботи, спеціальні вимоги до досвіду роботи, вимоги до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад працівників державного органу, які

виконують функції з обслуговування;

– *штатний розпис державного органу та його організаційна структура* – організаційно-розпорядчі документи, що відображають співвідношення посад державної служби та посад працівників державного органу, які виконують функції з обслуговування;

– *система класифікації посад державної служби* – поділ посад державної служби залежно від характеру та обсягу посадових обов'язків на групи та підгрупи відповідно до статті 6 Закону.

Віднесення посад, які займали особи з числа колишніх державних службовців, до відповідних груп та підгруп посад державної служби

Також пунктом 9 прикінцевих положення від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» для забезпечення можливості *перерахунку пенсії*, призначеної особам відповідно до статті 37 цього Закону, передбачено *віднесення посад, які займали особи з числа колишніх державних службовців, до відповідних груп та підгруп посад державної служби*.

Віднесення здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 08.08.2012 № 740. Вона містить *перелік посад, які обіймали особи з числа колишніх державних службовців (відповідно до Закону України від 16.12.1993 № 3723-XII «Про державну службу») та їх співвіднесення до відповідних груп та підгруп згідно з новою редакцією Закону*.

2.2. Основні суб'єкти стратегічного управління людськими ресурсами державного органу

Суб'єктом стратегічного управління людськими ресурсами виступає керівник державної служби та служба персоналу, а також заступники керівника державного органу та керівники структурних підрозділів в межах повноважень і компетенції.

Керівник державного органу та його заступники

Особливість посадових обов'язків вищого керівництва державного органу щодо управління його людськими ресурсами віддзеркалюється у загальних вимогах до їх рівня професійної компетентності. Ці вимоги часто називають *компетенціями лідерства* – лідерства як сучасної концепції управління, управління змінами. Лідерство розглядається як серцевина належного демократичного врядування (*good governance*), як основний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності, ефективності діяльності державного органу. Мова не про одноосібне лідерство чи вроджені властивості, а про лідерство як стандарт поведінки, як те, що очікується від керівників, як те, чому навчають і що розвивають на державній службі; як принцип, який сповідують; як взірець, якого прагнуть і практику, яку повинні реалізовувати керівники всіх рівнів.

Лідер – це той, хто є прикладом для інших, демонструє належні практики і в такий спосіб згуртовує навколо себе колектив, спроможний досягати поставлених цілей. Тож ключовим для керівника-лідера є усвідомлення відповідальності за управління людьми. Мова про нову якість управління людьми, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. За словами Джона Коттера, одного з провідних фахівців у цій сфері, *лідерство – низка процесів, які створюють організацію спочатку або адаптують її до нових умов, визначаючи, як має виглядати майбутнє, поєднуючи людей із баченням цього майбутнього, та надихання людей на те, аби зробити його реальністю, незважаючи на перешкоди [220].*

Лідерство, як новий підхід до управління, приходить на зміну класичним теоріям менеджменту. Це зумовлено тими економічними та соціальними змінами, які відбуваються у світі. Державні органи змушені покращувати свою діяльність, тому що суттєвий вплив справляють технологічні зміни (швидша та краща комунікація, більше інформаційних мереж об'єднують людей у світі), відбувається міжнародна економічна інтеграція, зростання ринку у країнах, що розвиваються, більша дерегуляція та приватизація тощо. Державні органи мають як більше ризиків (пришвидшені темпи), так і більше можливостей (більше сфер діяльності, менше бар'єрів). Умови, в яких ми працюємо, продовжують розвиватися, змінюються потреби та очікування споживачів державних послуг/громадськості. Тому успішність діяльності державного органу значною мірою залежить від здатності врахування зміни контексту; необхідним є баланс уваги до внутрішніх та зовнішніх процесів [220]. Таким чином державні органи ХХІ століття, які хочуть бути успішними, не можуть розраховувати лише на звичні функції управління – планування, організації, розпорядження, координації та контролю, їх сьогодні недостатньо, нові державні органи мають бути гнучкими, відкритими, партнерськими, надихаючими працівників (див. таблицю 2.2.).

Державний орган ХХ століття	Державний орган ХХІ століття
Бюрократичний	Небюрократичний, менше правил та працівників
Багаторівневий	Обмежений кількома рівнями
Організований у спосіб, який передбачає, що керівники вищого рівня здійснюватимуть управління	Організований у спосіб, який передбачає, що керівники є лідерами, а управління здійснюють працівники базового рівня
Політики та процедури створюють багато складних внутрішніх взаємозалежностей	Політики та процедури створюють мінімальні внутрішні взаємозалежності, потрібні для споживачів послуг/громадськості
Сфокусований на внутрішніх питаннях	Зовнішньо орієнтований
Централізований	Уповноважуючий/спрямовуючий
Рішення приймаються повільно	Рішення приймаються швидко
Політичний	Відкритий та прозорий

Сьогодні не можна собі дозволити просто «робити речі правильно», що є перевагою класичного управління, – можна щось робити правильно, але рухатися не в потрібному напрямі, ця «правильно виконана робота» може бути і непотрібною, або її може бути недостатньо. *Сучасні умови вимагають робити правильні речі – ті, в які людина вірить, які є нагальними тощо, вони потребують лідерства на всіх рівнях [202].* Якщо для класичного управління характерним є систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, то лідерство передбачає вміння вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Якщо управлінець протиставляє себе і своїх працівників (я і мої підлеглі), то лідер говорить «ми», «наша команда», перший спирається на примус та зовнішній контроль, лідер працює на рівні *спільності, відданості та довіри*. Для лідерства важливим є віра в людей, взаємопідтримка, орієнтація на розвиток, навчання на власному досвіді та досвіді інших, відповідно – відкритість до нових ідей, творчість та стратегічність. Посилення внутрішнього контролю та жорстке ставлення до персоналу не лише не «рятують» державний орган, але й прискорюють його занепад, оскільки саме від людей, їх відданості цінностям та віри у необхідність досягнення певного бачення залежить успіх у майбутньому (див. таблицю 2.3.).

Керівник державного органу «минулого»	Сучасне бачення керівника-лідера
Реагування та орієнтація на короткострокову перспективу; виконання завдань; важливо «робити речі правильно»	Проактивність, бачення – основа дій; довгострокове, стратегічне мислення; важливо «робити правильні речі»
Жорсткі правила та умови	Гнучкість та адаптивність, принциповість у головних речах
Використання людей; увага до структур та систем	Увага до людей; розвиток працівників, сприяння обміну досвідом, навчання інших та від інших
Відсутність довіри, покладання на контроль, розрахунок на страх покарання; керівник командує, «спускає» доручення та вимагає	Віра в людей, розвиток довіри; делегування та надихання на кращі результати діяльності; спільна відповідальність, керівник запитує, підтримує та скеровує, заряджає власним ентузіазмом
Немає місця для критики	Заохочується критичне мислення та висловлення різних точок зору
Покарання за помилки	Навчання на помилках
«Я» і «вони»	Наша «команда»
Той, кого слухають і бояться	Той, кого шанують і наслідують

Професійність державної служби передбачає довіру до працівника – до професіонала, а також висуває особливі вимоги до керівників. Керівник державного органу та його заступники відповідають за створення безпечних і сприятливих умов праці, за розвиток організаційної культури, яка сприяє тому, що державний орган є проактивним, а не просто реагуючим, вони зорієнтовані на майбутнє, на зміни, а також на стосунки та результати (вплив) діяльності, а не лише на завдання (доручення) та процеси; сприяють командній роботі, розбудовують команди та партнерства, цінують навчання та інновації. Сприятлива культура – в якій не шукають винних, а вчаться на помилках та заохочують творчість, самовдосконалення тощо.

Сприятливі умови праці потребують постійної відвертої комунікації керівників та підлеглих, яка допомагає працівникові побачити внесок своєї діяльності у спільну справу та перспективи розвитку, мотивує на вдосконалення діяльності та пошук нових шляхів виконання завдань, дозволяє розраховувати на взаємну підтримку та відданість спільним цінностям. Така комунікація неможлива без взаємної довіри та дотримання норм етичної поведінки.

Не можна забезпечити прозорість та відкритість влади, якщо не втілювати ці принципи всередині державної служби, якщо не забезпечити механізми ефективної взаємодії, якщо не цінувати внесок кожного. Не можна почати довіряти абстрактному громадянину та поважати його, якщо не поважаєш і не довіряєш своєму працівнику. Довіра має бути інституційною, в тому числі, це має знаходити своє втілення як на рівні щоденного спілкування, так і нормативних актів. При цьому слід враховувати, що не варто «зарегульовувати» те, що не є обґрунтованим, забезпечуючи гнучкість на оперативному рівні.

Можливо, орієнтація на створення сприятливих та надихаючих умов праці є одним з найбільших викликів, які ми маємо на шляху розвитку професійної державної служби, оскільки культурні зміни завжди найскладніші та потребують часу і системних тривалих зусиль.

Керівник державної служби у державному органі

Відповідно до статті 7 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» *Нацдержслужба України* як спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби здійснюється:

- державне регулювання та проведення державної політики у сфері державної служби;
- контроль за додержанням у державних органах Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» та інших актів законодавства про державну службу у межах його повноважень.

Водночас відповідно до статті 8 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» *управління державною службою у державному органі здійснюється керівником державної служби в цьому державному органі.*

Керівник державної служби в державному органі – це посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належать повноваження з питань державної служби в цьому державному органі.

Керівником державної служби у державному органі *є керівник апарату, якщо інше не передбачено законом.*

У разі якщо у державному органі відсутня посада керівника апарату, керівником державної служби в такому державному органі *є його керівник.*

Водночас звертаємо увагу, що керівник державної служби – це вища посада державної служби в державному органі.

Тобто, якщо у структурі і штатному розписі державного органу передбачено одночасно посади керівника державного органу і керівника апарату, а також обидві ці посади є посадами державної служби, то в такому випадку керівником державної служби буде керівник державного органу.



У місцевій державній адміністрації передбачено посаду голови та заступника голови місцевої державної адміністрації – керівника апарату. *Керівником державної служби буде голова місцевої державної адміністрації.*

Разом з тим, якщо на посаду керівника державного органу не розповсюджується сфера дії Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» відповідно до статті 2, то в такому випадку керівником державної служби буде керівник апарату, якщо інше не передбачено законом.



Наприклад, у міністерстві керівником державної служби є заступник Міністра – керівник апарату, у суді – керівник апарату суду.

Керівник державної служби відповідальний за функціонування державної служби у державному органі.

Керівник державної служби у державному органі, якщо інше не передбачено законом:

– затверджує профілі професійної компетентності посад державної служби та вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидатів на відповідні посади;

– організовує проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби та забезпечує його прозорість і об'єктивність відповідно до

- вимог Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу»;
- призначає осіб на посади державної служби та звільняє їх з посад;
 - присвоює ранги державним службовцям, які займають посади державної служби;
 - виконує функції роботодавця для працівників державного органу, які не є державними службовцями;
 - визначає перелік посад працівників державного органу, які виконують функції з обслуговування, згідно з критеріями, встановленими Нацдержслужбою України;
 - забезпечує організацію підвищення рівня професійної компетентності державних службовців;
 - забезпечує ефективне функціонування системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
 - забезпечує дотримання державними службовцями службової дисципліни;
 - приймає у межах своїх повноважень рішення про заохочення державних службовців та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;
 - забезпечує створення належних умов та матеріально-технічного забезпечення для виконання державними службовцями своїх службових обов'язків;
 - здійснює інші повноваження відповідно до Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів.

На посади керівника державної служби у державному органі та його заступника, у разі наявності такої посади, призначаються особи з рівнем професійної компетентності, необхідним для виконання завдань на цих посадах.

Типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади у державному органі, затверджено наказом Нацдержслужби України від 16.05.2012 № 91 та зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31.05.2012 за № 872/21184.

Служба персоналу державного органу

Відповідно до статті 9 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу та Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, затвердженого наказом Нацдержслужби України від 05.03.2012 № 45 та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 28.04.2012 за № 699/21012, у державному органі залежно від чисельності працівників його апарату, підпорядкованих територіальних органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління, а також від обсягу, характеру та складності управління персоналом утворюється служба персоналу як окремий

структурний підрозділ – департамент, управління, відділ чи сектор, або вводиться посада спеціаліста з питань управління персоналом.

Посада спеціаліста з питань управління персоналом вводиться до штатного розпису органу державної влади з розрахунку до 35 осіб на одного спеціаліста служби персоналу.

У разі наявності територіальних органів, підпорядкованих органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління державного органу (далі – підпорядковані організації), *чисельність служби персоналу збільшується залежно від кількості персоналу, супроводження проходження служби якого здійснюється службою персоналу (з розрахунку до 50 осіб на одного спеціаліста служби персоналу).*

Служба персоналу підпорядковується безпосередньо керівнику державної служби у державному органі (керівнику апарату), а у разі відсутності посади керівника апарату – керівнику державного органу.

Очолює службу персоналу керівник, який призначається на посаду та звільняється з посади керівником державної служби у державному органі, крім випадків, встановлених законодавством (з урахуванням положень статті 8 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади»).

На посади керівника служби персоналу, його заступника та інших працівників служби персоналу призначаються особи з рівнем професійної компетентності, необхідним для виконання завдань на відповідній посаді.

Кандидат на зайняття вакантної посади у службі персоналу повинен мати відповідні *компетенції (Competences)*, які дозволять йому професійно діяти в типових і нестандартних ситуаціях, що виникають під час виконання ним функціональних обов'язків.

Тут представлена *модель компетенцій (Competency Model)* українського керівника служби персоналу державного органу, яка ґрунтується міжнародному досвіді у сфері управління людськими ресурсами та на аналізі ситуації у вищій професійній вітчизняній освіті. У моделі описаний набір компетенцій, якими повинен володіти випускник ВНЗ або особа, яка претендує на зайняття однієї з керівних посад у службі персоналу будь-якого державного органу.

Тільки мінімізація або відсутність *прогалів* між тими вимогами, які пред'являє працедавець, і тим набором компетенцій, які пропонує кандидат на зайняття вакантної посади, можуть гарантувати працевлаштування, розвиток кар'єри і якщо вже не повна відсутність, то мінімальна кількість «отруєних робочих місць».

Модель компетенцій для керівних посад у службі персоналу складається з трьох груп:

- 1) управлінські компетенції (Managerial Competencies);
- 2) функціональні компетенції (HR-functional Competencies);
- 3) поведінкові компетенції / особисті якості (Behavioral Competence / Personal Qualities).

1) управлінські компетенції (Managerial Competencies)

Управління – вид людської діяльності, сутністю якої є реалізація управлінських функцій (планування, організація, координація, облік, контроль, мотивація), спрямованих на оптимальне використання ресурсів державного органу, з метою досягнення запланованих результатів, що забезпечують постійний розвиток державного органу [100; 138].

Тобто, *управлінські компетенції* – це система знань, умінь, навичок, здібностей, цінностей, способів поведінки, які потрібні для того, щоб бути ефективним на різноманітних керівних посадах і в різних державних органах. Іншими словами, управлінські компетенції є значною мірою загальними для різних спеціальностей, незважаючи на відмінності у функціональних обов'язках.

Особа, яка претендує на зайняття вакантної керівної посади у службі персоналу державного органу, повинна володіти такими управлінськими компетенціями:

- стратегічне планування (Strategic Planning);
- прийняття управлінських рішень (Management Decision Making);
- використання та управління ресурсами (Resource Management);
- організація та планування роботи (Work Organization and Planning);
- управління змінами (Change Management);
- впровадження удосконалень та інновацій (Benchmarking);
- ефективна комунікація;
- робота з інформацією.

Стратегічне планування – це вміння встановлювати пріоритети, ставити та досягати поставлені цілі (завдання), шляхом визначення оптимальної послідовності дій, необхідних ресурсів і джерел та безпосередніх виконавців завдань; вміння постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітника, структурного підрозділу чи державного органу, оновлювати структуру державного органу для ефективного його функціонування у середовищі, що постійно змінюється і досягнення поставленої мети.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «стратегічне планування»:

- демонструє розуміння, що стратегія державного органу повинна мати унікальність, новизну, неповторність і бути заснована на внутрішніх конкурентних перевагах;
- перетворює стратегічні пріоритети в спрямовані на результат цілі;
- надає переконливі коментарі для обґрунтування завдань і цілей державного органу за напрямом діяльності структурного підрозділу;
- враховує наслідки і можливості, що відкриваються, під час ухвалення рішень;
- демонструє розуміння того, як діяльність його структурного підрозділу та підлеглих пов'язана з діяльністю державного органу в цілому;
- приймає поточні рішення з урахуванням стратегічних цілей;

- бачить декілька варіантів рішень для однієї ситуації, не боїться приймати нестандартні рішення;
- розуміє цілісну картину, бачить окремі функції з перспективи цілого;
- може оцінити зовнішні і внутрішні чинники, які впливають на ефективність діяльності державного органу та її результати;
- підходить до проблем з різних точок зору, щоб визначити загальну картину;
- прораховує варіанти сприятливого і несприятливого розвитку подій і їх вірогідність розвитку;
- виходячи з поточної інформації, робить довгострокові прогнози щодо розвитку сфери діяльності державного органу;
- уміє розробляти ефективні довгострокові стратегічні плани за напрямками діяльності;
- демонструє знання типів організаційних структур, розуміння формальної організаційної структури (Formal Organizational Structure) і того, що оргструктура повинна відповідати стратегічним вимогам ефективності діяльності державного органу;
- демонструє розуміння діагностики і формування клімату всередині державного органу, типи і норми організаційної культури і здатний врахувати усе це під час ухвалення рішень.
- досягає результатів, що підвищують імідж державного органу, а не лише виконує поставлені перед ним завдання;
- планує і впроваджує програми стратегічного управління людськими ресурсами, оцінює їх результати і домагається підвищення цінності людського капіталу.

Прийняття управлінських рішень – вміння обирати та погоджувати найкращі об'єктивні та неупереджені рішення або альтернативні варіанти досягнення поставленої мети, шляхом аналізу, прогнозування та оцінки ситуації і проблем, що її спричинили.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «прийняття управлінських рішень»:

- діє рішуче, коли стикається з неоднозначними або кризовими ситуаціями;
- здатний гарантувати, що його рішення відкриті для обговорення і критики з боку заінтересованих сторін та громадськості;
- приймає жорсткі рішення щодо пріоритетів, на основі ретельного аналізу переваг і недоліків для досягнення цілей структурного підрозділу та державного органу в цілому;
- приймає рішення, які враховують отримання довгострокових вигід для державного органу;
- йде на добре зважений ризик;
- розуміє вплив своїх рішень до їх прийняття;
- приймає складні або непопулярні рішення, коли це необхідно;

- приймає важливі (з високими ставками, які матимуть значні наслідки) рішення, які ґрунтуються на комплексній або обмеженій інформації;
- відстоює свої рішення та рішення своїх підлеглих і захищає їх у разі потреби;
- аналізує різні варіанти розвитку подій для того, щоб вибрати найбільш ефективне рішення.

Використання та управління ресурсами – вміння ефективно, в залежності від потреб, знаходити, розміщувати та використовувати ресурси (в тому числі матеріальні та фінансові), розподіляти підзавдання і мотивувати задіяних людей та контролювати заплановані заходи з метою отримання очікуваних результатів.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «використання та управління ресурсами»:

- застосовує системний підхід для встановлення пріоритетів використання ресурсів;
- оптимально розподіляє функції та ресурси, визначає людей та вміння;
- приймає жорсткі рішення в потрібний час щодо виділення коштів для досягнення найвищих стратегічних пріоритетів;
- сприяє ефективному використанню коштів, технологій і процесів;
- сприяє управлінню інформацією та знаннями в масштабах всього державного органу;
- розподіляє ресурси, визначаючи пріоритетність під час визначення стратегічних напрямів;
- визначає конкретні цілі для підвищення ефективності всього свого напряму діяльності та просування культури, яка передбачає відповідальність за кошти та вплив на навколишнє середовище (запровадження електронного документообігу на відміну від паперового, повторне використання паперу, економія бензину, зменшення кількості службових автомобілів і т.д.);
- складає плани для планового використання ресурсів;
- ставить цілі, які спрямовані на постійне поліпшення використання ресурсів;
- здатний оцінювати широкий спектр фінансової інформації для управління ризиками та визначення стратегії;
- гарантує, що в його сфері важливі дані зберігаються та захищаються згідно з законодавством та політикою державного органу;
- переконується, що його підлегли і він сам використовують ресурси (час, фінанси, персонал, устаткування, приміщення, канцтовари) ефективно і відповідально для досягнення цілей установи;
- використовує інформацію, отриману з прогнозів та звітів для забезпечення ефективного використання ресурсів і вживає заходів для зміни планів у разі потреби;

– здатний гарантувати, що його підлеглі використовують інструменти, технології та процеси для збору, систематизації і збереження знань та інформації з метою забезпечення її доступності та цілісності.

Організація та планування роботи – вміння встановлювати цілі та завдання за відповідним напрямом діяльності, а також визначати шляхи досягнення цілей, необхідні для цього ресурси та розробляти відповідні плани діяльності, враховуючи можливі зміни обставин; уміння ставити завдання підлеглим, розподіляти і делегувати роботу та контролювати досягнення поставлених цілей.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «організація та планування роботи»:

– прояснює цілі і завдання, які мають бути виконані, перед тим, як почати над ними працювати, і забезпечує, щоб інформація була зрозумілою всім співробітникам, залученим до процесу;

– розробляє і доводить до відома співробітників ясний і послідовний план дій згідно з вимогами до завдання;

– інтегрує плани роботи структурного підрозділу у стратегічний план роботи державного органу і бере до уваги доступні ресурси, що прив'язані до напрямів стратегічного плану діяльності;

– відстежує власний прогрес і прогрес інших під час роботи над завданнями, спрямованими на досягнення цілей державного органу, за необхідності вносить зміни у завдання і плани роботи;

– виконує завдання в строк, відповідно до встановлених термінів досягнення цілей;

– ефективно складає плани і розподіляє ресурси для досягнення короткострокових і довгострокових цілей структурного підрозділу і державного органу в цілому;

– швидко і точно визначає і розставляє пріоритети навіть за наявності суперечливих планів і великої кількості різних завдань;

– правильно розставляє пріоритети, враховуючи важливість і терміновість завдання;

– планує роботу так, щоб результати досягалися без авралів і порушення балансу робочого часу і особистого життя;

– здійснює регулярний моніторинг виконання усіх прийнятих рішень, доручень і завдань;

– заздалегідь розробляє альтернативні варіанти дій на випадок непередбачених ситуацій;

– переглядає плани на всіх стадіях виконання завдань і вносить корективи до планів роботи з урахуванням змін, що виникли;

– ефективно організовує свій час і час своїх підлеглих в ситуації великого завантаження, не допускаючи збоїв;

– формулює ясні і конкретні завдання для підлеглих;

– чітко визначає критерії оцінки успішності і результативності роботи;

- ефективно розподіляє робоче навантаження серед підлеглих;
- делегує роботу співробітникам, які мають для цього необхідний рівень професійної компетентності та надає їм усі необхідні повноваження;
- погоджує з підлеглими контрольні терміни для оцінки результатів намічених кроків;
- регулярно координує і оцінює діяльність підлеглих.

Управління змінами – це розуміння змін, що відбуваються, і швидка адаптація до них; а також уміння очолити процес управління змінами, уміння постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітників, структурного підрозділу чи державного органу, оновлювати організаційну структуру для ефективного функціонування державного органу в середовищі, що постійно змінюється і досягнення поставленої мети.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «управління змінами»:

- демонструє розуміння комплексу заходів, здатних забезпечити успіх переходу державного органу з одного рівня розвитку на інший, вищий;
- демонструє розуміння необхідності ретельного планування проведення змін, своєчасного виявлення причин і джерел опору нововведенням, а також уміння їх усувати;
- демонструє розуміння різних форм реструктуризації державного органу: напрямів діяльності, фінансів, реорганізацію, тобто зміну організаційної структури державного органу;
- демонструє знання процесу діагностики державного органу, що включає усі види аналізу;
- визначає, як наслідки змін вплинуть на його сферу діяльності та зовнішніх партнерів;
- враховує можливий розвиток подій під час впровадження змін та їх вплив поза межами його сфери діяльності;
- залишається зосередженим на досягненні цілей державного органу в період невизначеності та заохочує (підтримує) інших робити те ж саме;
- здійснює постійний моніторинг впливу змін, щоб гарантувати досягнення потрібних результатів;
- залучає своїх підлеглих та зовнішніх партнерів до процесу планування змін;
- впроваджує зміни у своїй сфері діяльності для підвищення потенціалу державного органу та досягнення кращих результатів;
- заохочує організаційну культуру, яка позитивно сприймає зміни, де керівники явно демонструють гнучкість і оперативність;
- формулює чіткі обґрунтування і опис додаткових змін для того, щоб допомогти іншим зрозуміти, що зміниться, чому і як;
- розробляє комплексну програму під час впровадження змін і враховує вплив цілого ряду питань, включаючи організаційну культуру державного органу;

- демонструє виважений підхід, який ґрунтується на аналізі персональних ризиків з урахуванням непередбачуваних змін;
- просуває трансформаційні зміни там, де вони сприятимуть кращим результатам.

Впровадження удосконалень та інновацій (бенчмаркінг) – уміння організувати людей, інформацію та ресурси на систематичній основі для підвищення ефективності діяльності, а також вміння формулювати напрями розвитку і створювати клімат, який позитивно впливає на впровадження нововведень і змін.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Впровадження удосконалень та інновацій»:

- стимулює та сприяє розвитку в підлеглих довгострокового інноваційного мислення;
- досліджує та визначає нові можливості для державного органу;
- підтримує культуру, яка заохочує певний рівень ризику;
- оцінює та підтримує інноваційні рішення, які підвищують якість виконання завдань і надання державним органом послуг, а також забезпечують раціональне використання коштів;
- визначає та реалізує нові методи щодо підвищення ефективності та результативності;
- враховує ідеї та пропозиції своїх підлеглих;
- розробляє інноваційні підходи до методів надання послуг (виконання завдань);
- вивчає та адаптовує успішні практики, розвиває нові підходи і рішення, які раніше не застосовувалися;
- активно ділиться інформацією і ресурсами для підвищення потенційних можливостей державного органу;
- використовуючи передовий український та міжнародний досвід, пропонує нові концепції, процедури і моделі, за допомогою яких можна удосконалити процеси ухвалення рішень або виконання завдань;
- послідовно виявляє нові можливості, переймає на себе відповідальність за отримання найкращих результатів і спонукає до цього інших;
- не чекає, поки складуться ідеальні умови для виконання планів або ухвалення рішень, якщо існує можливість працювати, не маючи повної інформації;
- переконує інших проявляти оперативність і активність, своєчасно виявляти можливості для вдосконалення, з ентузіазмом реагувати на зміни;
- створює сприятливий «клімат» для появи нових ідей і разом зі своїми підлеглими і колегами працює над впровадженням цих ідей;
- спонукає своїх підлеглих і колег виступати з ініціативами, що виходять за межі їх «комфортної» зони;

– є наставником (коучем) [182] для інших у розвитку і впровадженні інноваційних підходів.

Ефективна комунікація – це вміння слухати, інтерпретувати, формулювати і надавати інформацію у формі усної мови, невербального спілкування (за допомогою мови жестів, міміки або мови тіла), письмової мови і/або електронних повідомлень; вміння вибрати мовні засоби відповідно до характеру реципієнта чи аудиторії. Це здатність до ефективного обміну інформацією та думками як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей структурного підрозділу та державного органу в цілому, розробки політики і прийняття спільного рішення.

Розрізняють комунікації *вербальні та невербальні і письмові (Verbal, Non-verbal and Written Communication)*.

Чому так важлива компетенція «Ефективна комунікація»? Відповідь очевидна. Без спілкування неможливі взаємодія людей, передача інформації і людське мислення. Нездійсненне збереження і актуалізація смислової та оціночної інформації.

Усі люди вміють спілкуватися. В основному – за допомогою звичайної звукословесної мови. Проте це зовсім не означає, що усі спілкуються ефективно.

Словниковий запас середньостатистичної сучасної людини, на щастя, перевищує лексикон Еллочки Людоїдки з «12 стільців» Ільфа та Петрова, який налічував всього 30 слів. Проте це не привід для радості, тому що сьогодні ми спостерігаємо деградацію словникового запасу. Незнання лексики веде за собою незнання значення слів і сфери їх застосування. Мовні помилки, незрозуміле поєднання слів і лексична недбалість викликають реакцію відторгнення.

Ми спілкуємося для того, щоб нас розуміли і щоб ми розуміли інших людей. Розуміння – критичний аспект, необхідний для отримання бажаного результату. Тому для ефективного спілкування необхідно вміти знайти мовну форму, що адекватна ситуації спілкування і характеру стосунків з адресатом. Щоб привернути увагу співрозмовника або групи людей, мова має бути різноманітною, логічною, емоційно та інформаційно насиченою. І цьому треба вчитися.

Щоб розуміти своїх співрозмовників, дуже важливо вміти слухати. Уважне слухання співрозмовника дозволяє людині зрозуміти приховані проблеми і створити кращі взаємини із споживачами, підлеглими або колегами. Активне слухання і постановка правильних запитань дозволяють людині виявляти і вирішувати приховані проблеми, які не завжди очевидні. І цьому теж треба вчитися.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Ефективна комунікація»:

- демонструє уміння висловлювати ідеї в ситуаціях спілкування з малою і великою кількістю людей, включаючи невербальні методи спілкування;
- вибирає мовні засоби відповідно до характеру аудиторії;
- демонструє грамотну побудову структури пропозиції і доречно вживання слів, будує висловлювання ясно і коротко, стежить за темпом і гучністю мови, жестами;
- встановлює і підтримує зоровий контакт з аудиторією;
- демонструє уміння виражати думки чітко і ясно під час написання документів;
- вибирає лексичні і стилістичні засоби, враховуючи характер реципієнта, у вираженні ідей будує логічний зв'язок;
- вибирає стиль, що найбільш відповідає повідомленню;
- демонструє уміння робити презентації перед групою;
- представляє свої ідеї, плани або програми, спираючись на факти, дані, цифри і конкретні приклади в усній формі або у вигляді графічної презентації; адаптує її до рівня або інтересів аудиторії, підлаштовує під неї свою мову;
- викладає зміст презентаційних матеріалів в логічній послідовності, використовує зрозумілі усім слова, а також гумор, мову рухів тіла та інтонацію для встановлення контакту з аудиторією;
- уважно слухає запитання і заперечення, вміє на них відповідати;
- демонструє ефективне слухання, прагне розуміти невисловлені або погано сформульовані думки, занепокоєння та інші почуття співрозмовників;
- «читає» мову жестів, міміки і тіла;
- перефразовує інформацію, щоб перевірити своє розуміння, перш ніж дати відповідь або зробити висновки;
- демонструє уміння розуміти чужі точки зору; розуміє, чому люди поведуться по-іншому в різних ситуаціях, використовує цю інформацію, щоб краще зрозуміти співрозмовника і/або визначити, що необхідно обговорити негайно;
- передбачає різну реакцію оточення і готується до цього, вміє отримувати і надавати конструктивний зворотний зв'язок;
- ефективно модерує обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору;
- демонструє уміння ефективно вести переговори та аналізувати проблемне поле, обговорює альтернативні варіанти і ідеї, щоб досягти згоди, з'ясовує запити, інтереси і позиції опонентів;
- використовує тільки ті аргументи, які відносяться до справи;
- намагається досягти рішення, вигідного для обох сторін;
- вміє протистояти маніпуляціям, здатний відстоювати свою точку зору, не руйнуючи стосунків;
- впевнено спілкується з вищим керівництвом;
- надає важкі або емоційні повідомлення (вказівки) спокійно;

– надає та отримує постійний безпосередній зворотний зв'язок з підлеглими та організаціями-партнерами.

Робота з інформацією – це здатність інтерпретувати, систематизувати, критично оцінювати і аналізувати інформацію.

Чому така важлива компетенція «Робота з інформацією»? Володіння нею є одним з головних ресурсів соціально-економічного розвитку в інформаційному суспільстві і розглядається сьогодні як найважливіша конкурентна перевага одних держав або державних органів, установ та організацій перед іншими. Оскільки саме розвиток і використання людського капіталу служать основною конкурентною перевагою, фахівці у сфері управління людськими ресурсами мають бути здатні опрацьовувати величезні об'єми інформації, щоб ефективно працювати з інформаційним потоком.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Робота з інформацією»:

- активно прагне до того, щоб залишатися в курсі всіх передових досліджень, новацій і кращих практик у відповідній сфері діяльності,
- грамотно формулює інформаційні запити;
- оцінює необхідність тієї або іншої інформації для своєї діяльності;
- управляє інформацією для створення і підтримки конкурентної переваги;
- здійснює інформаційний пошук, використовуючи для цього різні засоби;
- отримує інформацію з різних видів джерел, представлених на різноманітних носіях;
- опановує нові знання і навички на основі отриманої інформації;
- інтерпретує, систематизує і критично оцінює інформацію з позиції вирішуваної задачі;
- інтерпретує дані для надання обґрунтованих рекомендацій керівництву державного органу;
- використовує та обробляє отримані дані в тій або іншій ситуації під час планування і реалізації своєї діяльності;
- користується сучасними комп'ютерними технологіями пошуку і аналізу інформації, працює з внутрішньоукраїнськими та зарубіжними електронними базами даних;
- надає наявну інформацію у різноманітних формах і на різних носіях, відповідно до запитів споживача: у вигляді таблиць, графіків, діаграм тощо.
- досліджує кращі практики і визначає шляхи для застосування їх в своїй роботі;
- чітко формулює вимоги до інформації для інших;
- отримує дані та факти, які дозволять керівникам державних органів, їх заступникам, йому самому та іншим приймати ефективні рішення;
- застосовує аналітичну експертизу, включаючи консультації із зовнішніми експертами для обґрунтування рішень щодо складних питань;

- визначає суть проблеми для її роз'яснення;
- надає чіткі рекомендації на основі стратегічних пріоритетів державного органу;
- робить належні висновки на основі неповних, нечітких або складних (комплексних) даних;
- швидко виявляє закономірності та робить висновки щодо загальних тенденцій в інформації.

2) функціональні компетенції (HR-functional Competencies)

Посадові обов'язки – перелік функцій і повноважень, закріплених за посадою державної служби, які зобов'язаний виконувати державний службовець та які встановлені його посадовою інструкцією [3].

Функція органу виконавчої влади й/або його підрозділу – це конкретна дія щодо реалізації або забезпечення реалізації владних повноважень, доручена державі суспільством, здійснювана державними службовцями, чітко спрямована на досягнення певного результату, що має зовнішнього стосовно даного органу виконавчої влади (підрозділу) користувача [100].

Функціональні компетенції з управління людськими ресурсами – володіння інструментами планування, відбору, професійного розвитку, використання та мотивації людських ресурсів, оцінки кандидатів на зайняття вакантних посад, аналізу змісту виконуваної за посадою роботи, управління її ефективністю та визначення потреб у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців [100; 138].

Функціональні компетенції легко оцінити, тому що вони об'єктивні та вимірювані (кількісні). Під час конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби зазвичай вимірюють саме функціональні компетенції. Поведінкові, компетенції виміряти набагато складніше, тому що вони суб'єктивні (якісні).

Функціональні компетенції – це спеціальні (професійні) знання, уміння і навички, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків. Відрізняються від інших тим, що зачіпають галузь спеціальних знань, умінь і навичок, а не властивості особистості та здатності.

До основних функціональних компетенцій з управління людськими ресурсами належать:

- планування і відбір людських ресурсів (Planning and Selection of Human Resources);
- управління ефективністю службової діяльності (Performance Management);
- мотивація людських ресурсів (Motivation of Human Resources);
- планування кар'єри та професійний розвиток (Career Planning and Professional Development).

3) поведінкові компетенції / особисті якості (Behavioral Competence / Personal Qualities)

Поведінкові компетенції чи особисті якості описують готовність і здатність людини на основі предметних знань, умінь і навичок, необхідних для

ефективного виконання роботи, демонструвати роботу, що відповідає встановленим вимогам і стандартам [190; 196].

Поведінкові компетенції (*наприклад, лідерство, креативне мислення, орієнтація на споживача, орієнтація на результат, відповідальність тощо*) зазвичай людина демонструє в контексті своєї діяльності. Якщо людина, *наприклад, не вміє керувати своїми емоціями або не націлена на результат, то навіть блискуче володіння функціональними компетенціями не допоможе їй стати ефективним працівником.*

Для оцінювання поведінкових компетенцій внутрішніх і зовнішніх кандидатів на зайняття вакантних посад західні і передові українські компанії використовують *центри оцінки і розвитку (Assessment and Development Centers)* або інструмент «*360 градусів зворотного зв'язку*» (*360 Degrees Feedback*).

Щоб людина стала результативним і успішним фахівцем в сфері управління людськими ресурсами у сучасному державному органі, вона повинна мати управлінські, функціональні та поведінкові компетенції.

Найбільш важливими поведінковими компетенціями для ефективною керівника служби персоналу є:

- лідерство (Leadership);
- орієнтація на споживача (Customer Orientation);
- емоційний інтелект (Emotional Intelligence or Emotional Quotient – EQ);
- орієнтація на результат (Result Orientation);
- креативне мислення (Innovation Thinking);
- самовдосконалення (Self-perfection);
- відповідальність (Accountability).

Лідерство – здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей структурного підрозділу та державного органу в цілому, використовуючи відповідні міжособові стилі і методи під час управління групами або окремими людьми (підлеглими та колегами).

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Лідерство»:

- передбачає майбутні події і спільно з колегами, підлеглими та зацікавленими сторонами розробляє стратегію для запобігання майбутнім проблемам;
- повідомляє своє бачення колегам та підлеглим, щоб виробити натхнення, ентузіазм і прихильність колективу;
- використовує власний ентузіазм для того, щоб вести інших до досягнення результатів;
- демонструє розуміння повної картини і продовжує збирати інформацію для розширення власних уявлень (знань);
- готує свій структурний підрозділ до змін;
- допомагає підлеглим прийняти зміни, впливаючи на їх сприйняття і використовуючи підтримку інших;
- підтримує впевненість в успіху у своїх підлеглих;

- відмічає та заохочує вдалі дії підлеглих;
- використовує різні способи мотивації залежно від індивідуальних особливостей підлеглих;
- регулярно заохочує найбільш ефективних працівників;
- мотивує на виконання завдання, поєднуючи інтереси співробітника та державного органу;
- застосовує різні стилі керівництва залежно від ситуації;
- змінює власні управлінські підходи залежно від ситуації;
- створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших, організовує робочі ситуації, з метою ефективного виявлення знань, умінь і навичок підлеглих;
- швидше дає можливість підлеглим самостійно розв'язати проблему, ніж просто сам приймає рішення за них;
- виражає свої почуття і переконання – з одного боку сміливо, а, з іншого боку, зважаючи на почуття і переконання інших людей.

Орієнтація на споживача означає, що керівник служби персоналу державного органу розуміє потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів, своєчасно на них реагує, демонструє позитивне відношення і прагнення до задоволення потреб споживачів.

Чому така важлива орієнтація на споживача? Тому що вся діяльність служби персоналу спрямована на задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів. Планування, оцінювання та відбір кандидатів на зайняття вакантних посад, управління ефективністю службової діяльності, планування кар'єри та професійний розвиток персоналу, формування корпоративної політики компенсацій і пільг – основні види послуг, які надає служба персоналу внутрішнім споживачам.

Основні споживачі послуг служби персоналу – вище керівництво державного органу, а не співробітники та керівники структурних підрозділів. Йдеться про таку службу персоналу, яка є стратегічним партнером керівництва державного органу. Чому її основні споживачі – керівництво державного органу? Тому що саме керівники державного органу та їх заступники займають стратегічну позицію в державному органі, контролюють його ресурси та керують структурними підрозділами. Тому що саме вони є безпосередніми керівниками керівників структурних підрозділів і, як наслідок, впливають на них, щоб переконати їх виконувати поради служби персоналу і реалізовувати програми управління людськими ресурсами.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Орієнтація на споживача»:

- своєчасно надає конструктивну підтримку, яка відповідає очікуванням внутрішніх і зовнішніх споживачів або навіть перевершує такі очікування;
- вміє уважно слухати і розуміти те, що не було озвучено людиною/людьми;
- буде гарні партнерські взаємовідносини із споживачами, щоб виявити їх потреби і шляхи задоволення цих потреб;

- повною мірою втілює у життя вимоги споживачів, інформує їх про результати виконання завдання;
- дотримується позитивної орієнтації на якісне надання послуг споживачам навіть у важких або гостроконфліктних ситуаціях;
- постійно підтримує контакти з внутрішніми і зовнішніми споживачами, прагне повністю зрозуміти і передбачити їх потреби і турботи;
- щоб вивчити і зрозуміти точку зору споживачів, ставить себе на їх місце;
- піклується про те, щоб споживачі служби персоналу сприймали її як сторону, до якої необхідно прислухатися;
- для підвищення результатів своєї роботи діє відповідно до інформації, отриманої від споживачів в процесі зворотного зв'язку.

Емоційний інтелект – це вміння направляти колективні емоції у потрібне русло, створювати в державному органі приязну атмосферу, викликати в людей ентузіазм, надавати їм емоційну підтримку та вміло запобігати і боротись з негативними настроями; вміння проявляти прозорливість під час оцінювання ситуацій і тонкощів людських взаємин [40; 80].

Чому такий важливий емоційний інтелект? Тому що в роботі фахівця з управління людськими ресурсами він, можливо, грає навіть більшу роль, ніж когнітивний інтелект (Cognitive Intelligence or Intelligence Quotient – IQ). Коефіцієнт розумового розвитку (IQ) традиційно вважається одним з ключових індикаторів подальшого особистого і професійного успіху, проте прогноз, заснований тільки на цьому коефіцієнті, часто буває помилковим.

Можна навести багато прикладів, коли людина надзвичайно обдарована, має високий показник IQ, проте в професійній діяльності непродуктивна. Володіння ж емоційним інтелектом (EQ), як правило, завжди говорить про те, що така людина неодмінно доб'ється і особистого, і професійного успіху. Слід підкреслити, що сьогодні багато лідируючих організацій використовують EQ як ключовий індикатор потенційно високого рівня виконання роботи.

Поведінка фахівця у сфері управління людськими ресурсами має бути емоційно привабливою. Емоційний інтелект складається з *емпатії (Empathy)*, *знання самого себе (Self-Awareness)*, *мотивації (Motivation)*, *вміння управляти своїми емоціями (Emotions Management)* та *співробітництва і роботи в команді (соціальних компетенцій)*. Емоційний інтелект допомагає вибудовувати в процесі роботи міжособистісні відносини, що є ключовим чинником успіху професіонала у сфері управління людськими ресурсами.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Емоційний інтелект»:

- *емпатія*: розуміє емоційний стан іншої людини за допомогою співпереживання і проникнення в його суб'єктивний світ; розпізнає емоційний стан людини на основі її мімічних реакцій, вчинків, жестів тощо; здатний впливати на емоції кожного члена колективу;

– *знання самого себе*: усвідомлює свої здібності, можливості, знання, інтереси, ідеали і мотиви поведінки; вміє осмислювати свої почуття; використовувати свої схильності для ухвалення правильного рішення; оцінює себе реально і впевнений у собі; здатний приймати і виконувати рішення, незважаючи на незгоду з ним інших людей;

– *мотивація*: усвідомлює свої глибинні бажання і проявляє наполегливість у досягненні цілей; докладає достатні зусилля протягом необхідного проміжку часу під впливом усієї сукупності внутрішніх чинників, що спонукають і підвищують його активність; наполегливо йде вперед, незважаючи на розчарування і можливі невдачі;

– *управління емоціями*: вміє таким чином управляти своїми думками і почуттями в складних обставинах, щоб під час вирішення спірних питань або ситуацій досягти позитивного результату; здатний не піддаватися на провокації і чинити опір спокусі бути залученим у неналежну ситуацію; може вибудовувати ситуації і здійснювати діяльність за дезорганізуючих обставин, що впливають на емоційну сферу людини; вміє швидко відновлюватися після емоційних потрясінь;

– *співробітництво і робота в команді (соціальні компетенції)*: проявляє здатність і готовність відповідально створювати і підтримувати стосунки, ділові контакти і зв'язки; може диференціювати і розуміти вірогідні вигоди і загрозу в стосунках; уміє взаємодіяти з іншими людьми раціональним і чесним способом, що включає розвиток почуття соціальної відповідальності і солідарності; здатний демонструвати пошану до думки інших людей, навіть якщо з нею не згоден.

Орієнтація на результат – спроможність цілеспрямовано та послідовно діяти, відповідно до визначених цілей, з метою досягнення очікуваних результатів. Це оцінка, розстановка пріоритетів і розробка робочих планів; знання, яким найбільш ефективним способом виконати роботу якісно і своєчасно; уміння ефективно використовувати ресурси, формувати бюджети, відстежувати їх виконання, не виходити за рамки бюджетів; знаходити шляхи для поліпшення якості в межах встановленого часу і витрат; шукати можливості для економії витрат.

У ідеалі цю компетенцію можна проілюструвати такими прикладами, як виконання роботи або завдання краще, швидше, за умови нижчих витрат і найефективніше, або як поліпшення якості надання послуг, підвищення задоволення споживачів без спеціальної на те вказівки або доручення.

Чому така важлива орієнтація на результат? Тому що вона означає чітке виконання своїх обов'язків і обіцянок; доведення справи до кінця і підтримка постійного рівня високої результативності праці, незважаючи на складнощі і, розчарування. Орієнтація на результат – це прагнення до мети до тих пір, поки вона не досягнута або її досягнення представляється неможливим; це подолання перешкод на шляху до мети і багатократні спроби все-таки добитися бажаного результату; це дії, спрямовані не лише на виконання завдання, але й

на його перевиконання; це вирішення проблем без яких-небудь спеціальних на те знань.

Співробітник компанії Honda дорогою додому зупиняється і випрямляє двірники на кожній «хонді», якщо вони погнуті [93; 167]. Це кращий з відомих прикладів, що ілюструє компетенцію «орієнтація на результат». Звичайно, безглуздо ігнорувати прірву між українською та японською культурою, але, проте, чом би нам не навчитися підтримувати постійний рівень високої результативності праці і вирішувати проблеми, якщо навіть ми ні від кого не отримували такої вказівки?

Володіння компетенцією «орієнтація на результат» означає, що людина вмотивована і сфокусована на результаті, а значить, вона здатна добитися найвищого рівня майстерності у своїй професії. Прихильність справі (Commitment) і відповідальність (Accountability) за досягнення результатів дають людині енергію і відчуття успіху, навіть коли на її шляху виникають труднощі.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Орієнтація на результат»:

- демонструє стабільні показники результативності праці навіть під тиском несприятливих чинників (нестачі робочого часу або нечіткості під час постановки завдань вищим керівництвом);
- не втрачає самовладання у критичних ситуаціях;
- демонструє уміння встановлювати вимоги до власної роботи і роботи підлеглих;
- має здатність визначати важкі цілі і розставляти пріоритети для себе і співробітників, робить усе можливе, щоб досягти цих цілей, докладаючи великих, але реальних і можливих зусиль;
- розставляючи пріоритети і визначаючи цілі, аналізує витрати, щоб отримати потенційну вигоду;
- демонструє уміння підвищити рівень власної компетентності для досягнення кращого особистого результату і підвищення ефективності структурного підрозділу і/або державного органу;
- незважаючи на перешкоди, докладає численні зусилля, щоб досягти поставлених цілей;
- демонструє уміння ефективно управляти своїм часом (Time Management);
- інвестує час і ресурси для визначення можливих ризиків, щоб їх мінімізувати;
- розробляє план дій для себе і/або співробітників з метою досягнення конкретної мети;
- уміє розподіляти навантаження;
- здійснює ефективне управління ресурсами за пріоритетами, що змінюються, щоб досягти результату в межах бюджету, відповідно до стандартів якості та у встановлені терміни;
- стимулює своїх підлеглих до ефективного вирішення завдань;

- підвищує рівень особистої і колективної роботи, пропонуючи і реалізуючи щось нове, можливо, сміливе і унікальне;
- визначає можливості удосконалення системи і/або виконання роботи;
- систематично оцінює результати і терміни вирішення завдань.

Креативне мислення – це здатність знаходити і застосовувати інноваційний, адаптивний, проектний і творчий підхід в управлінні процесом прийняття рішень, вирішувати нестандартні завдання; здатність йти на розумний ризик, готовність долати перешкоди, внутрішня мотивація, толерантність до невизначеності, готовність протистояти думці оточення.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Креативне мислення»:

- пропонує 3 і більше варіантів вирішення проблеми;
- може розглядати варіанти як взаємовиключні, так і взаємодоповнюючі;
- не орієнтується на старі ідеї, тільки за крайньої необхідності;
- прагне створити щось нове;
- пропонує нові ідеї, які є перспективними і підвищують ефективність, імідж державного органу;
- активно захищає свою нову ідею;
- на будь-яку запропоновану тему називає велику кількість асоціацій не однотипних за своїм змістом.

Самовдосконалення – уміння безперервно підвищувати свій рівень професійної компетентності, максимально використовувати власні можливості, здатність організовувати власну діяльність з метою оптимального й раціонального використання робочого та вільного часу. Відкритість новим знанням і досвіду. Готовність братися за вирішення більш складних завдань з метою свого професійного розвитку.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Самовдосконалення»:

- знає і правильно оцінює свої сильні і слабкі сторони;
- відкритий і сприйнятливий до зворотного зв'язку;
- запитує зворотний зв'язок про свою роботу і використовує цю інформацію для вдосконалення своєї діяльності;
- здатний контролювати свою ефективність щодо цілей і стандартів;
- регулярно здійснює пошук інформації про зміни, що відбуваються, і появу нових розробок у своїй області;
- ставить конкретні цілі для професійного саморозвитку з урахуванням розвитку державного органу;
- використовує вдалий досвід конкурентів, колег і партнерів або їх помилки для підвищення свого рівня професійної компетентності;
- набуває нових умінь і навичок в суміжних сферах діяльності;
- робить практичні кроки до саморозвитку (читає спеціальну літературу, відвідує семінари тощо);

- активно виявляє і шукає можливості для саморозвитку;
- управляє власною кар'єрою.

Відповідальність – здатність усвідомлювати і виконувати належним чином закріплені за посадою завдання та посадові обов'язки, передбачати наслідки своїх вчинків, дій та бездіяльності як у сфері наданих повноважень, так і в суспільній сфері. Це здатність під час ухвалення рішення брати на себе відповідальність за свої дії і дії своїх підлеглих, беручи на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє компетенцією «Відповідальність»:

- несе відповідальність за свої рішення та дії;
- бере на себе відповідальність за роботу своїх підлеглих;
- відкрито визнає свою провину і свої помилки;
- пунктуальний і надійний;
- бере на себе відповідальність за проблеми, коли вони виникають;
- працюючи в команді, демонструє прагнення досягти командних цілей і бере на себе відповідальність за досягнення результату;
- не відмовляється від узятих на себе зобов'язань навіть під час зіткненні з труднощами;
- перевіряє чи якісно і у встановлені строки виконується робота, завдання;
- активно шукає підвищення ефективності використання ресурсів;
- використовує усі можливі способи і активно діє для виконання узятих на себе зобов'язань.

Типові профілі професійної компетентності посад керівника служби персоналу та інших працівників служби персоналу наведено у додатках 1 і 2 цього посібника.

Типові профілі професійної компетентності посад є загальними для всіх служб персоналу, тому що розроблялись без урахування розподілу функціональних обов'язків.

Головною метою служби персоналу є забезпечення державного органу людськими ресурсами, здатним ефективно вирішувати завдання державного органу, та його ефективного використання, професійний і соціальний розвиток.

Основними завданнями служби персоналу є:

- забезпечення здійснення керівником державної служби у державному органі своїх повноважень;
- забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби з питань управління людськими ресурсами державного органу;
- участь у розвитку державного органу;
- планування і прогнозування потреби у людських ресурсах;
- відбір персоналу;
- організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу;

- адаптація персоналу;
- організація заходів з професійного розвитку та планування кар'єри державних службовців;
- управління ефективністю службової діяльності державних службовців;
- розроблення корпоративної політики компенсацій і пільг;
- організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами;
- забезпечення внутрішньої комунікації (вирішення проблем співробітників, роз'яснення їм очікувань керівництва і, у разі потреби, виправдання дій керівництва, якщо вони отримують несподіваний відгук);
- участь у формуванні бюджету витрат на персонал і контролі за його виконанням;
- спрямування, координація, організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Служба персоналу відповідно до покладених на неї завдань:

- вивчає поточну та перспективну потребу в персоналі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби у державному органі;
- планує роботу з персоналом;
- здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби у державному органі з питань управління персоналом та вносить йому відповідні пропозиції щодо удосконалення роботи з персоналом;
- здійснює організаційне забезпечення роботи галузевої (регіональної) ради по роботі з кадрами;
- у межах своєї компетенції бере участь у розробленні структури апарату державного органу та його штатного розпису;
- надає методичну допомогу та контролює розроблення посадових інструкцій персоналу;
- у межах компетенції розробляє та погоджує проекти нормативно-правових актів державного органу;
- разом з іншими структурними підрозділами:
 - вивчає особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад у державному органі, керівників підпорядкованих організацій;
 - планує переміщення по службі державних службовців з урахуванням їх індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результатів роботи, вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби у державному органі;
 - розробляє вимоги до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V;

- розробляє та у разі необхідності переглядає профілі професійної компетентності державної служби у державному органі;
- вносить за поданням структурних підрозділів пропозиції керівнику державної служби у державному органі щодо переміщення державних службовців;
- здійснює організаційно-методичне забезпечення проведення конкурсу на заміщення посад груп II, III, IV і V у державному органі та відповідних посад у підпорядкованих організаціях, призначення на які здійснюються керівником державного органу;
- здійснює 1 раз на 2 роки підготовку проекту програми іспиту (тестів) для проведення конкурсу на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V;
- вивчає потреби та вносить керівнику державної служби у державному органі пропозиції щодо організації підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу державного органу та підпорядкованих організацій;
- формує замовлення та організовує підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу державного органу та підпорядкованих організацій, забезпечує укладання відповідних угод із навчальними закладами;
- організовує роботу щодо стажування персоналу органу державної влади.
 - організовує проведення внутрішніх навчань персоналу державного органу та підпорядкованих організацій;
 - здійснює консультування персоналу з питань професійного розвитку;
 - організовує навчання працівників служб персоналу підпорядкованих організацій;
 - бере участь у розробці та застосуванні заходів із стимулювання праці персоналу державного органу;
 - розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;
 - у межах компетенції та за дорученням керівника державної служби у державному органі готує у визначеному законодавством порядку документи про притягнення персоналу до дисциплінарної відповідальності;
 - надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів;
 - здійснює методичне та інформаційне забезпечення роботи служб персоналу підпорядкованих організацій;
 - забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади та звільнення з посад персоналу державного органу та керівників підпорядкованих організацій;
 - приймає від кандидатів на посади державної служби необхідні документи;

- ознайомлює державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку органу державної влади, посадовою інструкцією державного службовця з проставленням ними підписів та дати ознайомлення;
- видає державному службовцю службове посвідчення;
- організовує складення Присяги державного службовця, який вперше вступає на державну службу, оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям, вносить про це записи у трудові книжки;
- здійснює ведення комп'ютерного обліку електронних особових справ та електронних карток державних службовців.
- обчислює стаж роботи та державної служби;
- формує графік відпусток персоналу, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, веде їх облік;
- здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) персоналу;
- оформляє і видає довідки з місця роботи працівника;
- опрацьовує листки тимчасової непрацездатності;
- у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу, у тому числі за кордон;
- готує у межах компетенції документи щодо призначення пенсій персоналу;
- забезпечує видачу у встановленому порядку звільненій особі копії акта про звільнення, належно оформленої трудової книжки;
- веде звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань;
- розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів з питань управління персоналом;
- перевіряє дотримання вимог законодавства про державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку у державному органі та підпорядкованих організаціях;
- здійснює контроль стану управління персоналом у підпорядкованих організаціях, проводить перевірки з цих питань;
- аналізує кількісний та якісний склад державних службовців державного органу, а також керівників підпорядкованих організацій;
- проводить роботу щодо створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- у межах компетенції проводить разом з іншими структурними підрозділами роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів з керівниками підпорядкованих організацій, а також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов контрактів у порядку, встановленому чинним законодавством;
- здійснює організаційні заходи щодо своєчасного подання державними службовцями відомостей про майно, доходи, витрати і зобов'язання

фінансового характеру за минулий рік до служби персоналу та зберігає матеріали про проведення та результати спеціальної перевірки відомостей в особових справах.

Служба персоналу має право:

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

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

– за погодженням з керівником державної служби у державному органі брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом;

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

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

Перш ніж реорганізувати кадрову службу у службу персоналу, керівнику державної служби та співробітникам кадрової служби у державному органі необхідно визначити, які основні питання, а частіше проблеми служба повинна буде вирішити. Тому до того, як служба буде створена, слід зробити наступні кроки:

1. Проаналізувати ситуацію в сфері управління людськими ресурсами: виявити найгостріші проблеми.

2. Відповісти на питання: що ми хочемо змінити?

3. Ці дослідження дозволять відповісти на питання: «Яку структуру матиме служба персоналу?», «Які завдання вона повинна буде вирішити в першу, в другу, в третю чергу?» тощо.

4. Розробити профілі професійної компетентності посад служби персоналу та вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад.

5. Прийняти рішення про те, які тимчасові і матеріальні ресурси готовий витратити державний орган, щоб знайти потрібних йому фахівців або підвищити рівень професійної компетентності працівників кадрових служб, і створити службу персоналу, що відповідає власним очікуванням державного органу, стратегії його діяльності та вимогам державної кадрової політики та Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу».

Для забезпечення ефективного стратегічного управління людськими ресурсами у державному органі служба персоналу перш за все повинна буде розробити і реалізувати наступні заходи:

- розробити кадрову політику, стратегія управління людськими ресурсами та план реформування кадрової служби у службу персоналу;
- ввести нові методи підбору, відбору і оцінки персоналу;
- впровадити систему планування кар'єри та професійного розвитку персоналу, ротацію кадрів;
- розробити програми адаптації персоналу;
- розробити нову систему стимулювання і трудової мотивації;
- розробити заходи з управління трудовою дисципліною;
- розробити систему вирішення конфліктів в колективі тощо.

Керівник структурного підрозділу державного органу

Посадові права та обов'язки керівника структурного підрозділу щодо управління людськими ресурсами державного органу знаходяться у тісній залежності від тих завдань, які йому належить вирішувати в процесі своєї роботи. Тому їх розгляд доцільно почати з аналізу найважливіших функцій керівника структурного підрозділу.

В процесі управління керівник структурного підрозділу здійснює ряд функцій, тобто обов'язкових видів діяльності (обов'язків), серед яких необхідно виділити такі: *адміністративна, інноваційна, експертно-аналітична, комунікативна і соціальна*. Розберемося в змісті названих вище функцій.

Адміністративна функція є однією з найбільш значущих в діяльності керівника структурного підрозділу. У перекладі з латинського «*administrator*» буквально означає «управитель», людина, що виконує управлінську роботу.

Традиційно фахівці схильні розділяти управлінський процес на шість етапів: стратегічне планування, прийняття управлінських рішень, організація діяльності, керівництво людьми, мотивація, координація та контроль. Вважається, що саме через них проходить у своїй роботі кожен управлінець. Тому адміністративна функція складається з шести підфункцій:

1) *стратегічне планування*, в процесі якого керівник встановлює пріоритети, визначає етапи виконання завдань, шляхи досягнення єдиних цілей, необхідні ресурси та безпосередніх виконавців завдань, можливі варіанти вирішення потенційних проблем, коригує напрями діяльності співробітників структурного підрозділу для ефективного його функціонування і досягнення поставленої мети;

2) *прийняття управлінських рішень*, що передбачає обрання та погодження керівником найкращих об'єктивних та неупереджених рішень або альтернативних варіантів досягнення поставленої мети, шляхом аналізу, прогнозування та оцінки ситуації і проблем, що її спричинили;

3) *організаційна*, пов'язана із створенням необхідних умов діяльності – розподіл серед виконавців повноважень, завдань, ресурсів, делегування повноважень за відповідними напрямками тощо;

4) *кадрова*, полягає в розробленні профілів професійної компетентності посад державної служби та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад, в організації підбору необхідних

працівників, їх адаптації, підвищення рівня професійної компетентності, професійного розвитку, у визначенні найкращих кандидатів для певної роботи та інше;

5) *мотиваційна*, що передбачає дії, спрямовані на переконання і мотивацію виконавців до роботи, їх заохочення за ефективно і результативно виконану роботу та накладання дисциплінарних стягнень за невиконання посадових обов'язків;

б) *контрольна*, полягає в оцінці проміжних і кінцевих результатів діяльності структурного підрозділу та здійснення, у разі потреби, необхідного коригування напрямів його діяльності.

В процесі реалізації інноваційної функції керівник направляє вивчення, запозичення, розроблення і впровадження передового досвіду, нових видів послуг з метою підвищення ефективності діяльності роботи державного органу. Організовує людей, інформацію та ресурси на систематичній основі для підвищення ефективності діяльності структурного підрозділу та державного органу в цілому, формулює напрями розвитку і створює клімат, який позитивно впливає на впровадження нововведень і змін.

Реалізуючи експертно-аналітичну функцію, що взаємопов'язана з попередньою, керівник здійснює пошук необхідної інформації та шляхів вирішення завдань на основі наявної інформації, визначає очікувані суспільно-корисні результати реалізації програм і проектів тощо.

Комунікативна функція включає великий діапазон дій, що зачіпають людський фактор: проведення співбесіди під час конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби, проведення нарад, прийом відвідувачів, відповіді на листи і телефонні дзвінки, поширення ділової інформації, проведення переговорів, надання консультацій і компетентних порад, публічне обговорення результатів та інших. Здійснюючи цю функцію, керівник в тій чи іншій мірі представляє свій колектив на різних рівнях внутрішньорганізаційної ієрархії як по горизонталі (наприклад, відносини з колегами), так і по вертикалі (відносини з вищим керівництвом державного органу). Ця сторона комунікативної функції виражається в умінні керівника відстоювати інтереси свого колективу (колективу структурного підрозділу). Окрім цього, комунікативна функція може реалізовуватися в активності керівника за межами його державного органу, тобто у відносинах з іншими державними органами, установами та організаціями, громадськістю. В усій цій діяльності керівник є своєрідним «обличчям колективу».

Зростаюче значення людського фактора в житті державного органу виводить на одне з перших місць соціальну функцію. Виконуючи її, керівник створює в структурному підрозділі та державному органі взагалі сприятливий морально-психологічний клімат, атмосферу комфорту, підтримує існуючі традиції і стандарти поведінки і формує нові, допомагає підлеглим в скрутну хвилину та врегульовує суперечки під час вирішення конфліктів з персоналом.

У рамках розглянутих функцій для керівника визначені:

- відповідні права вирішувати питання, що виникають самостійно або за погодженням з вищим керівництвом;
- коло підлеглих і ступінь їх участі в підготовці документів різного рівня;
- повноваження щодо зовнішніх контрактів та характеру комунікацій.

На посади керівників структурних підрозділів призначаються особи з рівнем професійної компетентності, необхідним для виконання завдань у відповідному структурному підрозділі.

Особа, яка претендує на зайняття посади керівника структурного підрозділу, повинна володіти такими вміннями і навичками:

- навички роботи з інформацією;
- навички ефективної комунікації;
- вміння проводити наради, співбесіди;
- навички стратегічного планування;
- вміння планувати та організовувати діяльність;
- вміння управляти ресурсами (в тому числі матеріальними і фінансовими);
- вміння приймати управлінські рішення;
- навички управління змінами та ризиками;
- вміння визначати найкращих кандидатів для відповідної роботи;
- вміння розподіляти завдання і делегувати повноваження;
- навички управління людськими ресурсами.

До найбільш важливих особистих якостей керівника структурного підрозділу відносять:

- лідерство;
- високі моральні стандарти та рівень внутрішньої культури;
- ініціативність, оперативність, сконцентрованість і здатність до швидкої зміни виду роботи;
- креативність;
- аналітичне мислення;
- неупередженість та об'єктивність;
- орієнтування на результат;
- відповідальність;
- оптимізм, упевненість в собі;
- здатність максимально використовувати власні можливості;
- здатність підвищувати рівень власної компетентності;
- емоційна врівноваженість та стійкість до стресів.

РОЗДІЛ ІІІ.

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

Правове регулювання державної служби здійснюється:

- Конституцією України;
- Законом України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу»;
- іншими законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби, інших центральних органів виконавчої влади, виданими в межах їх повноважень у випадках, визначених законом.

Відносини, що виникають у зв'язку із вступом, проходженням та припиненням державної служби в державних органах, *організація і діяльність яких визначається спеціальними законами*, а також їх апараті, регулюються Законом України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу», якщо інше не передбачено спеціальним законом.

Відповідно до Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» *дія норм законодавства про працю поширюється* на державних службовців у частині відносин, не врегульованих цим Законом.

Фінансування державної служби здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, крім випадків, передбачених законом.

Фінансування державної служби в органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті здійснюється за рахунок коштів бюджету Автономної Республіки Крим.

3.1. Конкурсний відбір та призначення на посади державної служби

Відповідно до частини 1 статті 15 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» право на державну службу з урахуванням вимог щодо рівня професійної компетентності, напряму підготовки (спеціальності) та обмежень, установлених цим Законом, мають особи:

- громадяни України;
- повнолітні (яким виповнилося 18 років);
- незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання;
- вільно володіють державною мовою.

На державну службу не може вступити особа, яка:

- 1) за рішенням суду визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;

2) має судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;

3) відповідно до вироку суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або обіймати відповідні посади;

4) піддавалася адміністративному стягненню за корупційне правопорушення – протягом року з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;

5) має громадянство іншої держави.

Не допускається призначення осіб на посади державної служби, на яких вони будуть безпосередньо підпорядковані близьким особам.

Вступ особи на державну службу здійснюється шляхом призначення:

– на посаду державної служби групи I – у порядку, визначеному Конституцією та законами України, без обов'язкового проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби;

– на посаду державної служби груп II, III, IV і V – за результатами конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби в порядку, визначеному цим Законом, якщо інше не передбачено законом;

– на посади державної служби, зазначені у частині 3 статті 6 цього Закону, здійснюються без обов'язкового проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби.

Особа, яка вступає на державну службу, зобов'язана до призначення на посаду державної служби:

– *вийти зі складу виконавчого органу чи наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку (крім випадків, коли особа здійснює функції з управління акціями (частками, паями), що належать державі або територіальній громаді, та представляє інтереси держави або територіальній громаді в раді товариства (спостережній раді), ревізійній комісії господарського товариства);*

– *припинити іншу оплачувану або підприємницьку діяльність, крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту.*

На державного службовця поширюються інші вимоги та обмеження, встановлені Законом України від 07.04.2011 № 3206-VI «Про засади запобігання і протидії корупції».

У разі порушення наданих Законом України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» прав або виникнення перешкод у їх реалізації відповідно до частини 1 статті 14 цього Закону право подати керівнику державної служби в державному органі відповідну письмову скаргу (заяву) мають:

1) особи, які претендують на зайняття посад державної служби та бажають взяти участь у конкурсі на зайняття вакантних посад державної служби;

2) кандидати на посади державної служби, які взяли участь у конкурсі на зайняття вакантних посад державної служби;

- 3) державні службовці;
- 4) особи, звільнені з посад державної служби.

Обґрунтована відповідь керівника державної служби в державному органі за скаргою (заявою) надається заявнику *в письмовій формі протягом десяти календарних днів з дня реєстрації скарги (заяви).*

Рішення керівника державної служби в державному органі за скаргою (заявою) особи *може бути оскаржено протягом десяти календарних днів з дня отримання відповіді на таку скаргу (заяву)* до спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби.

У разі такого оскарження спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби *проводить у встановленому законодавством порядку службове розслідування з метою встановлення факту порушення прав особи, наданих цим Законом, або відсутності такого факту і вжиття відповідних заходів у межах повноважень.*

Закон України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» встановлює *єдину процедуру прийняття на державну службу незалежно від статусу державного органу та посади державної служби – шляхом проведення конкурсу*, за винятком особливостей призначення на посади державної служби групи I. Конкурс проводиться на зайняття посад державної служби груп II, III, IV, V, у тому числі посад, прийняття на які здійснюється за строковим трудовим договором. Типовий порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби затверджено наказом Нацдержслужби України від 05.03.2012 № 43, який зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28.04.2012 за № 709/21022.

Цей Типовий порядок розроблений відповідно до статей 20-24 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу», Закону України від 07.04.2011 № 3206-VI «Про засади запобігання і протидії корупції» та визначає правові і організаційні засади проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби груп II, III, IV, V (далі – конкурс) у державному органі. У разі необхідності порядок проведення конкурсу в окремому державному органі відповідно до цього Типового порядку визначає його керівник, який призначає на посади та звільняє з посад державних службовців.

Конкурс проводить утворена (наказом або розпорядженням) керівником державної служби в державному органі *конкурсна комісія у складі не менше п'яти осіб.*

До складу конкурсної комісії входять голова, секретар і члени комісії.
Головою конкурсної комісії є:

- у разі наявності посади керівника апарату, який є керівником державної служби, – *керівник служби персоналу;*
- у разі відсутності такої посади – *заступник керівника державної служби.*

Секретарем конкурсної комісії є працівник служби персоналу.

До складу конкурсної комісії включаються працівники служби персоналу, юридичної служби та можуть включатися інші державні службовці державного органу, у тому числі з інших державних органів, а також експерти з числа фахівців у відповідній сфері.

Засідання конкурсної комісії є правоможним, якщо на ньому присутня більшість від її складу.

Не можуть входити до складу конкурсної комісії:

- особа, яка претендує на зайняття посади державної служби;
- близькі їй особи – подружжя, діти, батьки, рідні брати і сестри, дід, баба, онуки, усиновлювачі, усиновлені, а також інші особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом і мають взаємні права та обов'язки із суб'єктом (далі – близькі особи) – не можуть входити до складу конкурсної комісії під час розгляду питань щодо цієї особи.

У державному органі з нечисленним апаратом (до п'яти осіб) конкурс може проводитися керівником цього органу або конкурсною комісією органу вищого рівня.

Рішення про проведення конкурсу приймає керівник державної служби за наявності вакантної посади державного службовця груп II, III, IV, V, у тому числі посад, прийняття на які здійснюється за строковим трудовим договором.

До участі в конкурсі не допускаються особи, які:

- досягли граничного віку перебування на державній службі;
- за рішенням суду визнані недієздатними або дієздатність яких обмежена;
- мають судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законодавством порядку;
- відповідно до вироку суду позбавлені права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або обіймати відповідні посади;
- піддавалися адміністративному стягненню за корупційне правопорушення протягом року з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
- мають громадянство іншої держави;
- після призначення на посаду будуть безпосередньо підпорядковані близьким особам.

Особи, які подали необхідні документи для участі у конкурсі, є кандидатами на зайняття посади державного службовця (далі – кандидати).

Конкурс проводиться поетапно:

- оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;
- прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим вимогам;
- проведення іспиту (тестування);
- проведення співбесіди та відбір кандидатів.

Державний орган, у якому проводиться конкурс, оприлюднює інформацію про проведення конкурсу на інтегрованому веб-сайті Нацдержслужби України

та поширює його через інші засоби масової інформації *не пізніше як за місяць до проведення конкурсу*.

Оголошення про проведення конкурсу *розміщується на офіційному веб-сайті відповідного державного органу*.

В оголошенні про проведення конкурсу зазначаються:

- найменування і місцезнаходження державного органу;
- назва посади державної служби, група, підгрупа, до якої вона належить;
- умови оплати праці (посадовий оклад);
- посадові обов'язки;
- вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидата на посаду державної служби відповідно до профілю професійної компетентності цієї посади;
- інформація щодо строковості чи безстроковості призначення на посаду державної служби;
- перелік документів, необхідних для участі в конкурсі, та строк їх подання;
- дата і місце проведення конкурсу в державному органі;
- прізвище, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу.

В оголошенні може міститися додаткова інформація, що не суперечить чинному законодавству.

Строк подання документів для участі в конкурсі *не може становити менше 20 та більше 30 календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення конкурсу*.

Особа, яка бажає взяти участь в конкурсі, подає в установленому порядку до конкурсної комісії *документи зазначені у статті 22 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу»*.

Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, перед його проведенням пред'являє паспорт громадянина України службі персоналу відповідного державного органу.

Забороняється вимагати від особи, яка претендує на зайняття посади державної служби, документи, не передбачені статтею 22 Закону.

Державний службовець, який працює в державному органі, в якому проводиться конкурс на заміщення вакантних посад, і бажає взяти в ньому участь, подає заяву про участь у конкурсі. У такому разі документи, зазначені в статті 22 Закону, до конкурсної комісії державним службовцем не подаються.

Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, має право додати до заяви про участь у конкурсі, крім зазначених у статті 22 Закону, інші документи:

- характеристики;
- рекомендації;
- свідоцтва;
- сертифікати про підвищення кваліфікації тощо.

Служба персоналу перевіряє подані документи на відповідність їх встановленим вимогам щодо прийняття на державну службу, передбаченим для кандидатів на посади державної служби.

Особи, документи яких не відповідають встановленим вимогам або які подали недостовірні відомості, за рішенням голови конкурсної комісії до участі в конкурсі не допускаються.

Документи переможця конкурсу, зазначені у статті 22 Закону, у разі призначення його на посаду державної служби стають складовою його особової справи.

Проведення іспиту (тестування)

Для складання іспитів (тестування) у державному органі керівником державної служби відповідного органу *один раз на два роки затверджується програма іспиту (тестування).*

Програма іспиту (тестування) передбачає тестові завдання на знання:

- законодавства про державну службу;
- засад запобігання та протидії корупції;
- законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу тощо.

Іспит (тестування) проводиться конкурсною комісією державного органу, в якому оголошено конкурс, *з метою об'єктивної оцінки знань кандидатів на посади державної служби. Об'єктивність* проведення іспиту (тестування) забезпечується рівними умовами та відкритістю інформації про них, єдиними критеріями оцінки.

Під час проходження іспиту (тестування) мають бути присутніми більшість членів конкурсної комісії.

Іспит (тестування) складається кандидатами одночасно на заміщення однієї посади. У разі невеликої кількості кандидатів іспит (тестування) може проводитися одночасно на заміщення декількох посад.

Іспит (тестування) складається письмово за тестовими завданнями, які пропонуються кандидату за його вибором. Тестові завдання формуються за зразком, наведеним у Типовому порядку проведення конкурсу.

Кожен тест на визначення знань та вмінь, необхідних для виконання посадових обов'язків на відповідній посаді державної служби *має включати не менше як десять питань.*

Орієнтовні тестові завдання на знання Конституції України, законів України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції» затверджені наказом Нацдержслужби України від 03.10.2012 № 198

Кількість питань у кожному тесті має бути однаковою для усіх кандидатів на відповідну посаду.

Під час підготовки відповідей на тестові завдання кандидат здійснює записи на аркуші з штампом органу, в якому проводиться конкурс. Перед відповіддю обов'язково вказуються прізвище, ім'я, та по батькові кандидата, номер тестового завдання.

Іспит (тестування) складається державною мовою. Загальний час для проведення іспиту (тестування) має становити не більше 60 хвилин.

Після закінчення часу, відведеного на складання іспиту (тестування), проводяться перевірка відповідей та їх оцінювання. Оцінка проводиться членами комісії.

Оцінка знань кандидатів за результатами виконання тестових завдань здійснюється шляхом обрахування відсотка правильних відповідей:

- від 90% та вище – відмінно;
- 80-89% – дуже добре;
- 65-79% – добре;
- 54-64% – задовільно;
- до 54% – незадовільно.

Оцінки проставляються на аркуші з відповідями кандидата за тестове завдання в цілому. Відсоток заноситься в екзаменаційну відомість проведення іспиту (тестування) на зайняття посади державної служби, форма якої наведена в Типовому порядку проведення конкурсу.

Кандидати, які набрали:

- 54% і більше – вважаються такими, що склали іспит (тестування);
- менше 54% – такими, що не склали іспит (тестування).

Кандидати, які не склали іспит (тестування), не можуть бути допущені до наступного етапу проходження конкурсу.

З результатами іспиту (тестування) кандидат на його прохання ознайомлюється письмово.

Аркуші з відповідями кандидатів додаються до протоколу конкурсної комісії.

Проведення співбесіди

Співбесіда з кандидатами проводиться конкурсною комісією із залученням керівників відповідних структурних підрозділів в усній формі.

Метою проведення співбесіди є виявлення відповідності рівня професійної компетентності кандидата встановленим вимогам у профілі професійної компетентності посади державної служби, на яку він претендує.

Співбесіду проходять *кандидати на заміщення вакантних посад, які успішно склали тестові завдання та набрали 54% і більше правильних відповідей під час складання іспиту на знання Конституції України, законів України «Про державну службу» та «Про засади запобігання та протидії корупції», на знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та його структурного підрозділу.*

Служба персоналу після підведення підсумків проходження тестування *надсилає кандидатам, які успішно пройшли тестування, запрошення (або повідомляє в усній формі) для проходження співбесіди, де зазначається: місце, дата та час її проведення. У разі зміни місця, дати або часу проведення співбесіди, служба персоналу повідомляє кандидатів додатково.*

Під час проведення співбесіди рекомендується присутність усіх членів конкурсної комісії. Відсутність під час співбесіди членів конкурсної комісії може допускатися лише з поважних причин.

Як правило, для проведення співбесіди секретар конкурсної комісії здійснює підготовку:

- приміщення, у якому буде проводитися співбесіда з можливістю забезпечити виконання практичних завдань у разі необхідності;
- переліку кандидатів, які успішно пройшли тестування;
- форми анкети для визначення відповідності рівня компетентності кандидата встановленим вимогам у профілі професійної компетентності посади державної служби, на яку він претендує (далі – форма).

Форма готується секретарем конкурсної комісії на кожного кандидата.

Пропонуються такі критерії заповнення форми:

1) *перелік знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків визначається відповідно до профілю професійної компетентності посади державної служби, на зайняття якої проводиться конкурс;*

2) *бажаний рівень знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків рекомендується визначати спільно з керівником структурного підрозділу. Бажаний рівень визначається в залежності від важливості знань, умінь та навичок для виконання посадових обов'язків та частоти їх застосування на посаді за п'ятибальною системою, де п'ять – найвищий рівень який означає, що відповідне уміння, навичка або спеціальне знання є дуже важливим для ефективного виконання посадових обов'язків;*

3) *запитання (практичні завдання) щодо визначення рівня компетентності мають бути сформульовані чітко, ясно і таким чином, щоб вони виключали неоднозначне їх розуміння і тлумачення;*

4) *для визначення рівня професійної компетентності кандидата може використовуватися одне або більше запитань чи практичних завдань. При цьому кількість і зміст запитань (практичних завдань) кожному кандидату на одну і ту ж посаду мають бути однакові;*

5) *практичне завдання має максимально визначити рівень професійної компетентності кандидата. Тривалість часу відведеного на виконання практичного завдання визначається конкурсною комісією з урахуванням складності практичного завдання, але не повинна перевищувати 30 хвилин.*

Перед початком співбесіди члени конкурсної комісії забезпечуються формами. Запитання, що пропонуються для визначення рівня професійної компетентності кандидатів розподіляються між усіма членами конкурсної комісії.

Обов'язковою умовою під час проведення співбесіди є необхідність отримання відповідей на усі запитання, передбачені формою.

До проведення співбесіди варто застосовувати структурований підхід, що дасть змогу допомогти конкурсній комісії підібрати кандидата, який буде найбільше відповідає вимогам до рівня професійної компетентності, що

встановлені у профілі професійної компетентності посади та необхідні для виконання завдань і посадових обов'язків на цій посаді.

Співбесіда, як правило, починається з привітання з кандидатом та його представлення.

Під час проведення співбесіди члени конкурсної комісії відповідно до розподілу ставлять кандидатам запитання, які стосуються визначення їх рівня професійної компетентності. При цьому кожен член конкурсної комісії у запропонованій формі зазначає короткий зміст відповіді кандидата та проставляє оцінку.

Під час проведення співбесіди не варто задавати недоречні запитання, які не пов'язані з роботою. Запитання повинні стосуватися в першу чергу роботи (посади), яку бажає зайняти кандидат, відповідності його рівня професійної компетентності встановленим вимогам у профілі професійної компетентності посади, на які він претендує.



Наприклад:

- Ви одружені?
- Ви вагітні?
- Чи маєте ви дітей?
- Чим ваша (ваш) дружина (чоловік) заробляє на життя?
- Де працює в(ваш) дружина (чоловік)?

Оцінювання результатів співбесіди рекомендується здійснювати за п'ятибальною системою оцінок, де:

- 5 балів виставляється кандидатам, які чітко і правильно відповіли на запитання, проявили відмінні знання та успішно виконали практичні завдання;
- 4 – кандидатам, які недостатньо чітко відповіли на запитання або не завершили виконання практичного завдання за відведений час;
- 3 – кандидатам, які не відповіли або відповіли неправильно на деякі запитання, або виконали практичне завдання із помилками;
- 2 – кандидатам, які відповіли неправильно на більшість запитань, або не виконали практичне завдання;
- 1 – кандидатам, які не відповіли або відповіли неправильно на запитання та не виконали практичні завдання.

Після проведення співбесіди секретарем конкурсної комісії здійснюється *підбиття підсумків проведення співбесіди*. Секретар конкурсної комісії збирає та узагальнює форми, заповнені всіма членами комісії. *Узагальнення здійснюється шляхом обрахунку середньої оцінки* за кожним знанням, умінням і навичкою.

Отримані результати секретар конкурсної комісії заносить до *відомості результатів співбесіди*. У відомості рекомендується розташовувати отримані результати в залежності від необхідного рівня професійної компетентності, починаючи із знання, вміння і навички найвищого рівня.

З результатами співбесіди кандидат на його прохання ознайомлюється письмово.

Матеріали співбесіди після її проведення додаються до протоколу конкурсної комісії.

Відбір кандидатів

За результатами співбесіди з кандидатами на зайняття посад державної служби Конкурсна комісія здійснює відбір на зайняття посади державної служби.

Кандидат з найбільш високим відсотком правильних відповідей, отриманих під час тестування, та рівнем професійної компетентності, що найкраще відповідає встановленим вимогам у профілі професійної компетентності посади, на яку він претендує, рекомендується конкурсною комісією для призначення на посаду як переможець конкурсу.

Кандидати, які не пройшли співбесіду, не можуть бути рекомендовані комісією для призначення на посаду.

Рішення конкурсної комісії вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість від її складу. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови комісії.

У рішенні комісії, що подається керівнику державної служби, обов'язково зазначаються пропозиції щодо призначення конкретного кандидата на конкретну посаду державної служби.

Рішення конкурсної комісії оформлюється протоколом, який підписується присутніми на її засіданні членами конкурсної комісії не пізніше трьох робочих днів після його проведення і зберігається в державному органі, в якому проводився конкурс протягом п'яти років, а після закінчення зазначеного строку передається на зберігання до архіву.

Інформація про переможця конкурсу оприлюднюється не пізніше трьох робочих днів після підписання протоколу засідання конкурсної комісії на офіційному веб-сайті відповідного державного органу.

Витяг із протоколу засідання конкурсної комісії є складовою особою справи державного службовця, якого призначено на посаду державної служби за результатами відповідного конкурсу.

Переможець конкурсу додає службі персоналу документи, необхідні для проведення спеціальної перевірки, згідно з Указом Президента України від 25.01. 2012 року № 33/2012 «Про Порядок організації проведення спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування».

Рішення про призначення на посаду державної служби приймається керівником державної служби за результатами конкурсу та після проведення спеціальної перевірки.

Рішення конкурсної комісії в разі незгоди може бути оскаржене кандидатом на зайняття посади державної служби керівнику державної служби

відповідного державного органу протягом трьох робочих днів після ознайомлення з цим рішенням.

Рішення керівника державного органу може бути оскаржене в порядку, визначеному законодавством.

Повторний конкурс

Повторний конкурс на зайняття посад державної служби проводиться в разі:

– виявлення порушень у проведенні конкурсу. У цьому випадку рішення конкурсної комісії скасовується суб'єктом призначення, а про проведення повторного конкурсу оголошується не пізніше десяти робочих днів з моменту скасування рішення конкурсної комісії;

– якщо жоден з учасників конкурсу не пройшов конкурсний відбір;

– відсутності заяв про участь у конкурсі;

– подання заяви про участь у конкурсі однією особою. У цьому випадку, якщо заяву про участь у повторному конкурсі знову подала одна особа, суб'єкт призначення приймає рішення щодо доцільності проведення конкурсу. У разі прийняття рішення про недоцільність проведення конкурсу особа, яка подала заяву про участь у повторному конкурсі, складає іспит (тестування) та проходить співбесіду, за результатами яких приймається рішення про її призначення або про відмову в її призначенні на посаду державної служби;

– виявлення за результатами спеціальної перевірки обмежень щодо вступу на державну службу переможця конкурсу.

Призначення на посаду державної служби

Відповідно до статті 25 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» рішення про призначення приймається:

– на посаду державної служби групи I – суб'єктом призначення, визначеним Конституцією та законами України у порядку, передбаченому Конституцією України, цим та іншими законами України;

– на посаду державної служби груп II, III, IV і V – керівником державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті за результатами конкурсу не пізніше 30 календарних днів після оприлюднення інформації про його переможця на підставі протоколу засідання конкурсної комісії, якщо інше не передбачено законом.

У разі проведення спеціальної перевірки відповідно до Закону України від 07.04.2011 № 3206-VI «Про засади запобігання і протидії корупції» рішення про призначення або про відмову у призначенні на посаду державної служби приймається після проведення такої перевірки у межах строку, визначеного в частині 1 цієї статті Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу».

Служба персоналу в державному органі у день призначення особи на посаду державної служби зобов'язана організувати складення присяги державним службовцем, який вперше вступає на державну службу, ознайомити його під розписку з правилами внутрішнього службового розпорядку та посадовою інструкцією.

Відповідно до статті 18 цього Закону особа, призначена на посаду державної служби вперше, повинна скласти присягу такого змісту: *«Усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю, що буду вірно служити українському народу, додержуватися Конституції та законів України, втілювати їх у життя, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави, з гідністю нести високе звання державного службовця та сумлінно виконувати свої службові обов'язки».*

Особа, призначена на посаду державної служби вперше, виголошує присягу у присутності державних службовців самостійного структурного підрозділу, на посаду в якому її призначено, представників служби персоналу відповідного державного органу та керівника державної служби у цьому органі чи уповноваженої ним особи, підписує текст присяги і зазначає дату її складення.

Підписаний текст присяги є складовою особою справи державного службовця. Про складення присяги робиться запис у трудовій книжці державного службовця.

У разі відмови особи від складення присяги державного службовця вона вважається такою, що відмовилася від зайняття посади державної служби, а акт про її призначення на посаду державної служби у зв'язку з цим скасовується суб'єктом призначення.

Відповідно до статті 26 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» при призначенні на посаду державної служби груп II, III, IV і V за пропозицією конкурсної комісії, зазначеною у відповідному протоколі її засідання, суб'єктом призначення може бути встановлено випробування з метою підтвердження відповідності рівня професійної компетентності державного службовця вимогам профілю професійної компетентності відповідної посади державної служби. Строк випробування встановлюється від 60 до 120 календарних днів.

У разі незгоди особи з рішенням про встановлення випробування вона вважається такою, що відмовилася від посади державної служби.

Якщо державний службовець у період випробування був відсутній на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, перебуванням у додатковій відпустці у зв'язку з навчанням або з інших поважних причин, строк випробування може бути продовжено на відповідну кількість робочих днів, протягом яких він фактично не виконував посадових обов'язків.

Суб'єкт призначення має право звільнити державного службовця з посади державної служби до закінчення строку випробування на підставі пункту 4 частини 1 статті 41 цього Закону.

У такому разі суб'єкт призначення *попереджає державного службовця про звільнення у письмовій формі не пізніше ніж за сім календарних днів із зазначенням підстав визнання його таким, що не пройшов випробування.*

У разі якщо строк випробування закінчився, а державного службовця не ознайомлено з наказом про його звільнення з посади державної служби, він *вважається таким, що пройшов випробування.*

Відповідно до статті 19 цього Закону *службові відносини особи, яка вступає на державну службу вперше, розпочинаються з дня складення присяги, а в разі наступного призначення на посаду державної служби – з дня такого призначення.*

Відповідно до статті 36 цього Закону ведення особової справи державного службовця розпочинається одночасно із вступом особи на державну службу та припиняється у разі її смерті.

Порядок ведення, обліку та зберігання особових справ державних службовців здійснюється відповідно до наказу Нацдержслужби України від 05.03.2012 № 44, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 27.04.2012 за № 651/20964.

3.2. Проходження та припинення державної служби

Основні обов'язки, права та відповідальність державного службовця

Основні обов'язки, права та відповідальність державного службовця відображені у статтях 10-13 і статтях 52-60 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу».

Державний службовець зобов'язаний:

- 1) діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією та законами України;
- 2) додержуватися принципів державної служби;
- 3) з повагою ставитися до державних символів України;
- 4) сумлінно виконувати свої посадові обов'язки;
- 5) виконувати в межах посадових обов'язків рішення державних органів та/або органів влади Автономної Республіки Крим, а також накази, розпорядження та доручення керівників, надані в межах їх повноважень;
- 6) додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;
- 7) додержуватися встановлених законодавством правил професійної етики державного службовця;
- 8) запобігати виникненню конфлікту інтересів під час проходження державної служби;
- 9) додержуватися правил внутрішнього службового розпорядку відповідного державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату;
- 10) підвищувати рівень своєї професійної компетентності.

Державний службовець має право на:

- 1) повагу до своєї особистості, гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників та інших осіб;
- 2) чітке визначення своїх посадових обов'язків та матеріально-технічне забезпечення їх виконання;
- 3) доступ до необхідної для виконання посадових обов'язків інформації;
- 4) оплату праці залежно від займаної посади державної служби, результатів службової діяльності, стажу державної служби та рангу державного службовця;
- 5) підвищення рівня професійної компетентності за рахунок державних коштів;
- 6) просування по службі;
- 7) відпустку, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону;
- 8) безпечні умови праці;
- 9) проведення службового розслідування за його вимогою з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри;
- 10) безперешкодне ознайомлення з документами щодо проходження ним державної служби.

Державні службовці під час виконання посадових обов'язків діють у межах повноважень, визначених законодавством, та відповідно до посадових інструкцій.

Доручення керівників, надані в межах їх повноважень, є обов'язковими до виконання підлеглими державними службовцями.

У разі виникнення сумніву щодо законності наданого керівником доручення державний службовець має право вимагати письмового підтвердження цього доручення, після отримання якого зобов'язаний його виконати. У такому разі державний службовець звільняється від відповідальності, якщо доручення буде визнане незаконним у встановленому порядку, крім випадків виконання явно злочинного наказу.

Керівник у разі отримання вимоги державного службовця про надання письмового підтвердження доручення зобов'язаний письмово підтвердити або скасувати відповідне доручення.

Державний службовець може бути направлений у відрядження для виконання завдань, пов'язаних з його службовою діяльністю.

Строк відрядження державного службовця не може перевищувати 60 календарних днів, крім випадків, визначених Кабінетом Міністрів України. Направлення державного службовця у відрядження на більш тривалий строк можливе за його письмовою згодою.

Державний службовець, який перебуває у відрядженні, зобов'язаний виконувати службові обов'язки також у вихідні, святкові та неробочі дні, якщо цього потребує поставлене завдання, з компенсацією за роботу в ці дні відповідно до закону.

Державному службовцю відшкодовуються витрати та надаються інші компенсації у зв'язку з направленням у відрядження у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Державному службовцю надаються інші гарантії і компенсації у зв'язку з направленням у відрядження, відповідно до законодавства про працю.

Державний службовець повинен неупереджено виконувати свої службові обов'язки *незалежно від партійної належності та особистих політичних переконань*.

Державний службовець *не має права організовувати* страйки та брати в них участь.

Державний службовець під час виконання службових обов'язків *не має права вчиняти дії, що демонструють його політичні погляди* або свідчать про особливе ставлення до певних політичних партій.

Дисциплінарна відповідальність *полягає* у накладенні на державного службовця дисциплінарних стягнень за вчинення дисциплінарних проступків, визначених цим Законом.

Підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку.

Дисциплінарними проступками є:

- 1) вияв неповаги до державних символів України;
- 2) невиконання або неналежне виконання в межах посадових обов'язків рішень державних органів та/або органів влади Автономної Республіки Крим, наказів, розпоряджень та доручень керівників, наданих у межах їхніх повноважень;
- 3) невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків;
- 4) перевищення службових повноважень, якщо воно не містить складу злочину або адміністративного правопорушення;
- 5) невжиття передбачених законом заходів щодо усунення конфлікту інтересів;
- 6) порушення обмежень щодо участі державного службовця у виборчому процесі, визначених виборчим законодавством;
- 7) порушення правил внутрішнього службового розпорядку;
- 8) порушення правил професійної етики державного службовця;
- 9) прогул, тобто відсутність державного службовця на робочому місці більше трьох годин підряд протягом робочого дня без поважних причин;
- 10) поява державного службовця на робочому місці у нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння.

До державних службовців застосовуються такі види дисциплінарних стягнень:

- 1) зауваження;
- 2) догана;
- 3) сувора догана;
- 4) попередження про неповну службову відповідність;
- 5) звільнення з посади державної служби.

За кожний дисциплінарний проступок накладається одне дисциплінарне стягнення.

Дисциплінарне стягнення має відповідати характеру і тяжкості вчиненого дисциплінарного проступку та ступеню вини державного службовця. Під час визначення виду дисциплінарного стягнення враховуються:

- характер дисциплінарного проступку;
- обставини, за яких він вчинений;
- настання тяжких наслідків;
- добровільне відшкодування завданої шкоди;
- попередня поведінка державного службовця;
- його ставлення до виконання службових обов'язків.

Дисциплінарне стягнення до державного службовця застосовується не пізніше шести місяців з дня вчинення ним дисциплінарного проступку без урахування часу тимчасової непрацездатності або перебування у відпустці.

У разі притягнення до дисциплінарної відповідальності державного службовця, який має дисциплінарне стягнення, дисциплінарне стягнення, що накладається, може бути більш суворим, ніж попереднє.

У разі допущення незначного порушення правил внутрішнього службового розпорядку, посадових інструкцій суб'єкт призначення може застосувати зауваження.

У разі невиконання або неналежного виконання державним службовцем посадових обов'язків, порушення ним правил внутрішнього службового розпорядку або правил професійної етики державного службовця, інших вимог цього Закону та інших актів законодавства у сфері державної служби йому може бути оголошено догану.

У разі невиконання або неналежного виконання посадових обов'язків, порушення правил внутрішнього службового розпорядку або правил професійної етики державного службовця, інших вимог цього Закону та інших актів законодавства у сфері державної служби державним службовцем, який має дисциплінарне стягнення, йому може бути оголошено сувору догану.

Попередження про неповну службу відповідність може застосовуватися за:

1) систематичне невиконання або систематичне неналежне виконання посадових обов'язків, рішень державного органу, наказів, розпоряджень та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень, перевищення службових повноважень;

2) систематичне порушення правил внутрішнього службового розпорядку або правил професійної етики державного службовця.

Право застосування дисциплінарних стягнень до державних службовців має суб'єкт призначення, якщо інше не передбачено законом.

Загальний порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності:

1. Суб'єкт призначення за наявності достатніх даних, що вказують на ознаки дисциплінарного проступку державного службовця, повинен зажадати від нього письмового пояснення.

2. У разі необхідності проведення додаткового дослідження обставин вчинення дисциплінарного проступку, у тому числі обставин, що пом'якшують або обтяжують відповідальність, а також причин та умов, що сприяли його вчиненню, суб'єкт призначення приймає рішення про проведення службового розслідування.

3. На вимогу державного службовця з метою спростування безпідставних, на його думку, звинувачень або підозр службове розслідування проводиться обов'язково.

4. Для забезпечення проведення службового розслідування керівником державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті утворюється комісія у кількості не менше семи осіб.

Комісія з проведення службового розслідування стосовно державних службовців, які займають посади державної служби групи I, утворюється суб'єктом призначення. До складу такої комісії включається представник спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби.

При проведенні службового розслідування за рішенням суб'єкта призначення або керівника державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті до роботи комісії можуть залучатися відповідні фахівці.

Службове розслідування проводиться протягом 10 робочих днів. За необхідності зазначений строк може бути продовжено, але не більш як до 20 робочих днів.

За результатами службового розслідування складається висновок про наявність чи відсутність у діях державного службовця дисциплінарного проступку та підстав для його притягнення до дисциплінарної відповідальності з визначенням рекомендованого виду дисциплінарного стягнення.

5. Рішення за результатами службового розслідування може бути оскаржено державним службовцем у порядку, передбаченому статтею 14 цього Закону.

6. Порядок проведення службового розслідування затверджено постановою Кабінетом Міністрів України від 25.07.2012 № 666.

7. У разі виявлення за результатами службового розслідування ознак злочину чи адміністративного правопорушення суб'єкт призначення зобов'язаний протягом трьох робочих днів передати матеріали до відповідного правоохоронного органу.

Рішення про відсторонення державного службовця від виконання посадових обов'язків приймається суб'єктом призначення.

Державний службовець може бути відсторонений від виконання посадових обов'язків на час проведення службового розслідування із збереженням середньої заробітної плати.

Тривалість такого відсторонення не може перевищувати часу проведення службового розслідування.

У період відсторонення від виконання посадових обов'язків державний службовець повинен дотримуватися правил внутрішнього службового розпорядку, в тому числі щодо робочого часу, та сприяти проведенню службового розслідування.

Рішення про застосування дисциплінарного стягнення приймає суб'єкт призначення.

У рішенні зазначаються:

- найменування державного органу;
- дата прийняття рішення;
- відомості про державного службовця;
- вид дисциплінарного проступку;
- стисло викладаються обставини вчинення проступку;
- підстави притягнення державного службовця до відповідальності;
- вид дисциплінарного стягнення, яке застосовується.

Державний службовець має бути особисто ознайомлений під розписку з рішенням про накладення на нього дисциплінарного стягнення не пізніше наступного робочого дня після прийняття такого рішення.

У разі відмови державного службовця від ознайомлення з рішенням про накладення на нього дисциплінарного стягнення чи наявності підстав, що перешкоджають ознайомленню з таким рішенням особисто, державному службовцю не пізніш як у триденний строк з дня прийняття рішення надсилається письмове повідомлення про прийняте рішення разом з його копією.

Рішення про застосування дисциплінарного стягнення може бути оскаржено в суд.

Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення державного службовця не піддано новому дисциплінарному стягненню, він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Якщо державний службовець не вчинив нового порушення службової дисципліни і виявив себе як сумлінний працівник, стягнення може бути знято достроково, але не раніш як через шість місяців з дня притягнення його до дисциплінарної відповідальності.

Майнова та моральна шкода, завдана фізичним або юридичним особам незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю державного службовця під час здійснення ним своїх повноважень, відшкодовується за рахунок держави.

Держава в особі суб'єкта призначення має право зворотної вимоги (регресу) до винного державного службовця у розмірі та порядку, визначених законом.

У разі застосування зворотної вимоги (регресу) державний службовець несе майнову відповідальність тільки за шкоду, спричинену його протиправними діями або бездіяльністю.

Робочий час, час відпочинку, відпустки державного службовця

Відповідно до статті 28 Закону України Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» загальні положення щодо внутрішнього службового розпорядку державного службовця, режим роботи, засади регулювання службових відносин, умови перебування в органі державної влади та забезпечення раціонального використання робочого часу, а також інші положення визначаються у правилах внутрішнього службового розпорядку.

Правила внутрішнього службового розпорядку в державному органі затверджуються керівником державної служби цього органу за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації у разі її наявності.

Типові правила внутрішнього службового розпорядку затверджено наказом Нацдержслужби України від 30.03.2012 № 62, який зареєстровано в Міністерстві юстиції України 25.04.2012 за № 632/20945.

Правила внутрішнього службового розпорядку доводяться до відома всіх державних службовців під розписку.

Правилами внутрішнього службового розпорядку в державному органі визначаються:

- 1) час початку та закінчення щоденної роботи та перерви для відпочинку державного службовця;
- 2) умови і порядок перебування державного службовця в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті у вихідні, святкові та неробочі дні, а також після закінчення робочого часу;
- 3) порядок доведення до відома державного службовця нормативно-правових актів, наказів, доручень та розпоряджень із службових питань;
- 4) загальні інструкції з охорони праці та протипожежної безпеки;
- 5) порядок повідомлення державним службовцем про відсутність на службі;
- 6) порядок прийняття та передачі справ і майна державним службовцем;
- 7) інші положення, які не суперечать цьому Закону та іншим актам законодавства з питань державної служби.

Тривалість та режим роботи, час відпочинку державного службовця визначаються законодавством про працю з урахуванням особливостей, передбачених цим Законом.

Для виконання невідкладних і непередбачених завдань державні службовці можуть залучатися до служби за письмовим розпорядженням керівника державної служби в державному органі у вихідні, святкові, неробочі дні, а також у нічний час з компенсацією роботи відповідно до закону.

Державному службовцю надається щорічна основна оплачувана відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо законом не передбачено більш тривалої відпустки, з виплатою грошової допомоги у розмірі середньомісячної заробітної плати.

За кожний рік державної служби по досягненню п'ятирічного стажу державної служби державному службовцю надається один календарний день додаткової оплачуваної відпустки, але не більш як 15 календарних днів.

Порядок надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток затверджено постановою Кабінетом Міністрів України від 20.06.2012 № 551.

Державні службовці для виконання невідкладних і непередбачуваних завдань можуть бути відкликані із щорічної основної чи додаткової оплачуваних відпусток за рішенням суб'єкта призначення.

Частина невикористаної відпустки надається державному службовцю у будь-який час відповідного року чи приєднується до відпустки в наступному році з відповідним відшкодуванням непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням з відпустки.

Порядок відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням із щорічної або додаткової відпустки затверджено постановою Кабінетом Міністрів України від 04.07.2012 № 605.

Державному службовцю надаються також додаткові відпустки у зв'язку з навчанням, творчі відпустки, соціальні відпустки, відпустки без збереження заробітної плати та інші види відпусток відповідно до закону.

Зміна істотних умов служби

Відповідно до статті 34 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» змінами істотних умов служби вважаються зміни:

- 1) належності посади державної служби до іншої групи посад;
- 2) посадових обов'язків;
- 3) вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності) та/або досвіду роботи;
- 4) умов оплати праці або соціально-побутового забезпечення;
- 5) режиму служби, встановлення або скасування неповного робочого часу;
- б) місця розташування державного органу.

Зміна істотних умов служби відбувається на підставі відповідного акта.

Державного службовця має бути письмово повідомлено суб'єктом призначення про зміну істотних умов служби, крім випадків підвищення заробітної плати.

У разі незгоди державного службовця на продовження проходження державної служби у зв'язку із зміною істотних умов служби він подає керівникові державної служби в державному органі відповідну заяву не пізніше як за 60 календарних днів з дня ознайомлення з повідомленням про зміну істотних умов служби.

У такому разі державний службовець звільняється з посади державної служби на підставі пункту 6 частини першої статті 37 цього Закону.

Якщо протягом 60 календарних днів з дня ознайомлення державного службовця з повідомленням про зміну істотних умов служби від нього не

надійшла заява, зазначена в абзаці третьому цієї частини, державний службовець вважається таким, що погодився на зміну істотних умов служби.

Припинення державної служби

Відповідно до статті 37 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» підставами припинення державної служби є:

- 1) втрата права на державну службу або його обмеження (стаття 38 цього Закону);
- 2) закінчення строку призначення (стаття 39 цього Закону);
- 3) ініціатива державного службовця (стаття 40 цього Закону);
- 4) ініціатива суб'єкта призначення (стаття 41 цього Закону);
- 5) настання обставин, що склалися незалежно від волі сторін (стаття 42 цього Закону);
- 6) незгода державного службовця на проходження державної служби у разі зміни її істотних умов (стаття 34 цього Закону);
- 7) досягнення державним службовцем шістдесятип'ятирічного віку;
- 8) визнання державного службовця безвісно відсутнім або оголошення його померлим згідно з рішенням суду, що набрало законної сили;
- 9) смерть державного службовця.

Суб'єктом призначення може бути прийнято рішення про продовження проходження державної служби державним службовцем, який займає посади підгруп І-1, І-2, І-3, І-4, після досягнення ним шістдесятип'ятирічного віку за його згодою у зв'язку з потребами служби, якщо інше не передбачено законом.

Державна служба припиняється також з інших підстав, передбачених законом.

Особи, зазначені у частині 3 статті 6 цього Закону, можуть бути звільнені з підстав, зазначених у частинах 1 та 3 цієї статті, а також у разі звільнення посадової особи, працівником патронатної служби якої є державний службовець.

Відповідно до статті 38 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» підставами для припинення державної служби у зв'язку з втратою права на державну службу є:

- 1) припинення громадянства України;
- 2) набуття громадянства іншої держави;
- 3) набрання законної сили рішенням суду щодо притягнення державного службовця до адміністративної відповідальності за корупційне правопорушення, пов'язане з порушенням обмежень, передбачених Законом України від 07.04.2011 № 3206-VI «Про засади запобігання і протидії корупції»;
- 4) набрання законної сили обвинувальним вироком суду щодо державного службовця за вчинення умисного злочину та/або встановлення заборони займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави;
- 5) наявність відносин безпосередньої підпорядкованості близьких осіб.

У випадках, зазначених у частині 1 цієї статті, суб'єкт призначення зобов'язаний звільнити державного службовця у триденний строк з дня

настання або встановлення факту, передбаченого цією статтею, якщо інше не встановлено законом.

Підстави припинення державної служби у зв'язку із закінченням строку призначення на посаду державної служби відповідно до статті 39 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу»:

1. У разі призначення на посаду державної служби на певний строк державний службовець звільняється з неї в останній день цього строку.

2. Державний службовець, призначений на посаду державної служби на період заміщення тимчасово відсутнього державного службовця, за яким зберігалася посада державної служби, звільняється з посади в останній робочий день перед днем виходу на службу тимчасово відсутнього державного службовця.

У такому разі тимчасово відсутній державний службовець зобов'язаний письмово повідомити керівника державної служби у відповідному державному органі не пізніше ніж за сім робочих днів про свій вихід на службу.

Підстави припинення державної служби за ініціативою державного службовця відповідно до статті 40 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу»:

Підставою для припинення державної служби за ініціативою державного службовця, крім випадків, передбачених законодавством про працю, є також неможливість виконання державним службовцем службових обов'язків та проходження державної служби у зв'язку з:

- призначенням державного службовця на політичну посаду;
- наявністю перешкод у реалізації прав, наданих державному службовцю цим Законом, або встановленням факту порушення таких прав.

З цих підстав суб'єкт призначення зобов'язаний звільнити державного службовця з посади державної служби у строк, зазначений у його заяві.

Підстави припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення відповідно до статті 41 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу»:

1) скорочення чисельності або штату, реорганізація (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або ліквідація державного органу;

2) нез'явлення державного службовця на службі протягом більш як 120 календарних днів підряд внаслідок тимчасової непрацездатності (без урахування часу відпустки у зв'язку із вагітністю та пологами), якщо законом не встановлено збереження місця роботи (посади) у разі певного захворювання. За державним службовцем, який втратив працездатність під час виконання службових обов'язків, посада зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності;

3) повторне отримання підряд негативної оцінки результатів службової діяльності державного службовця, передбаченої статтею 29 цього Закону;

4) встановлення невідповідності державного службовця займаній посаді протягом строку випробування;

5) вчинення державним службовцем дисциплінарного проступку, зазначеного в пунктах 2, 3, 4 частини 3 статті 52 цього Закону, якщо до державного службовця застосовувалося дисциплінарне стягнення, яке не знято в установленому статтею 59 цього Закону порядку;

б) вчинення державним службовцем дисциплінарного проступку, зазначеного в пунктах 1, 5, 6, 9, 10 частини 3 статті 52 цього Закону.

У разі видання за ініціативою суб'єкта призначення акта про звільнення державного службовця у період його тимчасової непрацездатності чи перебування у відпустці такий акт набирає чинності наступного робочого дня після закінчення періоду тимчасової непрацездатності чи відпустки.

Підстави припинення державної служби у зв'язку з обставинами, що склалися незалежно від волі сторін відповідно до статті 42 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу»:

1) поновлення на посаді відповідно до рішення суду, що набрало законної сили, державного службовця, який раніше її займав;

2) неможливість виконання державним службовцем службових обов'язків за станом здоров'я за наявності медичного висновку, порядок надання якого затверджено спільним наказом Нацдержслужби України та МОЗ від 21.06.2012 № 130/457 та зареєстровано в Міністерстві юстиції України 16.07.2012 за № 1195/21507;

3) набрання законної сили рішення суду про визнання особи недієздатною або про обмеження дієздатності особи.

Звільнення з посади державної служби на підставі пункту 1 частини 1 статті 41, пункту 1 частини 1 статті 42 цього Закону допускається лише у випадку неможливості переведення державного службовця на іншу посаду державної служби за умови відповідності його рівня професійної компетентності профілю компетентності цієї посади.

У разі звільнення на підставі пункту 1 частини 1 статті 41, пунктів 1, 2 частини 1 статті 42 цього Закону державному службовцю за рахунок фонду оплати праці державного органу, у якому він проходив службу, виплачується вихідна допомога, виходячи з розміру його середньої заробітної плати за останні шість місяців у разі наявності стажу державної служби:

- до 10 років – у розмірі середньомісячної заробітної плати;
- більше 10 років – у розмірі двомісячної середньої заробітної плати.

Державний службовець зобов'язаний до звільнення з посади державної служби чи переведення на іншу посаду державної служби передати справи і довірене у зв'язку з виконанням посадових обов'язків майно (далі – майно) особі, уповноваженій суб'єктом призначення, у відповідному державному органі. Уповноважена особа зобов'язана прийняти справи і майно.

Факт передачі справ і майна засвідчується актом, який складається у двох примірниках і підписується уповноваженою особою відповідного державного органу, керівником служби персоналу цього органу та державним службовцем, який звільняється. Один примірник акта видається державному службовцю,

який звільняється, інший примірник або його копія долучається до особової справи цього державного службовця.

Припинення державної служби оформлюється відповідним актом суб'єкта призначення про звільнення державного службовця з посади державної служби, у якому зазначаються підстава припинення державної служби та дата звільнення.

У разі смерті державного службовця суб'єктом призначення видається акт про припинення державної служби з дня смерті.

Відомості про звільнення з посади державної служби (припинення державної служби) на підставі акта, зазначеного у частині 1 статті 45 цього Закону, заносяться до особової справи державного службовця та його трудової книжки із зазначенням підстави припинення державної служби та дати звільнення з посади державної служби (припинення державної служби).

Служба персоналу відповідного державного органу зобов'язана видати звільненій особі копію акта про звільнення та належно оформлену трудову книжку в день звільнення.

Розрахунок із звільненою особою проводиться у день звільнення.

3.3. Управління ефективністю службової діяльності

Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця

Відповідно до статті 29 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» у державному органі щороку у листопаді здійснюється **оцінювання результатів службової діяльності державних службовців**, які займають посади державної служби груп II, III, IV, V (далі – оцінювання).

Метою оцінювання є здійснення контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності, ефективності служби, планування кар'єри, стимулювання результативної діяльності, а також визначення рівня професійної компетентності державних службовців та необхідності його підвищення

Оцінювання проводиться на принципах законності, об'єктивності та відкритості.

Організаційне та методичне забезпечення оцінювання здійснюється службою персоналу в державному органі.

Підставами для проведення оцінювання є розпорядчий акт керівника державної служби в державному органі, список державних службовців, результати службової діяльності яких підлягають оцінюванню.

Оцінювання в органах державної влади проводиться відповідно до Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затвердженого наказом Нацдержслужби України від 05.03.2012 № 46 та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 28.04.2012 за № 710/21023.

У разі потреби з урахуванням специфіки структури та діяльності окремих органів державної влади порядок оцінювання визначається керівником органу державної влади відповідно до цього Типового порядку.

Оцінювання державних службовців здійснюється їх безпосередніми керівниками за встановленою формою.

У разі відсутності безпосереднього керівника (хвороба, довготривале відрадження тощо) або, якщо безпосередній керівник працює на посаді менше ніж півроку, оцінювання проводиться його заступником, а в разі відсутності такої посади – керівником вищого рівня.

Оцінюванню підлягають результати службової діяльності державних службовців, які на момент оцінювання пропрацювали на займаній посаді не менше ніж півроку, у тому числі, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж шість місяців, якщо їхні посадові обов'язки не змінилися.

Оцінюванню не підлягають результати службової діяльності державних службовців:

- жінки, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами;
- які перебувають у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та у відпустці без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до досягнення нею шестирічного віку.

Оцінювання державних службовців у період відсутності їх на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю проводиться протягом 10 робочих днів з дня їх виходу на роботу.

Оцінювання державних службовців у період перебування у відпустках може бути проведене без їх присутності на підставі поданих ними заяв та заповнених бланків оцінювання до служби персоналу або протягом 10 робочих днів з дня їх виходу на роботу.

Основою для оцінювання є план діяльності державного службовця на рік, підготовлений на основі плану роботи відповідного структурного підрозділу, який затверджений безпосереднім керівником, та посадової інструкції.

Загальний порядок організації і проведення оцінювання:

1. У тижневий строк до проведення оцінювання служба персоналу забезпечує безпосередніх керівників бланками з оцінювання відповідно до списку державних службовців цих структурних підрозділів, які підлягають оцінюванню, ознайомлює державних службовців з порядком його проведення та надає необхідні роз'яснення.

Оригінал бланка оцінювання зберігається в службі персоналу державного органу, копія – у державного службовця.

2. Оцінювання складається із таких етапів:

- самооцінювання;
- оцінювання безпосереднім керівником або суб'єктом призначення;
- ознайомлення державного службовця з результатами оцінювання;
- затвердження результатів оцінювання.

3. Самооцінювання передбачає внесення державним службовцем до бланка з оцінювання інформації про результати службової діяльності, відповідно до плану діяльності державного службовця за звітний період. При цьому державним службовцем коротко зазначається інформація про виконання кожного із завдань.

Крім того, державним службовцем у разі потреби заносяться пропозиції щодо необхідності участі в заходах з удосконалення його службової діяльності.

4. Під час оцінювання безпосереднім керівником з державним службовцем обговорюються результати його службової діяльності, проблемні питання, що виникали під час виконання завдань та доручень, знання і навички, які необхідні державному службовцю для виконання посадових обов'язків і потребують розвитку та визначається відповідність рівня професійної компетентності особи встановленим вимогам.

Безпосереднім керівником оцінюється кожен показник виконання завдань та доручень. Загальна оцінка визначається шляхом обчислення середньої, де відмінна оцінка дорівнює 3 балам, позитивна – 2 балам та негативна – 1 балу.

5. Результати оцінювання підписує безпосередній керівник державного службовця та передає йому не пізніше п'яти робочих днів для ознайомлення під розписку.

6. Затвердження результатів оцінювання здійснюється керівником відповідного самостійного структурного підрозділу, який погоджує або наводить власні пропозиції щодо оплати праці та проходження державної служби.

7. Заповнені бланки з оцінювання передаються для узагальнення до служби персоналу.

8. У разі необхідності для забезпечення об'єктивності, прозорості, неупередженості під час оцінювання, розгляду письмових заяв (скарг) державних службовців щодо результатів оцінювання, розгляду спірних питань в органі державної влади може утворюватися комісія з оцінювання (далі – комісія).

Головою комісії є:

- у разі наявності посади керівника апарату, який є керівником державної служби, – керівник служби персоналу;
- у разі відсутності посади керівника апарату – заступник керівника державної служби.

Секретарем комісії є працівник служби персоналу.

До складу комісії входять: керівник юридичної служби, керівник служби персоналу, керівники інших структурних підрозділів.

Засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутня більшість від її складу.

Рішення комісії приймається простою більшістю голосів членів комісії. У разі рівного розподілу голосів, голос голови є вирішальним.

Засідання комісії оформлюється протоколом, який підписується головою комісії та усіма присутніми на засіданні членами комісії.

Державний службовець, який подав письмову скаргу (заяву) щодо результатів оцінювання, має право брати участь у засіданні комісії.

Результати оцінювання можуть містити негативну, позитивну або відмінну оцінки та їх обґрунтування.

1. У разі отримання державним службовцем негативної оцінки результатів службової діяльності керівник державної служби за пропозицією керівника відповідного самостійного структурного підрозділу визначає заходи з удосконалення його службової діяльності.

Наступне оцінювання проводиться відповідно до цього Типового порядку через шість місяців після затвердження розпорядчого акта щодо попереднього оцінювання. Отримання повторної негативної оцінки є підставою для припинення державної служби на підставі пункту 3 частини 1 статті 41 цього Закону.

У разі отримання негативної оцінки за результатами оцінювання державний службовець протягом 10 робочих днів має право подати керівнику державної служби відповідну письмову скаргу (заяву).

За результатами оцінювання керівник державної служби видає розпорядчий акт щодо підсумків оцінювання, а у разі створення комісії – не пізніше п'яти робочих днів після отримання протоколу за результатами її засідання.

Обґрунтована відповідь керівника державної служби в державному органі за скаргою (заявою) надається заявнику в письмовій формі протягом десяти календарних днів з дня реєстрації скарги (заяви).

Рішення керівника державної служби за скаргою (заявою) державного службовця може бути оскаржено протягом десяти календарних днів з дня отримання відповіді на таку скаргу (заяву) до спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби.

У разі такого оскарження спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби проводить, у встановленому законодавством порядку, службове розслідування з метою встановлення факту порушення прав особи, наданих Законом, або відсутності такого факту і вжиття відповідних заходів у межах повноважень.

2. Отримання державним службовцем позитивної оцінки результатів його службової діяльності є підставою для:

- відзначення відомчими заохочувальними відзнаками;
- просування по службі;
- інших заохочень.

3. Отримання державним службовцем відмінної оцінки результатів його службової діяльності є підставою для:

- щорічного преміювання;
- присвоєння достроково чергового рангу;
- просування по службі;
- клопотання про заохочення відзнаками інших органів державної влади та державними нагородами;

– інших заохочень.

За результатами оцінювання державним службовцям може бути запропоновано брати участь у заходах з підвищення рівня професійної компетентності.

Службою персоналу органу державної влади результати оцінювання заносяться в особову картку державного службовця форми П-2ДС.

За результатами оцінювання в органі державної влади служба персоналу готує звіт про проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців за підсумками року, який подається до спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби до 1 лютого наступного за звітним року за встановленою формою.

Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби готує узагальнений звіт за результатами проведення оцінювання та оприлюднює його на своєму веб-сайті.

Положення цієї статті не застосовуються до державних службовців, посади яких зазначені у частині 3 статті 6 цього Закону.

Присвоєння рангів державним службовцям

Відповідно до статті 27 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» установлюється дев'ять рангів державних службовців.

Порядок присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями затверджено постановою Кабінетом Міністрів України від 25.07.2012 № 680.

Державним службовцям присвоюються такі ранги:

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгрупи I-1, - 1 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп I-2, II-1, - 1, 2 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгрупи I-3, - 1, 2, 3 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп I-4, II-2, III-1, - 2, 3, 4 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп II-3, III-2, IV-1, - 3, 4, 5 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп II-4, III-3, IV-2, V-1, - 4, 5, 6 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгруп III-4, IV-3, V-2, - 5, 6, 7 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгрупи V-3, - 6, 7, 8 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби підгрупи V-4, - 7, 8, 9 ранг.

Ранги державним службовцям присвоює суб'єкт призначення, крім випадків, передбачених законом.

Президент України присвоює 1 ранг державного службовця.

Ранги державних службовців присвоюються одночасно з призначенням на посаду державної служби, а у разі встановлення випробування – після закінчення його строку.

У разі призначення на посаду державної служби підгрупи, якій відповідає нижчий ранг, за державним службовцем зберігається раніше присвоєний йому ранг.

Державному службовцю, який вперше призначається на посаду державної служби, присвоюється найнижчий ранг у межах відповідної підгрупи посад державної служби.

Черговий ранг у межах відповідної підгрупи посад державної служби присвоюється державному службовцю через кожні два роки з урахуванням оцінювання результатів його службової діяльності.

Протягом строку застосування дисциплінарного стягнення, а також протягом шести місяців з дня отримання державним службовцем негативної оцінки результатів службової діяльності черговий ранг державному службовцю не присвоюється. Ці періоди не зараховуються до строку, зазначеного в абзаці першому цієї частини.

За особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може достроково присвоюватися черговий ранг у межах відповідної підгрупи посад. Дострокове присвоєння чергового рангу може здійснюватися не раніше ніж через рік після присвоєння попереднього рангу.

В особовій справі та трудовій книжці державного службовця робиться запис про присвоєння та зміну рангу державного службовця.

3.4. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, професійний розвиток і планування кар'єри

Відповідно до статті 30 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» підвищення рівня професійної компетентності державного службовця проводиться за кошти державного бюджету та інших джерел, не заборонених законом, у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у відповідних вищих навчальних закладах згідно із законодавством та в інших формах у порядку, затвердженому наказом Нацдержслужби від 06.04.2012 № 65 та зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 04.05.2012 за № 713/21026.

Головним вищим навчальним закладом у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань «державне

управління» є Національна академія державного управління при Президентіві України.

Керівник державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті у межах витрат, передбачених на їх утримання, забезпечує організацію підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться в разі потреби, але не рідше одного разу на три роки.

Необхідність підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою персоналу державного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

Керівник державної служби в державному органі забезпечує підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які вперше призначені на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення.

Фінансове забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців здійснюється за кошти державного та місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців за пріоритетними напрямками підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюватиметься на підставі відповідних договорів, у тому числі про міжнародну технічну допомогу, договорів про співробітництво між українськими та іноземними навчальними закладами, а також інших договорів із зарубіжними партнерами, укладених і зареєстрованих згідно із законодавством України.

Керівники державних органів під час підготовки бюджетних пропозицій та бюджетних запитів планують видатки на реалізацію заходів з підвищення рівня професійної компетентності, виходячи з наявних потреб.

Мережа навчальних закладів з підвищення рівня професійної компетентності державних службовців формується на підставі механізмів ліцензування та акредитації у галузі знань «державне управління».

Підготовка та перепідготовка державних службовців

Підготовка державних службовців – здобуття освіти освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста або магістра, а також навчання в аспірантурі, докторантурі, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі.

Перепідготовка державних службовців – отримання кваліфікації у галузі знань «державне управління» на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та набутого практичного досвіду.

Прийом до Національної академії та вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку магістрів у галузі знань «державне управління», здійснюється в установленому законодавством порядку.

Підготовка магістрів у галузі знань «державне управління» здійснюється за освітньо-професійними програмами, розробленими на основі професійно-

кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, стандартів освіти і передбачає здобуття поглиблених знань з актуальних питань державного управління.

Освітньо-професійні програми розробляються вищими навчальними закладами IV рівня акредитації згідно з вимогами освітньо-професійних програм, стандартів освіти і затверджуються МОНмолодьспортом України за погодженням з Нацдержслужбою України.

Особи, які пройшли навчання та державну атестацію, отримують документи про освіту державного зразка відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальностями, передбаченими у галузі знань «державне управління».

Підвищення кваліфікації та інші форми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

Підвищення кваліфікації державних службовців – навчання у навчальних закладах з метою фахового удосконалення, оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі. Підвищення кваліфікації державних службовців є безперервним процесом.

Строк та форми підвищення кваліфікації визначаються державними органами, у яких працюють державні службовці, залежно від сфери їх діяльності. При цьому строк підвищення кваліфікації з відривом від служби і збереженням заробітної плати не повинен перевищувати чотирьох тижнів на рік (за погодженням з Кабінетом Міністрів України, як виняток, - двох місяців), без відриву від служби – шести місяців.

Підвищення кваліфікації здійснюється за професійною програмою. Професійні програми розробляються відповідними навчальними закладами відповідно до вимог Національної академії, узгоджуються з державними органами та Нацдержслужбою України.

Особи, які підвищили кваліфікацію за професійними програмами, отримують свідоцтво державного зразка.

З метою вивчення актуальних проблем державного управління, нормативно-правових актів, вітчизняного та зарубіжного досвіду провадження управлінської діяльності, розвитку ключових компетентностей державного службовця разом із підвищенням кваліфікації також здійснюватиметься реалізація спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування, інші форми підвищення рівня професійної компетентності, що забезпечують виконання загальнодержавних функцій.

Реалізація зазначених заходів здійснюється навчальними закладами в галузі освіти, які забезпечують виконання загальнодержавних функцій, незалежно від форми власності.

Спеціальні курси, тематичні семінари, тренінги, інші форми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, що забезпечують

виконання загальнодержавних функцій та не є післядипломною освітою, мають враховувати результати оцінювання рівня професійної компетентності державних службовців, які направляються для проходження таких заходів.

Особам, які підвищили кваліфікацію за програмами тематичних постійно діючих семінарів, зокрема тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, інших інноваційних форм, видається сертифікат.

Навчання за професійними програмами, проходження тематичних постійно діючих семінарів, зокрема тренінгів, спеціалізованих навчальних курсів, інших інноваційних форм та отримання свідоцтва чи сертифіката про підвищення рівня професійної компетентності враховуються державним службовцям під час щорічного оцінювання, призначення на вищу посаду.

Стажування державних службовців

Стажування державних службовців в державних органах, а також за кордоном проводиться з метою вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних знань, набуття умінь та навичок за фахом і може проходити з відривом від державної служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби у тому самому або іншому державному органі.

Порядок стажування державних службовців затверджено наказом Нацдержслужби України від 03.04.2012 № 61 та зареєстровано Міністерстві юстиції України 18.04.2012 за № 580/20893.

Необхідність підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою персоналу державного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

Направлення державного службовця на стажування до іншого державного органу здійснюється на підставі наказу керівника державної служби державного органу.

Допуск на стажування, строки та зміни процедури його проходження оформлюються наказом керівника державної служби державного органу, де проводиться стажування.

Стажування може проводитися з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби у тому самому або іншому державному органі.

На строк стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

Особі, яка проходить стажування в іншому населеному пункті за основним місцем роботи, відшкодовуються також витрати на проїзд до місця стажування і назад, добові за час знаходження в дорозі та найм житла.

У державних органах може здійснюватися стажування фахівців з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, строком до десяти місяців у порядку, визначеному керівником відповідного органу.

Зміст стажування визначається індивідуальним планом, що затверджується керівником структурного підрозділу органу за погодженням з

керівником державної служби в державному органі, де проводиться стажування.

Під час проходження стажування на державного службовця поширюються правила внутрішнього службового розпорядку державного органу, де він проходить стажування, яких він зобов'язаний дотримуватися.

Особа, яка проходить стажування:

- може брати участь в діяльності органу, готувати проекти документів, бути присутньою на нарадах;

- зобов'язана у повному обсязі та своєчасно виконувати завдання, передбачені індивідуальним планом стажування;

- удосконалювати професійні знання, уміння та навички, поєднуючи їх з практичною діяльністю з використанням позитивного досвіду відповідного державного органу;

- виконувати вказівки та доручення керівника стажування, додержуватись професійної етики та культури поведінки.

Після закінчення стажування особа, яка пройшла стажування, подає керівнику стажування звіт про результати стажування.

На період стажування в державному органі за державним службовцем закріплюється керівник стажування з числа керівників структурних підрозділів цього органу.

Керівник стажування:

- надає допомогу в удосконаленні професійних умінь та навичок;

- контролює виконання індивідуального плану;

- забезпечує можливість ознайомлення з організацією роботи органу державної влади, у якому особа проходить стажування;

- заслуховує за необхідності на відповідних нарадах звіти осіб, які проходять стажування, про хід стажування, проводить індивідуальну роботу, спрямовану на відповідальне їх ставлення до виконання посадових обов'язків;

- залучає осіб, які проходять стажування, до діяльності структурного підрозділу;

- вивчає ділові та моральні якості особи, яка проходить стажування.

Керівник стажування після подання державним службовцем звіту про результати стажування оформляє висновок про результати стажування, що містить негативну, позитивну або відмінну оцінку виконання державним службовцем індивідуального плану стажування та її обґрунтування. Зазначений висновок подається разом із індивідуальним планом керівнику державної служби в державному органі, де проводилось стажування.

За результатами стажування у державному органі державному службовцю, який пройшов стажування, видається довідка для подання за основним місцем роботи.

Документи про проходження стажування та його результати додаються до особової справи.

У разі, якщо за результатами проходження стажування державний службовець отримав відмінну оцінку, він може бути переведений за рішенням

керівника державної служби в державному органі на вищу вакантну посаду державної служби тієї самої або попередньої за числовим визначенням групи посад державної служби у тому самому державному органі за його письмовою заявою.

Результати стажування враховуються під час оцінювання результатів службової діяльності державного службовця.

Результати стажування можуть враховуватися під час проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців.

Просування державного службовця по службі

Відповідно до статті 31 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» просування державного службовця по службі здійснюється шляхом:

– зайняття вищої посади державної служби у порядку переведення відповідно до частини 2 статті 32 цього Закону;

– присвоєння йому наступного рангу державного службовця.

Просування державного службовця по службі не здійснюється протягом строку дії накладеного на нього дисциплінарного стягнення.

Відповідно до статті 32 цього Закону у разі виникнення обґрунтованої потреби суб'єкта призначення державний службовець може бути переведений за його письмовою згодою на іншу вакантну посаду державної служби тієї самої підгрупи посад державної служби, у тому числі в іншому населеному пункті, за умови відповідності рівня професійної компетентності державного службовця профілю професійної компетентності посади державної служби, на яку він переводиться, на підставі рішення керівника державної служби в державному органі, з якого переводиться державний службовець, та керівника державної служби в державному органі, до якого переводиться державний службовець.

З метою просування по службі, державний службовець може бути переведений за рішенням керівника державної служби в державному органі на вищу вакантну посаду державної служби тієї самої або попередньої за числовим визначенням групи посад державної служби у тому самому державному органі за його письмовою заявою.

Переведення державного службовця, який займає посаду II, III, IV або V групи посад державної служби, на іншу посаду державної служби здійснюється лише за умови, якщо його було призначено на посаду державної служби, яку він займає, за результатами конкурсу.

Положення абзацу 1 частини 3 статті 31 цього Закону не застосовуються у разі переведення державного службовця у випадках, пов'язаних з обставинами, зазначеними у пункті 1 частини 1 статті 41 цього Закону.

У разі виникнення під час проходження державної служби відносин безпосередньої підпорядкованості між близькими особами, або якщо під час проходження державної служби державні службовці, підпорядковані один одному, стали близькими особами, вони зобов'язані невідкладно повідомити

про це керівника державної служби в державному органі та самостійно вжити у п'ятнадцятиденний строк заходи для усунення таких обставин. Якщо в зазначений строк ці обставини добровільно не усунуто, такі особи у місячний строк підлягають переведенню на інші вакантні посади, що виключає їх безпосереднє підпорядкування одна одній, з урахуванням вимог абзацу 1 частини 3 цієї статті.

У разі неможливості переведення відповідна особа, яка перебуває в безпосередньому підпорядкуванні, підлягає звільненню із займаної посади відповідно до пункту 5 частини 1 статті 38 цього Закону.

Для запобігання або ліквідації наслідків стихійного лиха, епідемій, епізоотій, виробничих аварій, а також усунення інших обставин, які створили або можуть створити загрозу життю чи умовам життєдіяльності людей, якщо виконання відповідних посадових обов'язків не протипоказано державному службовцю за станом здоров'я, допускається його тимчасове переведення на іншу посаду державної служби, у тому числі до іншого населеного пункту, без згоди державного службовця на строк не більше одного року з оплатою праці за виконану роботу не нижчою, ніж середній заробіток за попередньою посадою за той самий період.

У такому разі:

– державний службовець може бути переведений до іншого населеного пункту лише за умови надання відповідного службового житла або компенсації витрат на проживання з урахуванням його сімейного стану та компенсації інших витрат, пов'язаних з переїздом до іншого населеного пункту, у порядку, затвердженому постановою Кабінетом Міністрів України від 18.07.2012 № 681;

– посада державної служби, з якої переведено державного службовця, зберігається за переведеним державним службовцем протягом строку переведення і не вважається вакантною. Інша особа може бути призначена на цю посаду на визначений строк у порядку, встановленому цим Законом.

Переведення з підстав, зазначених у цій частині, вагітної жінки, державного службовця, який сам виховує дитину віком до 14 років або дитину-інваліда, державного службовця, який у встановленому порядку визнаний інвалідом, без їхньої згоди не допускається.

На посадах державної служби групи I за рішенням суб'єкта призначення та у визначеному ним порядку може здійснюватися ротація державних службовців шляхом їх періодичного планового переведення з однієї посади державної служби на іншу посаду державної служби у межах однієї підгрупи посад, якщо інше не передбачено законом.

3.5. Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії державного службовця

Оплата праці державного службовця

Відповідно до статті 46 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» заробітна плата державного службовця складається з посадового окладу, надбавок до нього та премій, передбачених цим Законом.

Державний службовець має право також на інші гарантії та компенсації у сфері оплати праці, передбачені законом.

Схема посадових окладів на посадах державної служби визначається щорічно Кабінетом Міністрів України не пізніше як у місячний термін з дня прийняття закону України про Державний бюджет України на наступний рік шляхом встановлення мінімального та максимального розмірів посадових окладів для кожної підгрупи посад державної служби, виходячи з таких принципів:

- мінімальний розмір посадового окладу на посаді державної служби підгрупи V-4 встановлюється на рівні не менше двох розмірів мінімальної заробітної плати;

- мінімальний розмір посадового окладу на посаді державної служби підгрупи I-1 не може перевищувати 10 мінімальних розмірів посадового окладу на посаді державної служби підгрупи V-4;

- для кожної підгрупи посад державної служби різниця між максимальним і мінімальним розміром посадового окладу повинна становити не менше 30 відсотків;

- мінімальний розмір посадового окладу для кожної підгрупи посад державної служби повинен перевищувати максимальний розмір посадового окладу тієї ж за числовим визначенням підгрупи наступної за числовим визначенням групи не менше як на 1 відсоток та не більше як на 5 відсотків;

- мінімальний розмір посадового окладу на посаді державної служби підгрупи V-3 повинен становити не менше 1,2 мінімального розміру посадового окладу на посаді державної служби підгрупи V-4;

- мінімальний розмір посадового окладу на посаді державної служби підгрупи V-2 повинен становити не менше 2 мінімальних посадових окладів на посаді державної служби підгрупи V-4;

- мінімальний розмір посадового окладу на посаді державної служби підгрупи V-1 повинен становити не менше 2,5 мінімального посадового окладу на посаді державної служби підгрупи V-4.

Надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється у співвідношенні до мінімальної заробітної плати залежно від стажу державної служби в таких розмірах:

- більше 1 року – 0,2;
- більше 5 років – 0,4;
- більше 10 років – 0,6;
- більше 15 років – 0,8;

– більше 20 років – 1,0.

Державному службовцю встановлюється надбавка за ранг у співвідношенні до мінімальної заробітної плати залежно від присвоєного йому рангу за:

- 9 ранг – 0,10;
- 8 ранг – 0,15;
- 7 ранг – 0,20;
- 6 ранг – 0,25;
- 5 ранг – 0,30;
- 4 ранг – 0,35;
- 3 ранг – 0,40;
- 2 ранг – 0,45;
- 1 ранг – 0,50.

Державним службовцям, до посадових обов'язків яких належить правова, фінансово-економічна, фахова експертиза та/або розроблення чи редагування пропозицій щодо формування державної політики, проектів нормативно-правових актів та/або прийнятих Верховною Радою України законів, що надійшли на підпис Президенту України, які працюють в Адміністрації Президента України, Апараті Верховної Ради України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України та міністерствах, до повноважень яких належить забезпечення формування та реалізації державної правової, фінансової та бюджетної політики, суб'єктом призначення встановлюється надбавка у розмірі до 100 відсотків посадового окладу.

Скорочення бюджетних асигнувань не може бути підставою для зменшення посадових окладів, надбавок до них, премій та фінансування інших передбачених законом гарантій і компенсацій державним службовцям.

Умови оплати праці працівників державних органів, державних підприємств, установ та організацій, які на день набрання чинності цим Законом є державними службовцями і посади яких відповідно до цього Закону не є посадами державної служби, визначаються Кабінетом Міністрів України і не можуть зменшувати розмір їх заробітної плати.

За державними службовцями, які на день набрання чинності цим Законом перебувають у відставці відповідно до статті 31 Закону України від 16.12.1993 № 3723-XII «Про державну службу», зберігаються гарантії, передбачені цією статтею.

Преміювання та інші види заохочення державних службовців

Відповідно до статті 47 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» преміювання державних службовців, які займають посади державної служби груп II, III, IV, V, здійснюється керівником державної служби у державному органі у межах фонду преміювання, утвореного у розмірі не менш як 10 відсотків посадових окладів та економії фонду оплати праці:

- щомісячно відповідно до їх особистого внеску в загальні результати роботи;
- щорічно за результатами оцінювання службової діяльності у разі отримання відмінної оцінки – до 100 відсотків посадового окладу.

Преміювання державних службовців, які займають посади, зазначені у частині 3 статті 6 цього Закону, здійснюється в установленому порядку в межах, установлених цим Законом, за рішенням відповідного керівника.

Преміювання державних службовців, які займають посади державної служби групи I, здійснюється у межах фонду преміювання, зазначеного у частині 1 цієї статті, у порядку, визначеному суб'єктом призначення.

Конкретні умови, порядок та розміри преміювання державних службовців визначаються положенням про преміювання відповідного державного органу.

За особливі службові досягнення також можуть бути застосовані такі види заохочення державного службовця:

- дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- представлення до відзнаки державного органу (подяка, почесна грамота тощо);
- представлення до урядової відзнаки (подяка, почесна грамота тощо);
- представлення до державної нагороди.

Заходи заохочення не застосовуються до державного службовця протягом строку дії накладеного на нього дисциплінарного стягнення.

Стаж державної служби

Відповідно до статті 35 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» стаж державної служби дає право на встановлення державному службовцю надбавки за вислугу років, надання додаткової оплачуваної відпустки, призначення пенсії, надання вихідної допомоги та виплати одноразової грошової допомоги.

До стажу державної служби зараховуються:

- 1) час перебування на посадах державної служби відповідно до цього Закону;
- 2) час перебування на посадах в органах місцевого самоврядування, передбачених Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- 3) час перебування на політичних посадах, визначених законами України «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади»;
- 4) час здійснення повноважень народного депутата України;
- 5) час перебування на посадах суддів;
- 6) час перебування на посадах працівників прокуратури, яким присвоюються класні чини;
- 7) час перебування на посадах, на яких присвоюються спеціальні звання;
- 8) час служби у Збройних Силах України та інших військових формуваннях, утворених відповідно до закону, органах внутрішніх справ та

інших органах, під час проходження служби в яких присвоюються спеціальні звання;

9) час підвищення рівня професійної компетентності державного службовця з відривом від служби, якщо не пізніше 75 днів після його завершення ця особа повернулася на державну службу;

10) період, коли державний службовець не працював з поважних причин, але залишався у трудових відносинах з державним органом, органом влади Автономної Республіки Крим або їх апаратом;

11) час перебування державного службовця у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, а в разі якщо дитина потребує домашнього догляду, - у відпустці без збереження заробітної плати тривалістю, визначеною у медичному висновку, але не більше ніж до досягнення дитиною шестирічного віку;

12) інші періоди роботи, визначені законом.

Порядок обчислення стажу державної служби затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 червня 2012 р. № 559.

Стаж державної служби за періоди роботи до набрання чинності цим Законом обчислюється у порядку і на умовах, передбачених законодавством, що діяло раніше, а періоди роботи на посадах, віднесених до категорії посад державних службовців, зараховуються до стажу роботи на посадах державної служби.

Соціально-побутове забезпечення державного службовця

Відповідно до статті 48 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» державному службовцю, який потребує поліпшення житлових умов, *може надаватися службове житло в порядку*, затвердженому постановою Кабінетом Міністрів України від 18.07.2012 № 681.

Державний службовець та члени його сім'ї, які проживають разом з ним, користуються в установленому порядку медичним обслуговуванням у державних та комунальних закладах охорони здоров'я. Такий порядок медичного обслуговування зберігається за державним службовцем та членами його сім'ї після виходу державного службовця на пенсію.

Пенсійне забезпечення та грошова допомога державного службовця

Відповідно до статті 49 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» на одержання пенсії за віком державного службовця мають право:

– чоловіки, які досягли шістдесятидворічного віку, та жінки, які досягли пенсійного віку, встановленого статтею 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», *за наявності страхового стажу, необхідного для призначення пенсії за віком у мінімальному розмірі,*

передбаченого абзацом першим частини першої статті 28 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», у тому числі стажу державної служби не менш як 10 років, та які на день досягнення зазначеного віку працювали на посадах державної служби;

– особи, які мають не менше 20 років стажу державної служби, до якого включається час роботи (період), визначений пунктами 1-7 та 9-11 частини 2 статті 35 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу», – незалежно від місця роботи на час досягнення зазначеного віку.

Встановити, що до досягнення віку, встановленого частиною 1 статті 49 цього Закону, право на пенсію за віком мають державні службовці – чоловіки 1955 року народження і старші після досягнення ними такого віку:

- 60 років – які народилися по 31 грудня 1952 року;
- 60 років 6 місяців – які народилися з 1 січня 1953 року по 31 грудня 1953 року;
- 61 рік – які народилися з 1 січня 1954 року по 31 грудня 1954 року;
- 61 рік 6 місяців – які народилися з 1 січня 1955 року по 31 грудня 1955 року.

Працівники, зазначені в пункті 4 Перехідних положень, які на день набрання чинності цим Законом мають не менш як 10 років стажу на посадах, віднесених до відповідних категорій посад державних службовців, визначених статтею 25 Закону України від 16.12.1993 № 3723-XII «Про державну службу», мають право на призначення пенсії відповідно до статті 49 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» у порядку, як для осіб, які мають не менш як 20 років стажу роботи на посадах державної служби.

Для осіб, які на день набрання чинності цим Законом мають не менш як 20 років стажу на посадах, віднесених до відповідних категорій посад державної служби, визначених статтею 25 Закону України від 16.12.1993 № 3723-XII «Про державну службу», зберігається право на пенсію відповідно до статті 49 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» у порядку, як для осіб, які мають не менш як 20 років стажу роботи на посадах державної служби.

Для осіб, яким призначена пенсія відповідно до статті 37 Закону України від 16.12.1993 № 3723-XII «Про державну службу», зберігається право на перерахунок пенсії відповідно до пункту 1 частини 11 статті 49 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу».

Належність посад, які займали особи з числа колишніх державних службовців, до відповідних груп та підгруп посад державної служби, передбачених цим Законом, затверджено постановою Кабінетом Міністрів України від 08.08.2012 № 740.

Пенсія державним службовцям призначається в розмірі 80 відсотків суми їхньої заробітної плати, до якої включаються всі види оплати праці, з якої сплачено єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, а до 1 січня 2011 року – страхові внески на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, а особам, які на час звернення за призначенням

пенсії не є державними службовцями, – у розмірі 80 відсотків заробітної плати державного службовця, який займає посаду державної служби відповідної підгрупи та рангу за останньою посадою державної служби.

Порядок та умови визначення заробітної плати для обчислення пенсії державного службовця встановлюються Кабінетом Міністрів України.

У всіх випадках заробітна плата для обчислення пенсії державного службовця враховується в межах установленої законом на день призначення (перерахунку) пенсії максимальної величини бази нарахування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Пенсія, призначена відповідно до цієї статті, у період роботи на посадах, які дають право на призначення пенсії в порядку та на умовах, передбачених цим Законом, законами України «Про статус народного депутата України», «Про прокуратуру», «Про наукову і науково-технічну діяльність», виплачується в розмірі, обчисленому відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», а після звільнення з таких посад – у розмірі, обчисленому відповідно до цього Закону.

Максимальний розмір пенсії (з урахуванням надбавок, підвищень, додаткової пенсії, цільової грошової допомоги, пенсії за особливі заслуги перед Україною, індексації та інших доплат до пенсії, встановлених законодавством, крім доплати до надбавок окремим категоріям осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною) *не може перевищувати десяти прожиткових мінімумів, установлених для осіб, які втратили працездатність*. У разі зміни розміру прожиткового мінімуму для осіб, які втратили працездатність, здійснюється відповідний перерахунок максимального розміру пенсії.

Достроково призначена пенсія з урахуванням підпункту «г» частини 1 пункту 1 статті 26 Закону України «Про зайнятість населення» і статті 21 Закону України «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні» *у період до досягнення віку, встановленого частиною першою цієї статті, працюючим пенсіонерам не виплачується*.

Державним службовцям, яких у період проходження державної служби визнано інвалідами I або II групи, призначається пенсія по інвалідності в порядку та розмірі, передбачених частинами 2-4 цієї статті, за наявності не менш як 10 років стажу державної служби та страхового стажу, встановленого для призначення пенсії по інвалідності відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування».

Державним службовцям, яких визнано інвалідами I або II групи та які мають не менше 10 років стажу роботи на посадах державної служби, незалежно від часу встановлення їм інвалідності пенсія по інвалідності на умовах, визначених абзацом першим цієї частини, призначається, якщо безпосередньо перед зверненням за призначенням такої пенсії вони працювали на посадах державної служби.

Пенсія по інвалідності відповідно до цього Закону призначається незалежно від причини інвалідності за умови припинення державної служби.

У разі повернення на державну службу особи, якій призначено пенсію по інвалідності відповідно до цього Закону, виплата такої пенсії припиняється на період до звільнення з роботи або досягнення державним службовцем віку, встановленого частиною 1 цієї статті.

У разі зміни групи інвалідності чи відновлення працездатності виплата пенсії по інвалідності, призначеної відповідно до цього Закону, здійснюється у порядку, визначеному статтею 35 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування».

Якщо інваліду I або II групи встановлено III групу інвалідності, то в разі наступного визнання його інвалідом I або II групи право на отримання раніше призначеної пенсії на умовах, передбачених цим Законом, поновлюється з дня встановлення I або II групи інвалідності за умови, що з дня припинення виплати пенсії минуло не більше п'яти років. У такому самому порядку визначається право на отримання пенсії по інвалідності на умовах, передбачених цим Законом, державним службовцям, яким така пенсія не призначена у зв'язку з продовженням проходження ними державної служби.

У разі смерті особи у період проходження державної служби за наявності у померлого годувальника стажу державної служби не менш як 10 років непрацездатним членам сім'ї померлого годувальника, які перебували на його утриманні (при цьому дітям – незалежно від того, чи перебували вони на утриманні померлого годувальника), призначається пенсія у зв'язку з втратою годувальника на одного непрацездатного члена сім'ї у розмірі 70 відсотків суми заробітної плати померлого годувальника, з якої сплачено єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, а до 1 січня 2011 року – страхові внески на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, а на двох і більше членів сім'ї – 90 відсотків.

До непрацездатних членів сім'ї належать особи, визначені у статті 36 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування».

Право на призначення пенсії у зв'язку з втратою годувальника на умовах, передбачених цією статтею, мають також непрацездатні члени сім'ї померлої особи, яка отримувала або мала право на пенсію за цим Законом.

Пенсія державному службовцю у частині, що не перевищує розміру пенсії з солідарної системи, яка обчислюється відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», виплачується за рахунок коштів Пенсійного фонду України. Частина пенсії, що перевищує зазначений розмір, фінансується за рахунок коштів Державного бюджету України.

Перерахунок раніше призначених пенсій здійснюється:

– у разі підвищення розміру заробітної плати працюючим державним службовцям за рішенням Кабінету Міністрів України або у зв'язку із зміною мінімальної заробітної плати – виходячи з суми заробітної плати, на яку нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування державного службовця, який працює на посаді державної служби

відповідної підгрупи на момент виникнення права на перерахунок пенсії, у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;

– у зв'язку із звільненням державного службовця з посади державної служби – у порядку, передбаченому частинами 2-4 цієї статті.

Пенсія державному службовцю призначається з дня звернення за пенсією, крім випадків, коли пенсія призначається з більш раннього строку, а саме:

– пенсія за віком – з дня, що настає за днем досягнення віку, встановленого частиною першою цієї статті, якщо звернення про призначення такого виду пенсії надійшло не пізніше трьох місяців з дня досягнення особою зазначеного віку;

– пенсія по інвалідності – з дня встановлення інвалідності, якщо звернення про призначення такого виду пенсії надійшло не пізніше трьох місяців з дня встановлення інвалідності, але не раніше дня звільнення державного службовця;

– пенсія у зв'язку з втратою годувальника – з дня, що настає за днем смерті годувальника, якщо звернення про призначення такого виду пенсії надійшло не пізніше 12 місяців з дня смерті годувальника.

Заява про призначення (перерахунок) пенсії та необхідні документи подаються до територіального органу Пенсійного фонду України або до уповноваженого ним органу чи уповноваженій особі в порядку, визначеному правлінням Пенсійного фонду України за погодженням із центральним органом виконавчої влади у сфері соціальної політики, особисто або через представника, який діє на підставі виданої йому довіреності, посвідченої нотаріально.

У разі смерті пенсіонера, який отримував пенсію державного службовця, особам, які здійснили його поховання, виплачується допомога на поховання в розмірі двомісячної пенсії, яку отримував пенсіонер на день смерті.

Державний службовець, звільнений з державної служби у зв'язку із засудженням до обмеження або позбавлення волі за умисний злочин, вчинений з використанням службового становища, *позбавляється права на призначення пенсії, передбаченої цією статтею.*

У разі якщо особі, зазначеній в абзаці 1 частини 15 цієї статті, вже призначено пенсію відповідно до цього Закону або до законодавства про державну службу, що діяло раніше, *виплата такої пенсії припиняється з дня набрання рішенням суду законної сили.*

Державному службовцю в разі виходу на пенсію відповідно до цього Закону, у тому числі у передбачених законом випадках дострокового виходу на пенсію, виплачується одноразова грошова допомога в розмірі десяти посадових окладів за наявності стажу державної служби не менше 10 років, про що робиться запис у трудовій книжці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (Основний закон): прийнята на п'ятій сес. Верхов. Ради України 28 черв. 1996 р. / Верховна Рада України. - К.: Парлам. вид-во, 1996.

2. Програма економічних реформ на 2010-2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».

3. Закон України «Про державну службу» від 17.11.2011 № 4050-VI.

4. Закон України «Про Правила етичної поведінки» від 17.05.2012 № 4722-VI.

5. Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення ефективної реалізації програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна влада» від 21.12.2010 № 1154/2010.

6. Указ Президента України «Питання управління державною службою в Україні» від 18.07.2011 № 769/2011.

7. Указ Президента України «Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України» від 09.12.2011 № 1110/2011.

8. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 01.02.2012 № 45/2012.

9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.07.2010 № 564.

10. Постанова Кабінету Міністрів «Про внесення змін до пункту 6 постанови КМУ від 02.02.2011 № 98» (про визначення випадків відрядження державного службовця, що перевищують 60 календарних днів) від 27.06.2012 № 591.

11. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» від 20.06.2012 № 559.

12. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням з щорічної або додаткової відпустки» від 04.07.2012 № 605.

13. Постанова Кабінету Міністрів «Про надання державним службовцям службового житла, а також компенсації витрат на проживання та інших витрат у зв'язку з тимчасовим переведенням на іншу посаду державної служби до іншого населеного пункту» від 18.07.2012 № 681.

14. Постанова Кабінету Міністрів «Питання присвоєння рангів державним службовцям та визначення співвідношень між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими

званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями» від 25.07.2012 № 680).

15. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку проведення службового розслідування стосовно осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» від 25.07.2012 № 666.

16. Постанова Кабінету Міністрів «Про віднесення посад, які обіймали особи з числа колишніх державних службовців, до відповідних груп та підгруп посад державної служби, передбачених Законом України «Про державну службу», спрямованої на реалізацію згаданого Закону» від 08.08.2012 № 740.

17. Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361 «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України».

18. Постанова Правління Національного банку України від 06.09.2007 № 324 «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України».

19. Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» від 27.06.2012 № 411-р.

20. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Типового порядку про проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 05.03.2012 № 43, зареєстровано в Мін'юсті 28.04.2012 за № 709/21022.

21. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження порядку ведення, обліку та зберігання особових справ державних службовців» від 05.03.2012 № 44, зареєстровано в Мін'юсті 27.04.2012 за № 651/20964.

22. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату» від 05.03.2012 № 45, зареєстровано в Мін'юсті 28.04.2012 за № 699/21012.

23. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 05.03.2012 № 46, зареєстровано в Мін'юсті 28.04.2012 за № 710/21023.

24. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» від 30.03.2012 № 61, зареєстровано в Мін'юсті 18.04.2012 за № 580/20893.

25. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку» від 30.03.2012 № 62, зареєстровано в Мін'юсті 25.04.2012 за № 632/20945.

26. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» від 06.04.2012 № 65, зареєстровано в Мін'юсті 04.05.2012 за № 713/21026.

27. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття

цієї посади» від 16.05.2012 № 91, зареєстровано в Мін'юсті 31.05.2012 за № 872/21184.

28. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V» від 16.05.2012 № 92, зареєстровано в Мін'юсті 31.05.2012 за № 873/21185.

29. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» від 20.07.2012 № 148.

30. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби групи I у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» від 12.11.2012 № 213.

31. Наказ Державного комітет України з питань науки, інновацій та інформатизації від 13.09.2010 № 18 «Про затвердження Методичних рекомендацій».

32. Наказ Національної служби посередництва і примирення від 27.06.2000 № 50 «Про затвердження Методики аналізу соціально-економічних і соціально-трудових відносин та прогнозування колективних трудових спорів (конфліктів)».

33. Наказ Головного контрольно-ревізійного управління України від 04.08.2008 № 300 «Про затвердження Методики проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту діяльності суб'єктів господарювання».

34. Наказ Міністерство юстиції України від 12.04.2005 № 34/5 «Про вдосконалення порядку державної реєстрації нормативно-правових актів у Міністерстві юстиції України та скасування рішення про державну реєстрацію нормативно-правових актів», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 12.04.2005 за № 381/10661.

35. Спільний наказ Нацдержслужби та МОЗ України «Про порядок надання медичного висновку у зв'язку з неможливістю виконання державним службовцем службових обов'язків за станом здоров'я» від 21.06.2012 № 130/457, зареєстровано в Мін'юсті від 16.07.2012 за № 1195/21507.

36. Методичні рекомендації щодо розроблення проектів законів та дотримання вимог нормопроектної техніки, схвалено постановою колегії Міністерства юстиції України від 21.11.2000 № 41.

37. Методичні рекомендації щодо нормативно-правових актів та їх класифікації / Головне управління юстиції у Дніпропетровській області. – 2011. – <http://www.obljust.dp.ua/nract.doc>.

38. Аверин А.Н. Социальная информация и ее роль в управлении: Учеб. пособие. – М., 1985.

39. Агеев В.С., Базаров Т. Ю., Скворцов В. В. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. – М.: МГУ, 1986.
40. Алешина А., Шабанов С. Ничего личного – только бизнес. Эмоциональный интеллект для достижения успеха. – СПб.: Питер, 2012. – 336 с.: ил.
41. Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект / О. Амосов, А. Дегтяр // Публ. упр.: теорія та практика. – 2011. – № 3. – С. 164-172. – Режим доступу до журн.: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011_3/doc/3/08.pdf.
42. Аналоуи Ф., Карамі А. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2005.
43. Андреев, А. Знания или компетенции? / А. Андреев // Высшее образование в России. 2005. – №2. – С. 3-11.
44. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 1996.
45. Андреева И.Н. Предпосылки развития эмоционального интеллекта // Вопросы психологии. – 2007. – № 5. – С. 57-65
46. Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 78-86
47. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Под ред. Ю.Н. Каптуренского. СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
48. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: ЮНИТИ, 1995.
49. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995.
50. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996.
51. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ИПК ГС, 1995.
52. Базаров Т.Ю., Малиновский П. В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. – М.: ЮНИТИ, 1996.
53. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 471 с.
54. Баркоро Кабреро Х.Д. Связи с общественностью в мире финансов: Ключ к успеху: Пер. с исп. – М.: Дело, 1996.
55. Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — Ижевск, 2007.
56. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. EMDR в коучинге: WingWave – как взмах крыла бабочки = EMDR in Coaching. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. – С. 160

57. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей = Coach Yourself: Personlichkeitskultur fur Fuhrungskrafte. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2010. – С. 176.
58. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців // Вісник державної служби. – 2005. – № 2. – С. 32.
59. Блажнов Е.А. Паблик рилейшнз = Public relations: Приглашение в мир цивилизованных рыночных и общественных отношений; Учеб. пособие для деловых людей. – М.: ИМА-пресс, 1994.
60. Блэк С. PR: международная практика. – М.: Издательский дом «Довгань», 1997.
61. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? – М.: Новости, 1990.
62. Бобиенко, О.М. Ключевые компетенции профессионала: проблемы развития и оценки / О.М. Бобиенко. Казань, КГУ, 2006. – 146 с.
63. Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Кадровый менеджмент в вузе: Моногр. — Владивосток: ВГУЭС, 2003. — 244 с.
64. Борисова, Е. Модель компетенций: чем проще, тем лучше / Е.Борисова //Служба кадров и персонал 2007. – № 11. – С. 24-27.
65. Брайан Трейси. Технология достижений: Турбокоучинг по Брайану Трейси = TurboCoach: A Powerful System for Achieving Breakthrough Career Success. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – С. 224.
66. Бузырев В. В., Гусарова М. С., Чикишева Н. М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. — 128 с.
67. Бурмистров, А.Л. Формирование персонала государственных служащих: отечественный и зарубежный опыт / А.Л. Бурмистров // Государственная служба: становление, кадровое обеспечение. – М., 1994. – С. 169-179.
68. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала // Университетское управление. — 2005. — № 4. — С. 87–97.
69. Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М.: Наука, 1994.
70. Вейлл, П. Искусство менеджмента / П. Вейлл. Изд-во: Сирин, 2002. – 204 с.
71. Виступ Президента України Віктора Януковича із щорічним посланням до Верховної Ради України 7 квітня 2011 р. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/19736.html>.
72. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999.
73. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1995.
74. Гарнер, Д. Великобритания: центральное и местное управление / Д.Гарнер. – М., 1982.

75. Геєць В. Трансформаційні преобразования в Україні: переосмислюючи пройденое і думая о будучем / В. Геєць // *Общество и экономика*. – 2006. – № 3. – С. 23-53.
76. Горецкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецкая // *Управление человеческим потенциалом*. – 2009. – № 2 (18).
77. Горохов В.М., Комаровский В.С. Связи с общественностью в органах государственной службы: (Ввод, лекция к курсу) / Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. г М.: РАГС, 1996.
78. Государственная кадровая политика и механизмы её реализации. Кадроведение: курс лекций. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд-во РАГС, 1998. – 468 с.
79. Гоулман Д. С чего начинается лидер. – М.: HBR, 2006.
80. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта = Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – С. 301.
81. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. – М.: АСТ, 2008.
82. Грачев М.В. Суперкадры. – М.: Дело, 1993.
83. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
84. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
85. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты): Дис. ... д-ра эконом. наук. — М.: ГУУ, 1999.
86. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. – М., 1996.
87. Гусев В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження: монографія. / В.О. Гусев. – Донецьк: Юго-Восток, 2011. – 624 с.
88. Гусев В. О. Державне-приватне партнерство як фактор забезпечення інноваційної модернізації національної економіки / В. О. Гусев, О. А. Радіонов // *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 27 травня 2011 р.: у 2 т. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загороднюка*. – К.: НАДУ, 2011. – Т. 1. – С. 345-347.
89. Дарендорф Р. Конфликт и свобода // *Реферативный журнал*. – 1974.
90. 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. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). - К.: НАДУ, 2012. - 72 с.
91. Державне управління: підручник / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна; за ред. А.Ф. Мельник. – К.: Знання, 2009. – 582 с.
92. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Бином, 1997.

93. Джин Ландрам. 13 мужчин, которые изменили мир: Глава 6. Соитиро Хонда. – М.: Феникс, 2007 – С. 45-51. – Режим доступа: <http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2012/12/13-мужчин-которые-изменили-мир-Джин-Ландрам.pdf>.
94. Джон Уитмор. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом = Coaching for Perfomance: Growing Human Potential and Purpose. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с.
95. Джон Уитмор. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, Развитие людей, Высокая эффективность = Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose. – М.: МАКУБ, 2005. – С. 168
96. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001.
97. Дизель П.М., Раньян У. М-К. Поведение человека в организации. – М., 1993.
98. Дэнэ Д. Примирение разногласий. Как создать оптимальные взаимоотношения на работе и дома. – М., 1993.
99. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 1996. – С. 33-37.
100. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
101. Еремін Б.Л. Выбор путей преодоления конфликтов // Реформа. – 1997. – № 1.
102. Еремін Б.Л. ПР как инструмент работы в конфликте и проблемы управления персоналом // Современный кадровый менеджмент. Вып.1. – М.: ИПК ГС, 1997.
103. Європейські принципи державного управління. SIGMA 27 / пер. з англ. О. Куленкової, К. Вид-во УАДУ, 2000. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/dataoecd/26/30/36972467.pdf>.
104. Загальна декларація прав людини: прийнята резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 груд. 1948 р. // Права людини. Міжнародні договори України, декларації, документи / упоряд. Ю. К. Качуренко. - 2-е вид. - К.: Юрінформ, 1992. - С. 18-24.
105. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990.
106. Зиммерль В., Зиммерль К. Коучинг: Вперёд, от ресурса к цели! = Coaching auf Ressource komm raus! – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. – С. 144
107. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 278 с.
108. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993. — 304 с.

109. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.
110. Ингиу Оу. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее. – М.: Эксмо, 2007. – 35 с.
111. Ищенко И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Моногр. — Пенза: Изд-во ПГПУ, 2006. — 136 с.
112. Кабаченко Т.О. Психология управления. – М., 1996.
113. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2000.
114. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / [С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін.] ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. - 352 с.
115. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело ЛТЛ, 1995. – С. 176.
116. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія / С.А.Калашнікова. – К.: Київський університет ім. Бориса Грінченка, 2010 – 380 с.
117. Катлип С.М., Сентер А. Х., Брум Г. М. Паблік рилейшнз. Теория и практика: Учеб. пособие: Пер. с англ. 8-е изд. – М.: Вильямс, 2000.
118. Кернс Д. Т., Недлер Д. А. Пророки во тьме. – СПб.: Азбука, 1996.
119. Кім Л.С. Концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом // Наукові праці МАУП. – 2010. – Вип. 2(25). – С. 72-75.
120. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства // Наукові праці МАУП. – 2010. – Вип. 1(24). – С. 155-162.
121. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
122. Климов Е.А. Психология профессионала. – М., 1996.
123. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.
124. Колпаков В. М., Дмитриенко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.
125. Концепція сучасної державної кадрової політики України. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 56 с.
126. Кулик, М.С. Зарубежный опыт реформ в сфере предоставления государственных услуг / М.С. Кулик // Социология власти. 2006. – №4. – С. 176-182.
127. Лаптев, А. Британский опыт реализации программ профессионального развитаия государственных гражданских служащих / А. Лаптев, А. Кочегура // Государственная служба. – 2008. – № 4. – С. 65-71.
128. Лебедева Н.М. Социокультурные факторы креативности и инноваций: кросс-культурный подход. // Культура и экономическое поведение. Сб. статей под ред. Н.М. Лебедевой, А.Н. Татарко. — М.: Макс Пресс. 2011. — С. 481—520.

129. Лидерство и руководство в государственном секторе: ценности, стандарты и компетенция в Центральной и Восточной Европе. – Киев, 2007. – С. 46.

130. Лібанова Е. Г. Соціально-демографічні ризики реалізації стратегії державної кадрової політики України в 2012-2020 роках / Е. Г. Лібанова ; Ін-т демографії та соціал. дослідж. ім. М. В. Птухи ; НАН України // Офіційне інтернет-представництво Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України. - Режим доступу: <http://www.idss.org.ua/stil.html>.

131. Лісовська О.О. Правова експертиза активів органів місцевого самоврядування. – Режим доступу: <http://intkonf.org/lisovska-oo-pravova-ekspertiza-aktiv-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya>.

132. Луговий В. На службі професіоналізації державного управління // Вісник державної служби. – 2003. – № 2. – С. 18-25.

133. Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій / за ред. Е. М. Лібанової. - К.: Ін-т демографії та соціал. дослідж. НАН України: Держкомстат України, 2006. - 356 с.

134. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз: [монографія] / за ред. Е. М. Лібанової. - К.: Ін-т демографії та соціал. дослідж. НАН України, 2007. - 327 с.

135. Львов, Л. Компетентность кадров: в чем ее сущность и как она приобретается? / Л. Львов // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 10. – С. 69-71.

136. Майлз Дауни. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей = Effective Coaching Lessons from the Coaches' Coach. – М.: Добрая Книга, 2008. – С. 288

137. Малиновский П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр // Управленческие нововведения и игропрактика. – М.: Институт социологии АН СССР, 1990. – С. 75-102.

138. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – С. 102.

139. Манфред Кэ де Ври. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта = The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – С. 276

140. Марина Мелия. Как усилить свою силу? Коучинг. – М.: Юнайтед Пресс, 2008. – С. 298.

141. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учеб. — М.: Финпресс, 2004. — 288 с.

142. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфра-М, 1996.

143. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994.

144. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994.
145. Модель розвитку компетенцій лідерства США. – Режим доступу: http://training.fws.gov/LED/competencymodel/USFWS_Leadership_Competency_Development_Model.pdf; <https://www.leadership.opm.gov/programs/Individual-Assessment-and-Development/DCC/Index.aspx>.
146. Модернізація України - наш стратегічний вибір: щоріч. Послання Президента України до Верховної Ради України. - К., 2011. - 416 с.
147. Мохнач-Галицька Є.В. Підготовка до друку офіційних видань: законодавчий, редакційний і видавничий аспекти (на матеріалах Парламентського видавництва та відділу редакційної роботи Управління правового забезпечення Секретаріату Кабінету Міністрів України). – Режим доступу: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=culture_science_education&id=4717.
148. Нинюк І.І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. ... к.н.д.у.: 25.00.03 / І.І. Нинюк. – К.: НАДУ, 2005. – 20 с.
149. Новий курс: реформи в Україні. 2010-2015. Національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. - К.: НВЦ НБУВ, 2010. - 232 с.
150. Новикова О. Напрями вдосконалення державного і регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалу України / О. Новикова // Україна: аспекти праці. - 2005. - № 2. - С. 3-12.
151. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000.
152. Обзор седьмой Международной Конференции по Эмоциональному Интеллекту (Лондон, 2007) / Тренинговая компания Equator. – Режим доступу: <http://www.eqspb.ru/eq/obzor-sedmoi-mezhdunarodnoi-konferencii-po-ehmocialnomu-intellektu-london-2007.htm>.
153. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія / Олуйко В. М. - Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.
154. Организации. Среда. Коммуникации: Сб. науч. тр. / С.-Петербург. гос. электротехн. ун-т; Под ред. И.П. Яковлева. – СПб., 1996.
155. Оуэн Г. Теория игр. – М.: Мир, 1971.
156. Оцінка системи врядування в Україні / Публікації Sigma: Підтримка вдосконалення у врядуванні та управлінні (лютий 2007 р.). - Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/ua/198.htm>.
157. Панкратов А. А. Государственно-частное партнерство в современной практике: основные теоретические и практические проблемы: монография / А. А. Панкратов. - М.: Анкил, 2008. - 248 с.
158. Пашенцев Е. Н. Пабрик рилейшнз: от бизнеса до политики. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 229 с.

159. Питер Дениэлс. Как достигать жизненных целей = Piter J. Daniels. How to Reach Your Life Goals: A step by step goals formula. – Honor Books, August 1995.
160. Пригожин А. И. Современная социология организаций. – М.: Интерпракс, 1995.
161. Пронников В.А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989.
162. Психологический словарь под редакцией В.В. Давыдова, В.П. Зинченко и др. – М.: Педагогика-Пресс, 1996.
163. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Д. Равен. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 395 с.
164. Рамка компетенцій «Професійні навички для уряду» Великої Британії = The Professional Skills for Government competency framework. – Режим доступу: <http://www.civilservice.gov.uk/about/improving/psg/index.aspx>.
165. Рамка компетенцій державних службовців Малайзії – Режим доступу: <http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2010/Feb/Azmi.pdf>.
166. Рева В.Е. Связи с общественностью: история, теория, практика. – М., 1997.
167. Ричард Паскаль. Эффект компании Honda = Richard T. Pascale. Perspectives on strategy. The real story behind Hon-da's success. – California Management Review XXVI, no. 3. – pp. 47-72. – Режим доступа: <http://mgt-edu.ru/14-57.php>.
168. Рожкова С. Анализ мирового опыта использования государственно-частного партнерства в различных отраслях экономики / С. Рожкова. - М.: Медиа-кит РЦБ, 2009.
169. Российская деловая культура: история, традиция, практика. – М., 1998.
170. Савенко В.П. Философия Honda Motor // Менеджмент и Менеджер. – 2002. – № 1. – С. 12-13
171. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. - Тернопіль: Економ. думка, 2006. - 390 с.
172. Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп – Бизнес, 1999.
173. Сімсон О. Е. Державно-приватне партнерство як пріоритетний механізм реалізації сучасної інноваційної політики України / О. Е. Сімсон // Матеріали міжнародного симпозиуму: Інноваційна політика та законодавство в Європейському Союзі та Україні: формування, досвід, напрямки наближення, м. Київ, 2-3 черв. 2011 р. - С. 87-91.
174. Сорокина М. В. Стратегическое управление персоналом в торговле. Специальность 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда): Дис. ... д-ра эконом. наук. — СПб., 2005.
175. Сороко В. Оцінка ефективності діяльності державних службовців // Вісник державної служби. – 2006. – № 2. – С. 20–26.

176. Социально- психологический климат коллектива. Спецпрактикум по социальной психологии. – М.: МГУ, 1981.
177. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: нац. доп. / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. - К.: НВЦ НБУВ, 2009. - 687 с.
178. Станислав Шекшня Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С. 208.
179. Стивен Дж. Стейн. Преймущества EQ. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 384
180. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л., 1989.
181. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М., 1992.
182. Тимоти Голви. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте = W. Timothy Gallwey. The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
183. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Пер. 5-го англ. издания; Науч. ред. перевода Хачатуров А.Е. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 752 с.
184. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
185. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / Под ред. Ю.М. Забродина и Н.А. Носова. – М., 1997.
186. Философия управления по-японски / Информационный менеджмент. – 2010. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru/referat/70>.
187. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990.
188. Холл К.С., Линдсей Г. Теории личности. – М.: КСП+, 1997.
189. Худяков С. Внутрифирменные паблик рилейшнз в системе управления персоналом // Российский экономический журнал. – 1993. – № 11.
190. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. – Спб.: Питер Пресс, 1997.
191. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М., 1996.
192. Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру: Учеб. пособие. – М.: «Типография «Новости», 2000.
193. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
194. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна и Р.П. Колосовой. – М.: МГУ, 1996.
195. Эренберг Р. Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. – М.: МГУ, 1996.
196. Юнг К.Г. Психологические типы. – М.: Прогресс – универс, 1995.
197. Яковлев И.П. Паблик рилейшнз в организациях: Учеб.-справ. пособие. – СПб.: Петрополис, 1995.

198. Японская модель менеджмента / Информационный менеджмент. – 2010. – http://infomanagement.ru/lection.php?Yaponskaya_model_menedjmenta.
199. Amabile T. Creativity in Context. Boulder, CO: Westview, 1996. 317 p.
200. Amabile T. The social psychology of creativity: a componential conceptualization // Journal of Personality and Social Psychology. 1983. Vol. 45. P. 357—376.
201. Amabile T., Hill K., Hennessey B., Tighe E. The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations // J. Personal. Soc. Psychol. 1994. Vol. 66. P. 950—967.
202. Bennis, W. On Becoming A Leader. – Cambridge, Mass: Perseus Books, 1989.
203. Best International Practices in Public Private Partnership with Regards to Regional Policy Issues. – EBRD, November 2005.
204. Civil Service. Report of the Committee. 1966-1968. Vol. I.L., 1968.
205. Competency Framework of the Estonian Senior Civil Service. – Режим доступу: http://www.riigikantselei.ee/failid/Competency_Framework_of_the_Estonian_Senior_Civil_Service.pdf.
206. Competency management in the public sector: European variations on a theme. Editors Sylvia Horton, Annie Hondeghem, David Farnham, University of Portsmouth, Instituut voor de Overheid, 2002.
207. Crutchfield R. Conformity and creative thinking // In H. Gruber, G. Terrell, & M. Wertheimer (Eds.), Contemporar approaches to creative thinking. New York: Atherton. 1962. P. 120—140.
208. Deci E., Ryan R. A motivational approach to self: Integration in personality. Lincoln, Neb.: University of Nebraska Press. 1991. P. 237—288.
209. Deci E., Ryan R. Intrinsic motivation and self-determination theory in human behavior. New York: Plenum. 1985. 371 p.
210. Devanna M. A., Fombrun C. J., Tichy N. M. A framework for strategic human resource management. Strategic Human Resource Management. John Wiley & Sons. – New York, 1984. – NY, Vol. – Chapter 3. – P. 33-56.
211. Dollinger S., Burke Ph. & Gump N. Creativity and Values // Creativity Research Journal. 2007. Vol. 19. P. 91—103.
212. EBRD Core Principles for a Modern Concession Law – selection and justification of principles. – EBRD, 2004.
213. European Commission. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. – Brussels: European Comission, 2004.
214. Excellent Public Leadership. 7 competencies for Europe. – ROI.Sdu Uitgevers, 2007.
215. Feist G. A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity // Personal. Soc. Psychol. Rev. 1998. Vol. 2. P. 290—309.
216. Flamholtz E.G. Human Resource Accounting. – N.-Y.: Jossey-Bass, 1985.
217. Hamel, G. Competing for the future / G. Hamel, C.K. Prahalad / Boston: Harvard Business School Press, 1994.

218. Handling Conflict and Negotiation. – Manchester Open, Learning, 1994.
219. Jefkins F. Public relations. – London: M&E, Pitman publishing, 1998.
220. Kotter John. P. Leading changes. – Harvard business School Press, Boston, 1996.
221. OECD. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. – Paris: OECD, 2008.
222. Pepper G.L. Communicating in Organizations: A Cultural Approach. – N.-etc.; McGraw-Hill, Inc., 1995.
223. Prahalad, C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review, May June, 79-91 (1990).
224. Ryan R., Deci E. Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? // Journal of Personality. 2006. Vol. 71(6). P. 1557—1585.
225. Ryan R., Deci E. When Rewards Compete with Nature: The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation // Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance, Carol Sansone and Judith M. Harackiewicz, eds. New York: Academic Press. 2000. P. 13—54.
226. Schultz T. Investment in Human Capital. – N.-Y., 1971.
227. Schwartz S. Basic human values: Their content and structure across countries / In A. Tamayo & J.B. Porto (Eds.) // Values and behavior in organizations. Petrópolis, Brazil: Vozes. 2005. P. 21—55.
228. Schwartz S. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries / In M. Zanna (Ed.) // Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press. 1992. Vol. 25. P. 1—65.
229. Schwartz S., Bilsky W. Toward a universal psychological structure of human values // Journal of Personality and Social Psychology. 1987. Vol. 53. P. 550—562.
230. Spencer, L.M. Competence at Work: Models for Superior Performance / L.M. Spencer, S.M. Spencer / New York: John Wiley, – 1993.
231. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej / red. Tomasz Rostkowski. – Wydawnictwo Wolters Kluwer, 2012. – ISBN: 978-83-264-1683-5, 252 stron.
232. The power of reputation management // PR Tactics. – March, 1996.
233. The Senior Executive Leadership Capability Framework. – Режим доступа: <http://www.apsc.gov.au/selc/index.html>.
234. Utman C. Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis // Personality and Social Psychology Review. 1997. Vol. 1(2) P. 170—182.
235. Wartościowanie pracy w służbie cywilnej / red. Tomasz Rostkowski, Wojciech Zieliński / Wydawnictwo Wolters Kluwer, 2008. – ISBN: 978-83-7526-625-2, 264 stron.
236. Webb G. Understanding Staff Development. Buckingham SRHE Open University Press. – 1996.
237. Wendell L. French, Cecil H. Bell. Organization development. Prentice-Hall International, Inc., 1990.

238. Wiener N. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. – N.-Y. – London, 1983.

239. Windahl S., Signitzer B., Olson J.T. Using Communication Theory. An introduction to planned communication. – London, 1992.

ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища – процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні та внутрішні стосовно державного органу фактори, щоб визначити можливості і загрози для нього. Отже, основне призначення аналізу – це виділення істотних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які найбільшою мірою впливають на успіх діяльності державного органу, і постійний контроль їх зміни з метою передбачення нових можливостей, що відкриваються, і потенційних загроз. Результати аналізу дозволяють державному органу вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації і стратегію реалізації місії та досягнення цілей державного органу.

Аналіз політики – методика та практика демократичного урядування, що полягає у всебічному вивченні ситуації та визначенні проблеми у певній сфері (секторі) державного управління, аналізі її причин, визначенні альтернативних шляхів її розв'язання та в борі оптимальних рішень на основі оцінки впливу та із врахуванням позицій різних зацікавлених сторін.

Аналіз ризиків – процес систематизованого оброблення наявної інформації щодо ризиків з метою прийняття управлінського рішення, який зазвичай супроводжується кількісною або якісною оцінкою параметрів ризиків.

Аналіз-GAP – метод аналізу первинної інформації, який вивчає стратегічне розходження між бажаним (чого організація хоче досягнути в своєму розвитку) і реальним (чого фактично може досягти організація не змінюючи свою нинішню політику) і надає можливі іст на основі дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції виділити слабкі місця (неосвоєні частини) ринку, що можуть бути заповнені новою продукцією.

Аналіз-SWOT (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози) – метод аналізу, що дає змогу побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів та визначити (у загальних рисах) корпоративну стратегію компанії з просування розробки з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

Близькі особи – подружжя, діти, батьки, рідні брати і сестри, дід, баба, онуки, усиновлювачі, усиновлені, а також інші особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом і мають взаємні права та обов'язки із суб'єктом, зазначеним у частині 1 статті 4 Закону України від 07.04.2011 № 3206-VI «Про засади запобігання і протидії корупції».

Використання та управління ресурсами – вміння ефективно, в залежності від потреб, знаходити, розміщувати та використовувати ресурси (в тому числі матеріальні та фінансові), розподіляти підзавдання і мотивувати

здіяятих людей та контролювати заплановані заходи з метою отримання очікуваних результатів.

Відповідальність – здатність усвідомлювати і виконувати належним чином закріплені за посадою завдання та посадові обов'язки, передбачати наслідки своїх вчинків, дій та бездіяльності як у сфері наданих повноважень, так і в суспільній сфері, здатність під час ухвалення рішення брати на себе відповідальність за свої дії і дії своїх підлеглих, беручи на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати.

Впровадження удосконалень та інновацій (бенчмаркінг) – уміння організовувати людей, інформацію та ресурси на систематичній основі для підвищення ефективності діяльності, а також вміння формулювати напрями розвитку і створювати клімат, який позитивно впливає на впровадження нововведень і змін.

Державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності.

Державна служба – професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг.

Державний службовець – громадянин України, який займає посаду державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету, крім випадків, визначених законом, та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу або органу влади Автономної Республіки Крим щодо:

- підготовки пропозицій стосовно формування державної політики у відповідній сфері;
- розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів;
- надання адміністративних послуг;
- здійснення державного нагляду (контролю);
- управління державним майном або майном, що належить Автономній Республіці Крим, державними корпоративними правами;
- управління персоналом державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим або їх апарату;
- реалізації інших повноважень відповідного органу.

Доручення – форма реалізації управлінських повноважень керівником, що передбачає постановку конкретного завдання, визначення його предмета, мети, строку та відповідальності за виконання особи;

Експертизи проектів нормативно-правових актів – спеціальне дослідження проектів на відповідність вимогам нормативно-правових актів з наданням відповідного висновку. Повноваження щодо здійснення правової

експертизи проектів нормативно-правових актів має юридична служба та відповідні державні органи.

Експертиза може бути проведена щодо проекту:

- закону України;
- указу Президента України;
- постанови Кабінету Міністрів України;
- постанови Національного банку України;
- наказу міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади.

Юридична експертиза проектів нормативно-правових актів проводиться на предмет їх відповідності Конституції та законам України, нормам чинних міжнародних договорів України, зокрема щодо відповідності положенням Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, чинним нормативно-правовим актам більшої, рівної або меншої юридичної сили, усталеним принципам побудови нормативно-правових актів даного виду тощо.

Завданнями правової експертизи проекту нормативно-правового акта є:

- об'єктивне і повне дослідження поданого на розгляд експертів проекту відповідно до предмета експертизи виходячи із загальносуспільних та загальнодержавних інтересів, засад побудови правової системи;
- розроблення у разі необхідності пропозицій щодо внесення до проекту або інших пов'язаних з ним нормативно-правових актів необхідних змін і доповнень;
- підготовка обґрунтованого експертного висновку з усебічною оцінкою проекту нормативно-правового акта.

За результатами проведення юридичної експертизи складається мотивований експертний висновок, який повинен містити наступні відомості:

- відповідність предмета правового регулювання компетенції відповідного органу місцевого самоврядування;
- відповідність змісту проекту нормативно-правового акта Конституції та законам України;
- відповідність форми і тексту проекту правового акта правилам нормопроектувальної техніки;
- відомості про виявлення корупціогенних норм та розроблення рекомендацій стосовно їх усунення;
- пропозиції щодо приведення проекту нормативно-правового акта у відповідність з Конституцією та законодавством України (у разі виявлення норм, що не відповідають Конституції або законодавству України).

Емоційний інтелект – це уміння направляти колективні емоції у потрібне русло, створювати в державному органі приязну атмосферу, викликати в людей ентузіазм, надавати їм емоційну підтримку та вміло запобігати і боротись з негативними настроями; уміння проявляти прозорливість під час оцінювання ситуацій і тонкощів людських взаємин. Емоційний інтелект складається з емпатії, знання самого себе, мотивації, уміння управляти своїми емоціями та співробітництва і роботи в команді (соціальних компетенцій). Емоційний інтелект допомагає вибудовувати в

процесі роботи міжособистісні відносини, що є ключовим чинником успіху професіонала у сфері управління людськими ресурсами.

Емпатія – розуміння емоційного стану іншої людини за допомогою співпереживання і проникнення в його суб'єктивний світ, розпізнання емоційного стану людини на основі його мімічних реакцій, вчинків, жестів тощо, здатність впливати на емоції кожного члена колективу.

Ефективна комунікація – це вміння слухати, інтерпретувати, формулювати і надавати інформацію у формі усної мови, невербального спілкування (за допомогою мови жестів, міміки або мови тіла), письмової мови і/або електронних повідомлень; вміння вибирати мовні засоби відповідно до характеру аудиторії або реципієнта. Це здатність до ефективного обміну інформацією та думками як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей структурного підрозділу та державного органу в цілому, розробки політики і прийняття спільного рішення. Розрізняють комунікації вербальні та невербальні і письмові.

Ефективність – співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами (здатність державного органу чи співробітника до реалізації своїх цілей і планів із заданим якісним рівнем, вираженим відповідними вимогами – часом, витратами, ступенем досягнення мети).

Закон – це нормативно-правовий акт, прийнятий в особливому порядку органом законодавчої влади або на референдумі, володіє вищою юридичною силою та регулює найбільш значущі, найважливіші суспільні відносини шляхом встановлення загальнообов'язкових правил (норм).

Здібності працівника – індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншого, які визначають успішність виконання одного або декількох видів діяльності, що не зводяться до знань, умінь і навичок. Здібності найлегше піддаються змінам, наприклад, за допомогою підвищення рівня професійної компетентності.

Знання самого себе – усвідомлення своїх здібностей, можливостей, знань, інтересів, ідеалів і мотивів поведінки, вміння осмислювати свої почуття, використовувати свої схильності для ухвалення правильного рішення, оцінювати себе реально і впевненість у собі, здатність приймати і виконувати рішення, незважаючи на незгоду з ними інших людей.

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

Керівник державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті – посадова особа, яка займає

вищу посаду державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, до посадових обов'язків якої належать повноваження з питань державної служби в цьому органі або його апараті.

Класифікація посад – це процес віднесення посад до відповідних груп і підгруп посад державної служби залежно від прийнятих критеріїв, на основі яких визначають відносну цінність посади у порівнянні з іншими посадами в державному органі (або на державній службі в цілому), що закладає основу для встановлення системи та рівнів оплати праці державних службовців.

Процес класифікації посад складається з таких основних етапів:

- аналіз змісту виконуваної за посадою роботи;
- розроблення профілю професійної компетентності посади державної служби;
- оцінювання посади державної служби.

Результатом процесу класифікації є рішення – група і підгрупа, які присвоєно посаді державної служби.

Компетентність – це володіння певними компетенціями, тобто здатність і готовність випускника застосовувати набуті компетенції в процесі соціально-професійної життєдіяльності. Компетентність означає рівень досягнень в межах відповідної функції або роботи, залежить від досвіду, здібностей і готовності людини до саморозвитку.

Компетенція – це актуальна система знань, умінь, навичок, здібностей, цінностей, необхідна не лише для ефективного виконання професійної діяльності, але й для постійного особистого розвитку і самовдосконалення, яку випускники ВНЗ зобов'язані освоїти і продемонструвати після завершення освітньої програми. Різновид типів компетенцій залежить від цілей державного органу. Розрізняють ключові, загальні та спеціальні компетенції.

Конфлікт інтересів – суперечність між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень;

Корупційне правопорушення – умисне діяння, що містить ознаки корупції, вчинене особою, зазначеною у частині 1 статті 4 Закону України від 07.04.2011 № 3206-VI «Про засади запобігання і протидії корупції», за яке законом встановлено кримінальну, адміністративну, цивільно-правову та дисциплінарну відповідальність.

Корупція – використання особою, зазначеною в частині 1 статті 4 Закону України від 07.04.2011 № 3206-VI «Про засади запобігання і протидії корупції», наданих їй службових повноважень та пов'язаних із цим можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній в частині 1 статті 4 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень та пов'язаних із цим можливостей.

Коучинг (англ. *coaching* – навчання, тренування) – це мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини.

Креативне мислення – це здатність знаходити і застосовувати інноваційний, адаптивний, проектний і творчий підхід в управлінні процесом прийняття рішень, вирішувати нестандартні завдання, здатність йти на розумний ризик, готовність долати перешкоди, внутрішня мотивація, толерантність до невизначеності, готовність протистояти думці оточення.

Критерії результативності службової діяльності (від англ. *Key Performance Indicators – KPI's*) – система оцінки, яка допомагає державному органу визначити досягнення стратегічних і тактичних (функціональних) цілей. Використання критеріїв результативності службової діяльності дає державному органу можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії.

KPI дозволяє здійснювати контроль службової діяльності співробітників, структурних підрозділів і державного органу в цілому. Критерії результативності службової діяльності залежать від групи та підгрупи посад державної служби, рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, кола та специфіки робочої комунікації тощо. Вони розробляються з урахуванням вимог успішної діяльності, чітких термінів досягнення цілей, принципів побудови державного органу та визначають очікувані стандарти поведінки від працівників і вимоги до якості їхньої роботи.

Критерії пов'язані з рівнем ефективності роботи і включають ключову інформацію про те, які очікування пред'являє керівник державного органу до своїх співробітників.

KPI – це інструмент виміру поставлених цілей. Якщо розроблений критерій не пов'язаний з метою, тобто не утворюється виходячи з її змісту, тоді не можна використовувати цей критерій. Технології встановлення, перегляду та контролю цілей і завдань лягли в основу концепції, яка стала основою сучасного управління і називається «Управління за цілями».

Лідерство – здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей структурного підрозділу та державного органу в цілому, використовуючи відповідні міжособові стилі і методи під час управління групами або окремими людьми (підлеглими та колегами).

Мотивація – усвідомлення своїх глибинних бажань і прояв наполегливості у досягненні цілей, докладання достатніх зусиль протягом необхідного проміжку часу під впливом усієї сукупності внутрішніх чинників, що спонукають і підвищують його активність, здатність наполегливо йти вперед, незважаючи на розчарування і можливі невдачі.

Нормативно-правовий акт – офіційний письмовий документ, прийнятий уповноваженим на це суб'єктом нормотворення у визначеній законодавством формі та за встановленою законодавством процедурою, спрямований на регулювання суспільних відносин, що містить норми права, має неперсоніфікований характер і розрахований на неодноразове застосування. Прийняття нормативно-правових актів у вигляді листів і телеграм не допускається.

За юридичною силою нормативно-правові акти поділяються на дві великі групи: закони і підзаконні акти.

Слід зазначити, що в ієрархічній структурі законодавства основну роль відіграє Конституція України і закони, що встановлюють відправні засади правового регулювання. Вони мають найвищу юридичну силу, є першоосновою всього законодавства.

Об'єктом стратегічного управління людськими ресурсами – сукупний трудовий потенціал державного органу, динаміка його розвитку, структури і цільові взаємозв'язки, політика управління людськими ресурсами, а також технології і методи управління (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення і розвитку персоналу), засновані на принципах стратегічного управління, управління персоналом і стратегічного управління людськими ресурсами. В сукупності вони утворюють кадровий потенціал державного органу.

Організація та планування роботи – вміння встановлювати цілі та завдання за відповідним напрямом діяльності, а також визначати шляхи досягнення цілей, необхідні для цього ресурси та розробляти відповідні плани діяльності, враховуючи можливі зміни обставин; уміння ставити завдання підлеглим, розподіляти і делегувати роботу та контролювати досягнення поставлених цілей.

Орієнтація на результат – спроможність цілеспрямовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів. Це оцінка, розстановка пріоритетів і розробка робочих планів; знання, яким найбільш ефективним способом виконати роботу якісно і своєчасно, уміння ефективно використовувати ресурси, формувати бюджети, відстежувати їх виконання, не виходити за рамки бюджетів, знаходити шляхи для поліпшення якості в межах встановленого часу і витрат, шукати можливості для економії витрат.

Орієнтація на споживача означає, що керівник служби персоналу державного органу розуміє потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів, своєчасно на них реагує, демонструє позитивне відношення і прагнення до задоволення потреб споживачів.

Підготовка пропозицій щодо формування державної політики – це розробка та участь у розробці проектів нормативно-правових актів, надання пропозицій до стратегічних документів, аналіз проблем та економічної, соціальної та політичної ситуації на засадах дотримання основних цілей і ознак держави і підготовка за його результатами рекомендацій, аналітичних звітів у відповідній сфері діяльності державного органу тощо.

Підзаконні нормативно-правові акти – це нормативні акти компетентних органів, що видаються на підставі закону, відповідно до закону і для його виконання.

Підзаконні нормативно-правові акти містять норми, володіють рядом специфічних ознак, видаються лише уповноваженими органами державної влади у визначеній формі з метою конкретизації та на виконання законів.

Види підзаконних нормативно-правових актів в Україні: Укази Президента України; постанови Президії Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; інструкції, розпорядження і накази міністерств, державних комітетів і відомств України; розпорядження глав обласних та районних державних адміністрацій; рішення виконавчих комітетів місцевих Рад народних депутатів; нормативні накази та інструкції адміністрації підприємств, установ, організацій.

Поведінкові компетенції (особисті якості) – готовність і здатність людини на основі предметних знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання роботи, демонструвати роботу, що відповідає встановленим вимогам і стандартам.

Поведінкові компетенції (наприклад, лідерство, креативне мислення, орієнтація на споживача, орієнтація на результат, відповідальність тощо) зазвичай людина демонструє в контексті своєї діяльності. Якщо людина, наприклад, не вміє управляти своїми емоціями або не націлена на результат, то навіть блискуче володіння функціональними компетенціями не допоможе їй стати ефективним працівником.

Посада державної служби – визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату з установленими відповідно до законодавства посадовими обов'язками у межах повноважень, визначених пунктом 2 частини 1 статті 1 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу».

Посадові обов'язки – перелік функцій і повноважень, закріплених за посадою державної служби, які зобов'язаний виконувати державний службовець та які встановлені його посадовою інструкцією.

Потреби – це необхідність для людини таких умов, що забезпечують її існування і самозабезпечення. Потреби поділяють на групи: фізіологічні, екзистенціальні, престижні, особистісні, духовні.

Економічні потреби виступають основою діяльності людей. Потреби виступають як ідеальний внутрішньо спонукальний мотив їхньої діяльності. Потреба в найзагальнішому вигляді є усвідомленою індивідом необхідністю в певних духовних, матеріальних благах та послугах – його ідеальним прагненням.

Види потреб:

- матеріальні: в їжі, одязі, предметах побуту, житлі (вони вважаються базовими)
- духовні: в освіті, в підвищенні кваліфікації, в художній творчості, в розвитку науки та мистецтва
- соціальні: в медичному обслуговуванні, в вихованні дітей, у вільному часі, в гідних умовах праці і навчання, а також відпочинку.

За способом задоволення:

- індивідуальні
- групові

Виділяють потреби існування (їжа, одяг, безпека) і потреби досягнення цілей життя (влада і слава, знання і творчість, духовне удосконалення).

Прийняття управлінських рішень – вміння обирати та погоджувати найкращі об'єктивні та неупереджені рішення або альтернативні варіанти досягнення поставленої мети, шляхом аналізу, прогнозування та оцінки ситуації і проблем, що її спричинили.

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

Редагування проектів нормативно-правових актів – це комплекс взаємопов'язаних операцій, основу якого становить аналіз тексту та способу його оформлення з метою виявлення помилок, класифікація виявлених недоліків, вибір найбільш доцільного способу їх усунення, застосування відповідного виду правки, а також перевірка одержаного результату (аналіз зроблених виправлень).

Результативність – це ступінь досягнення запланованих результатів (здатність державного органу чи співробітника орієнтуватися на результат).

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

Робота з інформацією – це здатність інтерпретувати, систематизувати, критично оцінювати і аналізувати інформацію.

Робочий час державного службовця – час, протягом якого державний службовець відповідно до правил внутрішнього службового розпорядку має виконувати свої посадові обов'язки.

Розпорядчий документ – акт, що видається суб'єктом нормотворення у процесі здійснення ним виконавчо-розпорядчої діяльності з метою виконання покладених на нього завдань та здійснення функцій відповідно до наданої компетенції на основі і на виконання Конституції та законів України, спрямування регулювання суспільних відносин у сферах державного управління, віднесених до його відання.

Розроблення проектів нормативно-правових актів – це безпосереднє або участь у реалізації процесу створення нормативно-правового акту, який складається з етапів:

- 1) вибір правової сфери, яку потрібно унормувати або змінити правове регулювання;
- 2) ознайомлення з діючими нормативно-правовими актами, що регулюють визначену сферу суспільних відносин;
- 3) визначення та обґрунтування необхідності і можливості унормувати визначену сферу суспільних відносин (можливість регулювання);
- 4) вибір форми правового регулювання, визначення адекватності врегулювання даної сфери суспільних відносин обраним чином (у формі змін

до закону, постанови уряду, наказу міністерства тощо);

5) розробка нормативно-правового акту:

- розробка концепції нормативно-правового акту, вибір принципового засобу врегулювання винайденної проблеми;
- розробка тексту проекту нормативно-правового акту:
 - визначення структури нормативно-правового акту (користуючись загальними правилами законодавчої техніки);
 - підбір та узгодження юридичної термінології;
 - написання тексту проекту нормативно-правового акту;
 - підготовка змін до інших нормативно-правових актів, змінити які потрібно у зв'язку з введенням в дію нового акту;
 - підготовка переліку нормативно-правових актів про визнання їх такими, що втратили чинність;
- визначення правових та соціальних наслідків вступу в дію нормативно-правового акту;

б) розробка супровідних документів:

- розробка пояснювальної записки;
- складення порівняльної таблиці;
- складення супровідного листа.

7) перевірка законопроекту викладачем;

8) доопрацювання проекту акту з врахуванням висловлених зауважень.

Ротація – планове горизонтальне та вертикальне службове переміщення працівників на посадах державної служби у структурних підрозділах, істотна зміна посадових обов'язків, збільшення (зменшення) прав або ускладнення завдань, без підвищення за посадою, але з підвищенням заробітної плати працівників державного органу, в якому вони працюють, з метою: здобуття ними нових знань, набуття вмінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання; підвищення ефективності їхньої роботи, подолання корупційних явищ у державному органі.

Самовдосконалення – уміння безперервно підвищувати свій рівень професійної компетентності, максимально використовувати власні можливості, здатність організувати власну діяльність з метою оптимального й раціонального використання робочого та вільного часу, відкритість новим знанням і досвіду, готовність братися за вирішення більш складних завдань з метою свого професійного розвитку.

Середовище – це комплекс зовнішніх явищ, які стихійно діють на людину і значною мірою впливають на її розвиток. Багато психологів говорять про те, що поведінка людини залежить від ситуації. Було відмічено, що в одних обставинах людина поводить себе чесно, а в інших – ні. Ці факти вказують на важливість створення такого робочого клімату та організаційної культури, які б підтримували переважний для державного органу тип поведінки.

Ситуаційне управління (від лат. *situatio* – положення, збіг обставин і умов, що створюють певне становище) – оперативне управління, здійснюване на додаток до стратегічного та перспективного. Сутність ситуаційного

управління полягає в тому, що одні й ті самі управлінські функції по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях. Практична реалізація ситуаційного управління полягає в прийнятті управлінських рішень уміру виникнення проблем відповідно до ситуації, що складається. У фаховій літературі також трапляється назва «кейсове» (від англ. *case*), що означає ситуацію, або адаптивне управління. Важливою перевагою ситуаційного управління є гнучкість, тобто можливість адаптації організації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища. Слабким місцем ситуаційного управління є неможливість надання будь-яких «стандартних» рекомендацій з досягнення результатів діяльності в умовах постійних зовнішніх змін.

Служба персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату – окремий структурний підрозділ чи державний службовець у цьому органі або його апараті, що забезпечує здійснення керівником державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті своїх повноважень, відповідає за документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а також виконує інші функції, передбачені цим Законом та іншими нормативно-правовими актами.

Службова дисципліна державного службовця – неухильне додержання присяги державного службовця, сумлінне виконання ним службових обов'язків.

Службові обов'язки – сукупність обов'язків державного службовця, визначених цим Законом, правилами внутрішнього службового розпорядку відповідного державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, та його посадових обов'язків.

Співробітництво і робота в команді (соціальні компетенції) – здатність і готовність відповідально створювати і підтримувати стосунки, ділові контакти і зв'язки, диференціювати і розуміти вірогідні вигоди і загрозу в стосунках, уміння взаємодіяти з іншими людьми раціональним і чесним способом, що включає розвиток почуття соціальної відповідальності і солідарності, здатність демонструвати пошану до думки інших людей, навіть якщо з ним не згоден.

Стратегічне планування – це вміння встановлювати пріоритети, ставити та досягати поставлені цілі (завдання), шляхом визначення оптимальної послідовності дій, необхідних ресурсів і джерел та безпосередніх виконавців завдань, вміння постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітника, структурного підрозділу чи державного органу, оновлювати структуру державного органу для ефективного його функціонування у середовищі, що постійно змінюється і досягнення поставленої мети.

Стратегічне управління державним органом – особливе, відмінне від поточного, управління державним органом на підставі стратегії, яке спирається на людський потенціал як основу державного органу, орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та внесення

своєчасних змін для закріплення здатності державного органу до ефективного виконання своєї місії і забезпечення довгострокового виживання в мінливому середовищі. Крім стратегічного планування як провідної функції, стратегічне управління включає також і функції стратегічної організації, стратегічної мотивації і стратегічного контролю.

Стратегічне управління людськими ресурсами – цілеспрямована скоординована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління людськими ресурсами.

Стратегічний план – формалізований документ, що розробляється на підставі стратегії і визначає конкретні завдання і заходи, їх послідовність, строки, ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні тощо), відповідальних виконавців за кожним завданням. Метою стратегічного плану є побудова системи цілей державного органу для досягнення раціонального використання бюджетних коштів. Стратегічний план, як правило, має багатоцільовий характер і реалізується за допомогою програм.

Стратегія державної кадрової політики України – це стратегічний документ, спрямований на визначення системи принципів, пріоритетів, змісту, основних напрямів, механізмів формування та реалізації державної кадрової політики.

Стратегія управління людськими ресурсами – це пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі державного органу, необхідний для формування високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії державного органу.

Суб'єкт призначення – державний орган або орган влади Автономної Республіки Крим чи посадова особа, уповноважені відповідно до законодавства призначати на посади державної служби та звільняти з цих посад.

Суб'єкт стратегічного управління людськими ресурсами – це керівник державної служби та служба персоналу, а також заступники керівника державного органу та керівники структурних підрозділів в межах повноважень і компетенції.

Управління – вид людської діяльності, сутністю якої є реалізація управлінських функцій (планування, організація, координація, облік, контроль, мотивація), спрямованих на оптимальне використання ресурсів державного органу, з метою досягнення запланованих результатів, що забезпечують постійний розвиток державного органу.

Управління емоціями – вміння управляти своїми думками і почуттями в складних обставинах таким чином, щоб під час вирішення спірних питань або ситуацій досягти позитивного результату, здатність не піддаватися на провокації і чинити опір спокусі бути залученим у неналежну ситуацію, вибудовувати ситуації і здійснювати діяльність за дезорганізуючих обставин, що впливають на емоційну сферу людини, вміння швидко відновлюватися після

емоційних потрясінь.

Управління змінами – це розуміння змін, що відбуваються, і швидка адаптація до них; а також уміння очолити процес управління змінами, уміння постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітників, структурного підрозділу чи державного органу, оновлювати організаційну структуру для ефективного функціонування державного органу в середовищі, що постійно змінюється і досягнення поставленої мети.

Управлінські компетенції – це система знань, умінь, навичок, здібностей, цінностей, способів поведінки, які потрібні для того, щоб бути ефективним на різноманітних керівних посадах і в різних державних органах. Іншими словами, управлінські компетенції є значною мірою загальними для різних спеціальностей, незважаючи на відмінності у функціональних обов'язках.

Функції з обслуговування – діяльність працівників державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим та їх апарату, яка не передбачає здійснення повноважень, безпосередньо пов'язаних з реалізацією завдань та виконанням функцій цих органів, визначених пунктом 2 частини 1 статті 1 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу».

Функціональні компетенції – це спеціальні (професійні) знання, уміння і навички, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків. Відрізняються від інших тим, що зачіпають галузь спеціальних знань, умінь і навичок, а не властивості особистості та здатності.

До основних функціональних компетенцій з управління людськими ресурсами належать: планування і відбір людських ресурсів, управління ефективністю службової діяльності, мотивація людських ресурсів, планування кар'єри та професійний розвиток.

Функціональні компетенції з управління людськими ресурсами – володіння інструментами планування, відбору, професійного розвитку, використання та мотивації людських ресурсів, оцінки кандидатів на зайняття вакантних посад, аналізу змісту виконуваної за посадою роботи, управління її ефективністю та визначення потреб у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців.

Функціональні компетенції легко оцінити, тому що вони об'єктивні та вимірювані (кількісні). Під час конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби зазвичай вимірюють саме функціональні компетенції. Поведінкові, компетенції виміряти набагато складніше, тому що вони суб'єктивні (якісні).

Функція органу виконавчої влади й/або його підрозділу – це конкретна дія щодо реалізації або забезпечення реалізації владних повноважень, доручена державі суспільством, здійснювана державними службовцями, чітко спрямована на досягнення певного результату, що має зовнішнього стосовно даного органу виконавчої влади (підрозділу) користувача.

Ціннісні орієнтації – важливий компонент світогляду особистості або групової ідеології, що виражає переваги і прагнення особистості або групи відносно тих або інших узагальнених людських цінностей (добробут, здоров'я, комфорт, пізнання, громадянські свободи, творчість, праця тощо). Ціннісні орієнтації закладаються в людину з дитинства. Вони формуються впродовж усієї її діяльності. Загальні ціннісні орієнтації допомагають керівникам об'єднувати працівників для досягнення цілей державного органу.

ЗАТВЕРДЖУЮ

(найменування посади, ініціали (ім'я), прізвище та підпис керівника державної служби у державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті)

« ___ » _____ 20 ____ р.

ПРОФІЛЬ
професійної компетентності посади керівника, заступника
керівника, керівника структурного підрозділу
у складі служби персоналу

I	ХАРАКТЕРИСТИКА ПОСАДИ	
1	Найменування державного органу	Державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим або їх апарат
2	Найменування структурного підрозділу	Служба персоналу або структурний підрозділу служби персоналу
3	Найменування посади	Керівник, заступника керівник, керівника структурного підрозділу у складі служби персоналу
4	Група посади державної служби	II, III
5	Підгрупа посади державної служби	II-1, II-2, II-3, II-4 або III-1, III-2, III-3, III-4
6	Мета посади	Забезпечення реалізації державної політики в сфері державної служби з питань управління персоналом у державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті та структурних підрозділах цього державного органу або його апарату
7	Зміст виконуваної за посадою роботи	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення здійснення керівником державної служби у державному органі своїх повноважень; – участь у розвитку державного органу; – планування і прогнозування потреби у людських ресурсах; – відбір персоналу; – організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу; – адаптація персоналу; – організація заходів з професійного розвитку та планування кар'єри

		<p>державних службовців;</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління ефективною службовою діяльністю державних службовців; – розроблення корпоративної політики компенсацій і пільг; – організаційно-методичне забезпечення управління персоналом; – забезпечення внутрішньої комунікації (вирішення проблем співробітників, роз'яснення їм очікувань керівництва і, у разі потреби, виправдання дій керівництва, якщо вони отримують несподіваний відгук); – участь у формуванні бюджету витрат на персонал і контролі за його виконанням; – спрямування, координація, організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях; – документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення
II ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИ		
1	Мінімальні загальні вимоги	
1.1	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Спеціаліст (магістр)
1.2	Освіта	Повна вища освіта
1.3	Стаж роботи (тривалість у роках, у тому числі на посадах певної групи/підгрупи)	Відповідно до статті 16 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» для конкретної групи та підгрупи посад державної служби
2	Спеціальні вимоги	
2.1	Напрямок підготовки (спеціальність)	Управління персоналом, державне управління, державна служба
2.2	Досвід роботи	Досвід роботи в сфері управління людськими ресурсами (кадрового діловодства), в тому числі в державному або приватному секторі
2.3	Перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> – Конституція України, законодавство України у сфері державного управління, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції», трудове законодавство; – основи психології та сучасні методи управління людськими ресурсами; – кадрове діловодство та статистична звітність; – основи управління та організації загального діловодства, архівної справи; – державна мова;

		<ul style="list-style-type: none"> – знання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення
2.4	Перелік умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічне планування; – прийняття управлінських рішень; – використання та управління ресурсами; – організація та планування роботи; – управління змінами; – впровадження удосконалень та інновацій; – ефективна комунікація; – робота з інформацією; – планування і відбір людських ресурсів; – управління ефективністю службової діяльності персоналу; – мотивація персоналу; – планування кар'єри та професійний розвиток персоналу
2.5	Інші вимоги до рівня професійної компетентності	<ul style="list-style-type: none"> – лідерство; – орієнтація на споживача; – емоційний інтелект; – орієнтація на результат; – креативне мислення; – самовдосконалення; – відповідальність

ЗАТВЕРДЖУЮ

(найменування посади, ініціали (ім'я), прізвище та підпис керівника державної служби у державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті)

« ___ » _____ 20 ____ р.

ПРОФІЛЬ професійної компетентності посади спеціалістів служби персоналу

І	ХАРАКТЕРИСТИКА ПОСАДИ	
8	Найменування державного органу	Державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим або їх апарат
9	Найменування структурного підрозділу	Служба персоналу або структурний підрозділ служби персоналу
10	Найменування посади	Спеціаліст
11	Група посади державної служби	IV, V
12	Підгрупа посади державної служби	IV-1, IV-2, IV-3, V-4 або V-1, V-2, V-3, V-4
13	Мета посади	Забезпечення реалізації державної політики в сфері державної служби з питань управління персоналом у державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті та структурних підрозділах цього державного органу або його апарату
14	Зміст виконуваної за посадою роботи	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення здійснення керівником державної служби у державному органі своїх повноважень; – участь у розвитку державного органу; – планування і прогнозування потреби у людських ресурсах; – відбір персоналу; – організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу; – адаптація персоналу; – організація заходів з професійного розвитку та планування кар'єри державних службовців; – управління ефективністю службової діяльності державних службовців;

		<ul style="list-style-type: none"> – розроблення корпоративної політики компенсацій і пільг; – організаційно-методичне забезпечення управління персоналом; – забезпечення внутрішньої комунікації (вирішення проблем співробітників, роз'яснення їм очікувань керівництва і, у разі потреби, виправдання дій керівництва, якщо вони отримують несподіваний відгук); – участь у формуванні бюджету витрат на персонал і контролі за його виконанням; – спрямування, координація, організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях; – документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення
II ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИ		
3	Мінімальні загальні вимоги	
1.1	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Спеціаліст (магістр), бакалавр або молодший спеціаліст
1.2	Освіта	Повна вища освіта, базова вища освіта або неповна вища освіта
1.3	Стаж роботи (тривалість у роках, у тому числі на посадах певної групи/підгрупи)	Відповідно до статті 16 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» для конкретної групи та підгрупи посад державної служби
4	Спеціальні вимоги	
2.1	Напрямок підготовки (спеціальність)	Управління персоналом, державне управління, державна служба
2.2	Досвід роботи	Досвід роботи в сфері управління людськими ресурсами (кадрового діловодства), в тому числі в державному або приватному секторі
2.3	Перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> – Конституція України, законодавство України у сфері державного управління, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції», трудове законодавство; – основи психології та сучасні методи управління людськими ресурсами; – кадрове діловодство та статистична звітність; – основи управління та організації загального діловодства, архівної справи; – державна мова; – знання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення

2.4	Перелік умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> – використання та управління ресурсами; – організація та планування роботи; – управління змінами; – ефективна комунікація; – робота з інформацією; – планування і відбір людських ресурсів; – управління ефективністю службової діяльності персоналу; – мотивація персоналу; – планування кар'єри та професійний розвиток персоналу
2.5	Інші вимоги до рівня професійної компетентності	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на споживача; – емоційний інтелект; – орієнтація на результат; – креативне мислення; – самовдосконалення; – відповідальність

ⁱ Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004 № 104 «Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків», Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361 «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України».

ⁱⁱ Наказ Національної служби посередництва і примирення від 27.06.2000 № 50 «Про затвердження Методики аналізу соціально-економічних і соціально-трудова відносин та прогнозування колективних трудових спорів (конфліктів)».