

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня магістра

на тему: **Розвиток HR-служби органу публічного управління
(на матеріалах Придністровського міжрегіонального управління
Укртрансбезпеки)**

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчанням Габрикевич Н. М.

Керівник: Пила В. І., професор кафедри, доктор економічних наук, професор

Рецензент: _____

Хмельницький – 2020 рік

АНОТАЦІЯ

Габрикевич Н. М. Розвиток HR-служби органу публічного управління (на матеріалах Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки). – Рукопис.

У магістерській роботі запропоновано розв’язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення функціонування HR-служби органу публічного управління.

Для цього розкрито зміст HR-служби органу публічного управління, яке пропонується трактувати як спеціально утворений у державному органі структурний підрозділ, що самостійно функціонує, є належним чином організований, наділений спеціальною компетенцією і необхідними ресурсами для здійснення цілеспрямованої діяльності із забезпечення виконання завдань стосовно управління людьми, із прямим підпорядкуванням керівникові державної служби в державному органі.

Встановлено, що сектор персоналу є самостійним структурним підрозділом Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки, який утворено згідно штатного розпису, з метою створення правових і організаційних засад для ефективної діяльності, пов’язаної і забезпеченням реалізації кадрової політики в Управлінні.

На підставі європейських стандартів і новацій національного законодавства про державну службу обґрунтовано три компоненти компетентнісної моделі для працівників державних органів: загальний, фаховий та інтелектуальний. Визначено напрями підвищення рівня інституційної спроможності органу публічного управління. Зокрема, запропоновано удосконалити структуру сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки, здійснено розподіл посадових обов’язків фахівців за функціональними напрямками.

Ключові слова: орган публічного управління, HR-служба, персонал, транспорт, безпека.

SUMMARY

Gabrykevych N.M. Development of HR-service of public administration body (on materials of Transnistrian interregional management of Ukrtransbezpeky). - Manuscript.

The master's thesis proposes the solution of a topical scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the functioning of the HR-service of the public administration body.

To this end, the content of the HR-service of the public administration body is disclosed, which is proposed to be interpreted as a specially formed structural unit in the state body, functioning properly, endowed with special competence and necessary resources to carry out targeted activities to ensure management tasks. with direct subordination to the head of the civil service in a state body.

It is established that the personnel sector is an independent structural subdivision of the Transnistrian Interregional Department of Ukrtransbezpeka, which was formed according to the staff list, in order to create legal and organizational bases for effective activities related to ensuring personnel policy in the Department.

On the basis of European standards and innovations of the national legislation on civil service, three components of the competence model for employees of public bodies are substantiated: general, professional and intellectual. The directions of increasing the level of institutional capacity of the public administration body are determined. In particular, the improved structure of the personnel sector of the Transnistrian interregional department of Ukrtransbezpeky is proposed, the division of responsibilities of specialists by functional areas is carried out.

Key words: public administration body, HR service, personnel, transport, security.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ HR-СЛУЖБИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Теоретичні засади функціонування й розвитку HR-служби органу публічного управління.....	8
1.2. Світовий досвід реформування системи управління державною службою та формування HR-служб органів публічного управління.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ HR-СЛУЖБИ ПРИДНІСТРОВСЬКОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ УКРТРАНСБЕЗПЕКИ	31
2.1. Функціональні засади діяльності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки	31
2.3. Оцінювання результативності функціонування сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки .	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-СЛУЖБИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	52
3.1. Розроблення та використання компетентнісних інструментів у діяльності HR-служби	52
3.2. Забезпечення інституційної спроможності HR-служби органу публічного управління.....	61
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах світової та європейської інтеграції України актуальності набуває питання виконання нашою державою взятих на себе міжнародних зобов'язань, у тому числі в частині реформування державного управління та державної служби. Важливим етапом формування сучасної ефективної системи державного управління й залучення висококваліфікованих фахівців до державної служби стало схвалення урядом України Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки. Пріоритетами реформи державного управління визнано, зокрема, і посилення кадрового потенціалу шляхом формування сучасних служб управління людськими ресурсами. Ці нові структурні підрозділи покликані сприяти максимальному задоволенню потреб суспільства, держави, державних органів у фахівцях із високим рівнем професіоналізму, а також відкрити нові можливості для професійної самореалізації державних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ.

Підвищена увага до HR-служби державних органів потребує перегляду низки ортодоксальних поглядів на основи їх функціонування та розвитку. У XXI ст. сучасні організації все частіше транслюють ідеологію компетентнісного підходу на всі сфери управління персоналом, при цьому центральним елементом системи управління персоналом, навколо якого зосереджені конкретні функціональні напрями HR-служб, стає компетентнісна модель..

Теоретичну основу функціонування і розвитку HR-служби в умовах реформування державного управління та державної служби становлять праці Беззубко Л. [3], Збрицької Т. [15], Зленко А. [19], Клецова К. [23], Кожан Т. [25], Корсакова Д. [30], Лихача Ю. [34], Недашківської Т. [40], Пильгун Л. [44], Синиченко А. [64], Щербина О. [72].

Перелік науковців, розвідки яких стосуються теми магістерської роботи, не є вичерпним, нині проводиться багато досліджень у цьому

напрямі. Проте й досі учені всього світу намагаються відповісти на питання, на яких засадах та за якими принципами має бути сформована HR-служба органу публічного управління, щоб успішно функціонувати в сучасних умовах державотворення. Поза увагою вітчизняних дослідників залишаються питання впливу компетентнісного підходу на процеси розвитку HR-служб органів публічного управління та їх ефективного функціонування в Україні. Вищезазначене й зумовило вибір теми магістерської роботи, її мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку HR-служби органу публічного управління.

Для досягнення мети було поставлено такі *завдання*:

- розкрити теоретичні засади функціонування й розвитку HR-служби органу публічного управління;
- дослідити світовий досвід реформування системи управління державною службою та формування HR-служб органів публічного управління;
- проаналізувати функціональні засади діяльності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки;
- провести оцінювання результативності функціонування сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки;
- обґрунтувати напрями використання компетентнісних інструментів у діяльності HR-служби;
- сформулювати практичні рекомендації щодо забезпечення інституційної спроможності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки.

Об'єкт дослідження HR-служба органу публічного управління.

Предмет дослідження розвиток HR-служби Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дало змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність сформульованих висновків. Основу дослідження становлять системний та структурно-функціональний підходи до аналізу управлінських явищ і процесів. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, зокрема: діалектичний метод наукового пізнання, методи аналізу і синтезу (під час визначення теоретичних підходів до HR-служби державного органу); метод системного узагальнення (для якісної характеристики HR-служби; обґрунтування необхідності впровадження системи оцінювання рівня професійної компетентності державних службовців і претендентів на посади державних службовців); опитування (для отримання інформації з питань удосконалення функціонування HR-служби Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки); метод моделювання (під час розробки структури HR-служби з урахуванням функціонального навантаження; для побудови компетентнісної моделі працівників органу державної влади).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти та статистичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби, дослідницькі та аналітичні матеріали Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що наукові та практичні результати магістерської роботи сприятимуть підвищенню ефективності функціонування органів публічного управління шляхом формування сучасних HR-служб в контексті реформи державного управління в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ HR-СЛУЖБИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Теоретичні засади функціонування й розвитку HR-служби органу публічного управління

Роль, функції та деякі особливості формування, функціонування й розвитку структур з управління персоналом розглянуто в численних роботах вітчизняних та зарубіжних учених. Між тим необхідною умовою вивчення об'єкта нашого дослідження є огляд відповідної літератури, насамперед з державного управління. Загалом мета цього процесу полягає в тому, щоб окреслити теоретичні засади розвитку HR-служби державного органу в Україні та назвати ті питання, котрі залишилися невирішеними і, отже, визначити своє місце в розв'язанні проблеми.

З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 виникла необхідність посилення стратегічної ролі HR-служб у системі державного управління, які відповідатимуть за реалізацію питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо [47].

Управління персоналом органу публічного управління здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури мають сприяти цілеспрямованому й ефективному управлінню персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засобів управління. Кожна організація характеризується особливостями діяльності, ставить перед собою специфічні цілі, а кожен

працівник має свої цінності й установки. Отже, доцільним є формування такої системи управління персоналом, яка враховувала б особливості діяльності органу публічного управління [21].

Управління персоналом органу публічного управління – цілеспрямована діяльність керівництва органу публічного управління, керівників й спеціалістів підрозділів системи управління персоналом на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій [21; 63].

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом органу публічного управління, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети. Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень [21]. Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення органу публічного управління, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток.

Дослідження теоретичних основ організації системи управління персоналом вимагає визначення її структурних компонентів. Так щодо найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом, то варто згадати Д.О. Корсакова [30], який виділяє наступні підсистеми системи управління персоналом:

- С1 – підсистема аналізу та планування персоналу;
- С2 – підсистема найму та обліку персоналу;
- С3 – підсистема мотивації персоналу;
- С4 – підсистема оцінки персоналу;
- С5 – підсистема управління розвитком персоналу;
- С6 – підсистема створення умов праці;

С7 – підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом;

С8 – підсистема розвитку організаційної структури управління;

С9 – підсистема правового забезпечення.

Л.Б. Пошелюжна [46] вважає, що система управління персоналом включає наступні підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Інші автори [61] вважають доцільним приймати за основу подальших теоретичних досліджень у сфері управління персоналом наступні елементи структури системи управління персоналом:

- підсистема HR-орієнтирів і планування;
- підсистема забезпечення та організації роботи персоналу;
- підсистема персонал-маркетингу;
- підсистема формування і використання персоналу;
- підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу.

Як бачимо, має місце одночасне використання як функціонального, так і компонентного підходу до визначення складу системи управління персоналом. Причиною цього є те, що поняття «система» автори плутають з поняттям «процес», зокрема систему управління персоналом ототожнюють з системою реалізації самого процесу управління.

Згідно Великого тлумачного словника сучасної української мови, «система – це сукупність елементів (частин), що утворюють єдине ціле та взаємодіють один з одним та навколишнім середовищем», а процес управління «характеризується як перебіг якогось явища, послідовної зміни станів, етапів, стадій розвитку й сукупності послідовних дій для досягнення результату. Процес управління посідає у системі управління особливе місце.

Процес управління – характеризує реальне життя системи». Тобто, процесом є послідовна зміна станів або явищ, а система – це деякий порядок, розташування, форма організації чого-небудь. Таким чином, вважаємо за доцільне виділити наступні елементи комплексної системи управління персоналом органу публічного управління (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Структура комплексної системи управління персоналом органу публічного управління

Примітка. Узагальнено автором

- система правового забезпечення процесу управління персоналом органу публічного управління;
- система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом органу публічного управління;
- система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом органу публічного управління;

– система реалізації процесу управління персоналом органу публічного управління.

У свою чергу, систему реалізації процесу управління персоналом варто розділити на чотири підсистеми, кожна з яких відповідає за окрему функцію процесу управління і включає основні операції, необхідні для її реалізації.

На основі узагальнення літературних джерел [21; 57; 63] нами сформовано принципи формування та розвитку системи управління персоналом органу публічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Принципи побудови системи управління персоналом органу публічного управління

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом
1. Обумовленості функцій управління персоналом цілям органу публічного управління	1. Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділу або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач
2. Первинності функцій управління персоналом	2. Спеціалізації – виконанні в межах системи видів робіт, схожих за типом та функціональним наповненням
3. Оптимального співвідношення функцій, спрямованих на організацію системи управління персоналом й функції управління персоналом	3. Адаптивності (гнучкості) – пристосуванні системи до умов мінливого зовнішнього оточення
4. Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функції співробітників свого рівня	4. Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами
5. Економічності – витрати на створення системи не повинні перевищувати ефект від її впровадження	5. Безперервності – розвиток системи має відбуватись перманентно.
6. Прогресивності – система має формуватись з точки зору перспектив її подальшого розвитку	6. Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення
7. Комплексності – при створенні системи управління персоналом мають бути враховані всі функції та складові діяльності.	
9. Оперативності – формування системи має відбуватись у найкоротші строки.	

Примітка. Узагальнено автором

Методи побудови HR-служби органу публічного управління включають:

– обстеження (самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, миттєві спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз);

- аналіз (системний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, порівняння, динамічний аналіз, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, моделювання, аналіз головних компонент, балансовий, дослідницький, матричний аналіз);

- формування (системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризації цілей, дослідний, творчих нарад, колективного блокноту – «банк» ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз);

- обґрунтування (аналогій, порівнянь, експертно-аналітичний, моделювання фактичного й бажаного становищ досліджуваного об'єкту, розрахунків кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, функціонально-вартісний аналіз);

- впровадження (вивчення, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату управління, матеріальне й моральне стимулювання нововведень; залучення громадських організацій, функціонально-вартісний аналіз).

Для свого функціонування HR-служба органу публічного управління потребує організаційного забезпечення, інформаційного та технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення.

Під організаційним забезпеченням розуміють сукупність взаємопов'язаних підрозділів HR-служби й посадових осіб.

Інформаційне забезпечення HR-служби являє собою сукупність реалізованих рішень за обсягом, розміщенням та формами організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні [21]. Інформаційне забезпечення, в свою чергу, включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні). При проектуванні та розробці інформаційного забезпечення системи управління персоналом органу публічного управління важливим є встановлення складу й структури інформації, необхідної для прийнятої технології управління.

Під технічним забезпеченням HR-служби розуміють комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов’язаних та (або) автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу й подання інформації, а також засобів організаційної техніки [21]. Комплекс технічних засобів дозволяє вирішувати задачі управління з мінімальними трудовими й вартісними затратами, із заданою точністю й вірогідністю у задані строки. Він повинен володіти інформаційною, програмною та технічною сумісністю вхідних засобів; бути адаптованим до умов функціонування HR-служби; мати можливість розширення з метою підключення нових пристроїв.

Нормативно-методичне забезпечення HR-служби органу публічного управління являє собою сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при рішенні задач організації праці та управління персоналом та які затверджені в певному порядку компетентним відповідним органом або керівництвом організації [21]. Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття й реалізації рішень щодо питань управління персоналом.

Правове забезпечення HR-служби складається з використання засобів та форм юридичного впливу на органи та об’єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності органу публічного управління [63]. Основним завданням правового забезпечення HR-служби є правове регулювання трудових відносин між роботодавцем та найманими робітниками, захист прав та законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин в аграрній сфері.

Так, HR-служба у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України [21], законами України

«Про державну службу» [47], «Про місцеві державні адміністрації» [52], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [54], «Про запобігання корупції» [48] та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [50].

HR-служба об'єднує не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, але й вище керівництво, а також керівництво функціональних підрозділів. Кожна з підсистем HR-служби органу публічного управління має завдання. Основним завданням підсистеми керівництва системи управління органу публічного управління є розробка та реалізація філософії та призначення органу державної влади. Підсистема управління персоналом органу публічного управління, будучи головним елементом системи управління, розробляє та реалізує кадрову політику організації, основою якої є процес кадрового забезпечення. Основними напрямками діяльності підсистеми управління персоналом є:

- стратегічне управління персоналом та кадровою політикою органу публічного управління;
- управління плануванням персоналу органу публічного управління;
- управління наймом, підбором та залученням персоналу органу публічного управління;
- управління трудовими відносинами органу публічного управління;
- управління умовами праці органу публічного управління;
- управління розвитком персоналу органу публічного управління;
- управління мотивацією персоналу органу публічного управління;
- управління соціальним розвитком;
- управління розвитком організаційних структур управління органу публічного управління;

– управління правовим, інформаційним забезпеченням системи управління персоналом органу публічного управління.

Кадрове забезпечення, інтегруючись у кадрову політику, охоплює низку її найважливіших складових – залучення, відбір та наймання персоналу; підбір та розміщення персоналу; професійну орієнтацію та адаптацію персоналу; мотивацію та стимулювання персоналу; професійне навчання, атестацію персоналу та просування по службі; управління діловою кар’єрою персоналу, а отже спричиняє активний вплив на систему управління органу публічного управління, оскільки надає органу публічного управління основну умову його сучасного функціонування – кадровий потенціал з високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом.

Від злагодженої роботи HR-служби органу публічного управління з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність органу державної влади.

Зокрема, окремі автори на основі власних досліджень встановили, що існує причинно-наслідковий зв'язок між HR-службою і кадровою стійкістю органу публічного управління (рис. 1.2).

Отже, сьогодні, коли усі ресурси майже однаково доступні, ефективність системи управління основним ресурсом – персоналом – це шлях формування стійкої позиції органу публічного управління.

Таким чином, управління державною службою як система на сучасному етапі переживає ускладнення. Зростання складності управління персоналом органів державної влади відбувається з певних причин: по-перше, внаслідок ускладнення управлінської праці на державній службі; по-друге, оскільки персонал – найскладніший об'єкт управління організації; по-третє, внаслідок постійної та різкої зміни цінностей працівників, що пов'язане з політичними та економічними реформами суспільства; по-четверте внаслідок зростання чисельності апарату системи державного

управління, що потребує більш ефективних механізмів його розвитку та раціонального використання.

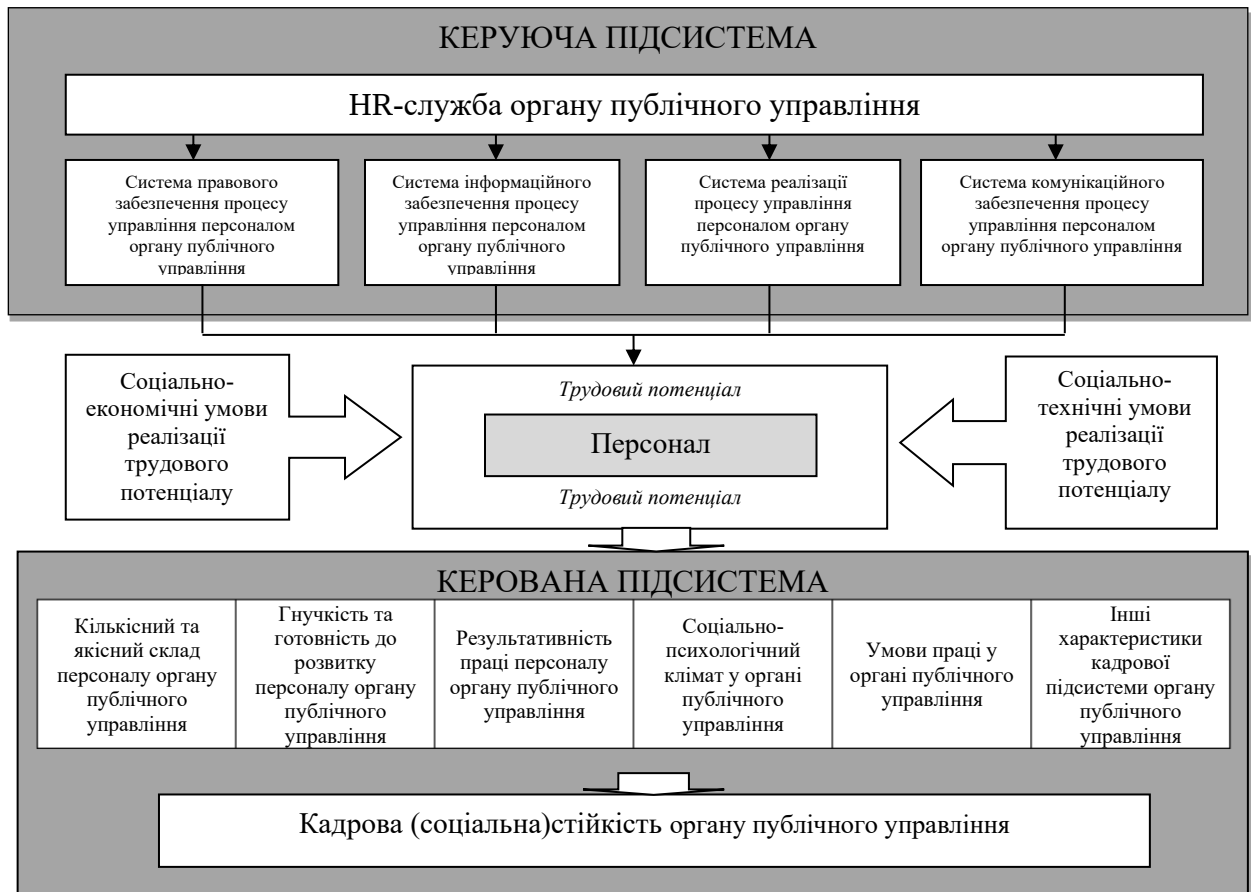


Рисунок 1.2 - Модель причинно-наслідкового взаємозв'язку HR-службою органу публічного управління і його кадровою стійкістю
Джерело: [36]

HR-служба органу публічного управління повинна забезпечувати розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом організацій.

1.2. Світовий досвід реформування системи управління державною службою та формування HR-служб органів публічного управління

Розвиток HR-служби органу публічного управління підходу вимагає від науковців, практиків–державних управлінців сформулювати принципи

його успішної реалізації. Сьогодні в політиці розвинених країн, як уже вище зазначалося, основою у здійсненні політичної влади та соціального управління є принцип індивідуальної заслуги або меритократії.

Останнім часом принцип меритократії, за яким суспільством повинні керувати особи, які мають особливі здібності й чесноти, високі інтелектуальні якості та кваліфікацію, що відповідає потребам середовища, набуває все більшої популярності. Його взяли на озброєння, демонструючи позитивний приклад, і ефективно використали Великобританія, Франція, Німеччина, Сінгапур, Китай, Казахстан, Грузія, Азербайджан та інші країни. Цей факт переконав нас в актуальності більш детального вивчення здобутків країн, передусім членів ЄС, щодо формування “інтелектуальної еліти”, яка робить найбільший внесок у добробут усього суспільства, оскільки цього вимагають нові тенденції управління людськими ресурсами, закладені в новому Законі України “Про державну службу”.

У Великобританії традиції державної служби, здавалося б, максимально відрізняються від українських, в усякому разі, значно більше, ніж традиції континентальних країн. Проте там є багато для нас повчального в плані як позитивного, так і негативного досвіду, тим паче, що в останні десятиліття та, особливо, роки у британському держапараті відбуваються значні й цікаві зміни. Сучасну ідеологію реформ англійської цивільної служби на початку XXI ст. сформовано у прийнятому в 2004 р. урядовому документі “Реформи цивільної служби: виконання і структури” (Civil Service Reforms: Delivery and Units), де підкреслюється, що головне – це відповідати очікуванням споживача державних послуг. У посланні названо сім ключових аспектів трансформації, серед яких: наявність компактного центру розроблення стратегії; професійна публічна служба, що володіє спеціальними навичками; її відкритість для суспільства, приватного і некомерційного секторів; більш швидке просування всередині служби; кінець довічного перебування на старших посадах.

Найважливішою ланкою в сучасній британській держслужбі є Комісія з цивільної служби (Civil Service Commission), яка за принципом формування, функціями і за формою функціонування є найпоказовішим символом кардинальних змін в основах підходу до кадрової політики на цивільній службі в контексті сучасної “постбюрократичної революції”. Це відомство до середини 90-х рр. XX ст. було звичайним відомством “із кадрів”. Проте тепер ситуація принципово інша. Комісія складається з одинадцяти “комісіонерів”, прерогатива призначення яких належить королеві. Призначаються вони на п’ятирічний термін, на основі часткової зайнятості (сумісництво) і, що здається кардинально важливим, здебільшого не з числа державних службовців, а ззовні, з числа авторитетних людей, що мають досвід роботи на помітних публічних посадах у громадському і приватному секторах. Комісіонери здійснюють контроль призначень на цивільній службі і дотримання при цьому стандартів. Ключові цінності – чесність, порядність, об’єктивність, неупередженість і відбір на основі заслуг і достоїнств. Концепція такого добору – передача функції формування корпусу чиновників під контроль і в руки не професійних апаратників, а тих, хто має з ними справу з іншого боку – з боку суспільства, будучи споживачем послуг, що надаються ними. Комісія – незалежне недержавне агентство, до кола повноважень якого входить: остаточний розгляд і ухвалення на основі принципів merit system (тобто за принципом меритократії) кандидатур приблизно на 600 посад старших цивільних службовців (вони поділяються на чотири градації), що входять до переліку; видання й доведення до загального відома Кодексу наймання службовців, що регулює відповідні процедури на всіх рівнях служби; контроль його дотримання безпосередніми роботодавцями; поширення прикладів позитивної практики наймання; розгляд, у ролі вищої інстанції, скарг на порушення зазначеного Кодексу.

Допомагає Комісії цивільної служби виконувати функцію з наймання кадрів Агентство з оцінювання та відбору кандидатів на державну службу. Наймання на всі інші посади, за винятком шестисот вищих, здійснюють

кадрові служби самих установ. Але Комісія здійснює по відношенню до них функцію моніторингу. Тим часом усе це досить детально прописано в згаданому Кодексі наймання службовців [39, с. 101–103].

Підбиваючи підсумки розгляду цивільної служби Великобританії, слід резюмувати, що там реформи просунулися далі, ніж у будь-якій іншій країні. Сучасна британська цивільна служба – це відкрита плюралістична структура, що постійно обмінюється ресурсами і практиками з зовнішнім середовищем; широко, але з урахуванням своєї специфіки запозичує досвід обслуговування громадян у приватному секторі; зробила задоволення споживачів своїх послуг у широкому значенні слова головним реальним пріоритетом своєї діяльності. А значна і все більша увага до питань етики поведінки посадовців – важливий індикатор орієнтації на довіру і повагу громадян. Наведені дані свідчать також про досить високий рівень кадрової служби, основа ефективності якої – так звана *merit system* – система набору і просування службовців на основі їхніх професійних і ділових якостей. І хоча її фундамент закладено ще в XIX ст., діє вона і понині, хоча зазнавала різних модифікацій.

Американська державна служба помітно відрізняється від цього інституту в країнах Старого світу. На американську державну службу справили великий вплив особливості політичної організації суспільства. Процес розвитку американської державної служби характеризується низкою адміністративних реформ, у результаті яких на початок XXI ст. чисельність державних службовців США досягла найнижчої, починаючи з 50-х рр. XX ст., позначки. Тому здається корисним стисло її охарактеризувати [75].

Відповідно до виявлених проблем було визначено п'ять основних напрямів реформ американської державної служби: стратегічне планування (приведення кадрової політики у відповідність до цілей діяльності державного органу); лідерство й управління знаннями (розроблення заходів щодо підвищення ефективності керівництва, механізмів заміщення лідерів і розвиток систем професійного навчання); управління за результатами

(упровадження оплати за результатами й інших механізмів, що заохочують ефективно виконання посадових обов'язків); управління талантами (залучення й утримання на державній службі кваліфікованих фахівців); підзвітність (створення інструментів моніторингу реформ і оцінювання результатів).

Повноваження з координування реформ у сфері кадрової політики було покладено на Службу управління персоналом (Office of Personal Management – OPM), яку було створено в 1978 р. на базі Комісії з цивільної служби (Civil Service Commission) з метою забезпечення реального проведення в життя принципів merit system. Тоді Служба отримала широкі повноваження і, по суті, роль свого роду “міністерства кадрів федеральних службовців”. Аж до 1994 р. усі процедури публічного оголошення про вакансії, що відкриваються, проведення конкурсних іспитів і призначення на посаду перебували під її контролем, хоча формально багато що робилося руками самих відомств: вони самі проводили іспити і приймали рішення про зарахування працівників. Проте кожна їхня дія регулювалася не лише законом – частиною 5 Кодексу Федеральних правил (Code of Federal Regulations, title 5), але також і величезною кількістю підзаконних актів, що видавалися OPM. У результаті реформ значну частину функцій HR-служби було передано іншим державним органам, зокрема функції прийому на державну службу і проходження державної служби, які тривалий час координувала HR-служба. Проте, оскільки норми законодавства змінено не було, формально за Службою управління персоналом збереглися консультаційні й контрольні функції щодо дотримання Системи заслуг, а саме перевірка дотримання відомствами законів та інструкцій щодо наймання, іспитів і просування співробітників на основі їхніх знань і практичної кваліфікації, незалежно від їхніх раси, релігії, статі, політичних поглядів або інших аспектів. Водночас на Службу управління персоналом було покладено нові повноваження: організація навчання й підвищення кваліфікації службовців, розроблення методики щорічних оцінювань роботи

службовців і контролю їхньої поведінки департаментами та відомствами, а в контексті адміністративної реформи 2001 р., про що вже йшлося вище, – координування реформ у сфері кадрової політики [59].

Крім того, відповідно до ухваленого в 2002 р. Закону про головних уповноважених із кадрів [80], у 24 федеральних органах виконавчої влади було створено посади Головних уповноважених із кадрів, кожен з яких відповідає за розроблення й упровадження кадрової політики у своєму відомстві. Головні уповноважені з кадрів входять до складу Ради з кадрів, яку очолює директор HR-служби. На федеральні органи виконавчої влади було покладено обов'язок розробляти плани розвитку людського капіталу та звіти про управління останнім і регулярно подавати їх для оцінювання в Службу управління персоналом. Важливо, що перетворення у сфері управління персоналом, які проводяться в США, не зводяться лише до створення нових посад і збільшення обсягів звітності. У ході реформ було запропоновано багато інноваційних інструментів і механізмів, що дозволяють підвищити ефективність кадрової політики. HR-служба у взаємодії з іншими державними органами підготувала керівництво щодо кадрової реформи і розробила інтернет-сайт, на якому розміщено посібники, методичні рекомендації, корисні посилання й інші ресурси з управління кадрами на державній службі [7]. Їх поділено на п'ять блоків відповідно до основних напрямів реформування кадрової політики. Для кожного напрямку визначено набір показників і запропоновано методики проведення конкретних заходів. Зокрема, у 2004 р. для оптимізації порядку прийому на державну службу було розроблено “Модель наймання упродовж 45 днів”, що містить покроковий опис відповідної адміністративної процедури. Для залучення на державну службу кваліфікованих фахівців і підвищення ефективності кадрового планування в 2006 р. було підготовлено Керівництво з моделей кар'єри [75]. Моделі кар'єри ґрунтуються на класифікації осіб, які вступають на державну службу, відповідно до певного набору характеристик. Для кожної категорії (наприклад, “студент”) вказується, які характеристики

робочого місця (висока заробітна плата, можливості професійного зростання, дух товариства тощо) є найбільш важливими і які методи (проходження практики в державних органах, оплата навчання тощо) може бути використано для залучення й утримання громадянина на державній службі. Відтак моделі кар'єри використовуються для оформлення оголошень про вакансії на державну службу, розроблення посадових обов'язків, організації робочого місця та в інших процесах управління персоналом.

Таким чином, реформування державної служби США – це ще один приклад принципової орієнтації на цінності меритократії та прозорості [84]. Як свідчить практика реформи державного управління в США, підтримується конкурентоспроможність держави як роботодавця порівняно з приватним сектором, використовуються такі методи розвитку, як менторство і ротація кадрів, а компетенції, за якими відбирають і просувають службовців, пов'язано в більшому ступені з міжособистісними навичками й орієнтацією на результат. Чинна система HR-служби не є ідеальною, проте вона динамічно розвивається, користуючись уроками і технологіями приватного сектора.

Французька державна служба для України є свого роду ідеалом продуманої, всебічно регламентованої й такої, що має великий запас міцності, системи високоцентралізованої адміністрації. Її досвід функціонування найчастіше обирають науковці з державного управління у своїх дослідженнях. Проте навіть ця “ідеальна” модель на певному етапі свого розвитку зіткнулася з кризою довіри. Суть французької державної служби – закрита і детально регламентована система адміністративної кар'єри з властивим їй духом ієрархічності, кастовості і відданого служіння державі [41]. Зрозуміло, час вносив деякі корективи, але фундаментальних принципів вони не торкалися. Правовою основою державної служби Франції є Конституція 1958 р., закон “Про права і обов'язки службовців” від 13 липня 1983 р. та закон “Про статутні положення стосовно публічної служби

держави” від 11 січня 1984 р. [58]. Додатковими джерелами права є також рішення Конституційної ради й адміністративних судів [41, с. 61].

У Франції є два державних органи, що займаються питаннями управління державною службою: Генеральна дирекція і Генеральна рада. Генеральна дирекція державного управління та державної служби діє на правах міністерства. До її функцій входить регулювання чисельності особового складу державної служби та грошове утримання службовців, реалізація правових норм і принципів управління державною службою, а також здійснення міжміністерського управління корпусом державних службовців. Цей орган також погоджує та координує призначення на державні посади, організовуючи пов'язані з цим конкурси, займається професійною підготовкою, перепідготовкою та стажуванням державних службовців. Генеральна рада – законотворчий і арбітражний орган, що складається з рівної кількості представників від держави і трьох профспілок державних службовців (по 32 особи). Рада обговорює проекти законів про державну службу, вирішує питання правового регулювання державної служби, питання підготовки та перепідготовки кадрів, розглядає апеляції державних службовців, проводить досудове розслідування суперечок, пов'язаних із державною службою, тощо [33, с. 145].

У системі центральної державної служби Франції існує також низка консультативних органів: паритетні адміністративні комісії для кожного корпусу (штату) службовців, що складаються з рівної кількості представників адміністрації та персоналу (вони займаються питаннями просування по службі і дисципліни); паритетні технічні комітети, що займаються організаційними та статутними питаннями державної служби; комітети гігієни та безпеки, що створюються в кожному закладі (більшість місць у них належить представникам персоналу).

Провідна роль у забезпеченні функціонування системи місцевої державної служби належить Національному центру державної територіальної служби. На чолі центру – Адміністративна рада, що складається на

паритетних засадах із представників місцевих колективів (комун, департаментів і округів), які обираються відповідно до чисельного складу місцевого персоналу держслужби, і представників профспілкових організацій місцевих службовців. Рада обирає зі свого складу президента та двох віцепрезидентів. Рада проводить свої засідання не рідше трьох разів на рік. Національний центр державної територіальної служби відає навчанням кадрів для місцевих колективів, визначає основні напрями професійної освіти місцевих державних службовців; затверджує освітні програми, засвоєння яких необхідне для обіймання посад у системі державної служби; організовує конкурси на заміщення посад; організовує професійне навчання й іспити для просування по службі, отримання нового рангу або нової посади; поширює інформацію про вакансії та нові посади; бере участь у всіх дослідженнях, що стосуються проблем освіти. Головним джерелом коштів Національного центру є обов'язкові внески, що сплачуються місцевими колективами та установами (до 1 % сукупної заробітної плати службовців). Національний Центр має 28 міждепартаментних і регіональних філій ("делегацій"), що здійснюють освітні програми на департаментському рівні. Їм допомагають у цьому регіональні ради з орієнтації.

Ради з орієнтації (центральні й місцеві) формуються з представників службовців місцевих колективів. В їхньому формуванні беруть участь Адміністративна рада, профспілки та центри управління. Рада з орієнтації надає допомогу Адміністративній раді Національного центру в питаннях, що стосуються професійної освіти. Відповідно до директив Адміністративної ради, Рада з орієнтації щорічно розробляє проект програми освіти, включаючи конкретні плани навчання.

Центри управління існують у кожному департаменті та являють собою державні адміністративні установи. Вони координують роботу паритетних адміністративних і дисциплінарних комісій рад, розробляють необхідні документи, що надають соціальну допомогу державним службовцям, які беруть участь в організації конкурсів, та ін. На місцевих державних

службовців поширюються всі положення про права й обов'язки, передбачені Загальним статутом службовців держави і місцевих колективів. Але в їхньому правовому становищі є й певна специфіка. Зокрема, службовці місцевих колективів (іменовані посадовими кадрами або посадовими особами) поділяються на два корпуси: місцевих адміністраторів та місцевих аташе.

Однак саме базові принципи і характеристики, що раніше дозволяли вважати французьку адміністрацію чи не еталоном раціонально влаштованого державного апарату, тепер визнано найбільш проблемними. Аналітики, зокрема, констатували, що високий ступень централізації та ієрархічності державних органів заважає діяльності посадовців, які безпосередньо взаємодіють із громадянами, позбавляє їх можливості брати на себе ініціативу і самостійно приймати рішення. Водночас суворий контроль і необхідність численних узгоджень уповільнюють процес виконання державних функцій і не дозволяють швидко й ефективно реагувати на зміну запитів суспільства. Концепцію кар'єри, основоположну для французької державної служби, розкритикували за те, що вона утруднює залучення кваліфікованих фахівців із приватного сектора, які могли б сприяти поширенню нових підходів до управління. Крім того, зазначається, що статус кар'єрного чиновника, а також позиція профспілок, перешкоджають упровадженню механізмів оплати праці державних службовців за результатами і значно ускладнюють процедуру звільнення неефективних чиновників. Усвідомлення недосконалості чинної системи, а також ціла низка інших факторів, серед яких дослідники особливо відзначають активізацію процесів європейської інтеграції та поширення ідей нового державного управління, сприяли початку масштабних перетворень державного апарату Франції. У 1989 р. було ініційовано реформу "Оновлення державної служби", що включала чотири основних напрями: 1) удосконалення кадрової політики і процедур взаємодії державних службовців із політичними призначенцями; 2) розділення "стратегічних" і

“виконавчих” функцій і передача частини повноважень центральних органів влади на місця; 3) створення систем оцінювання ефективності діяльності державних органів і державних службовців; 4) спрощення адміністративних процедур і підвищення якості державних послуг, зокрема і за рахунок використання інформаційних технологій [45].

Ці напрями стали “наскрізними темами” всіх подальших спроб адміністративних реформ у Франції, які після 1989 р. проводилися практично безперервно, змінюючи одна одну. Результатом реформ державного управління, що проводились у Франції упродовж останніх 20 років, стала часткова зміна системи управління державною службою, надання дещо більшої самостійності державним органам, що надають послуги населенню, упровадження нових підходів до бюджетування державних органів, створення нормативних правових підстав для посилення режиму прозорості, поширення використання інформаційних технологій. Тим часом це не означає, що реформи державної служби Франції можна вважати успішними. Перетворення часто було пов’язано зі значними труднощами, і багатьох цілей реформ так і не було досягнуто. Показово, що, на відміну від реформ у Великобританії, США і деяких інших країнах, реформи у Франції не привели до зменшення чисельності державних службовців і скорочення витрат на державний апарат. Швидше, навпаки. Незадоволення перебігом реформ проявляється і в частих змінах державних органів, відповідальних за їхнє проведення.

Таким чином, певні зміни в системі державного управління Франції відбуваються, хоча почасти – у рамках такої знайомої нам із власного досвіду моделі боротьби з бюрократією за допомогою створення нових бюрократичних структур. Досвід Франції свідчить, як нелегко буває відмовлятися від давніх адміністративних традицій, навіть коли життя підштовхує до цього. Проте старе французьке прислів’я говорить: “Не можна доручати жабам осушувати болото, у якому вони мешкають”.

Як і Франція, країною з найбагатшими бюрократичними (у позитивному значенні цього слова) традиціями є Німеччина [1]. Безпосередньо питаннями управління німецькою державною службою займається Федеральне міністерство внутрішніх справ, якому підпорядковано робочі органи управління – Федеральний комітет із кадрів, Федеральну комісію зі спрощення законів і адміністрації та Федеральну академію державного управління. На рівні суб'єктів федерації (земель) цими питаннями займаються спеціальні органи управління державною службою та її персоналом.

Загальне керівництво державною службою Німеччини здійснюється Федеральним комітетом із кадрів, який проводить свою діяльність незалежно, у рамках чинних законів і є за неї повністю відповідальним. Комітет складається з семи постійних членів і семи позаштатних членів. Постійними штатними членами є Голова Федеральної рахункової палати (Голова комітету) і керівник правового управління з кадрів Федерального міністерства внутрішніх справ. Інші п'ять постійних членів Комітету і їхні заступники призначаються федеральним президентом за поданням міністра внутрішніх справ на чотири роки. Водночас три постійних члени і три заступники представляють провідні профспілкові організації. До завдань Комітету входить: сприяння в підготовці загальних приписів, що стосуються публічної служби; сприяння в підготовці приписів про рівень підготовки, іспити, підвищення кваліфікації державних службовців; розгляд скарг службовців у справах, що має принципове значення; винесення рекомендацій щодо усунення недоліків у застосуванні приписів про державних службовців; розгляд усіх найважливіших питань про претендентів на заміщення державної посади. Федеральний уряд може доручати Комітету розгляд також інших питань. Комітет зобов'язаний інформувати уряд про свою діяльність. Робота членів Комітету перебуває під контролем Федерального міністерства внутрішніх справ. Засідання Комітету є закритими, але представникам різних відомств і тим, чий скарги розбираються, може бути дозволено бути

присутніми на них. Рішення приймаються більшістю голосів. Для кворуму потрібна присутність п'яти членів, у разі рівності голосів вирішальним є голос голови комітету. Комітет може звертатися за необхідною йому інформацією. Усі інстанції зобов'язані йому сприяти. Якщо рішення Комітету мають принциповий характер, тобто торкаються всіх державних службовців, вони мають бути опублікованими. У рамках компетенції Комітету його рішення обов'язкові для всіх зацікавлених інстанцій.

Роботу системи органів управління державною службою Федеративної Республіки Німеччина регламентовано Федеральним законом про статус чиновників. Для всіх трьох рівнів (федерації, земель і громад) встановлено єдину систему звань, чинів, рангів, єдині правила проходження служби, права й обов'язки, обмеження й гарантії, систему пенсійного забезпечення та оплати праці [58, с. 225]. Проте статус чиновників, які працюють у землях, регулюється як спеціальним федеральним законом, так і земельними законами. Призначають чиновника на посаду федерація, землі, союзи громад, громади, а також інші публічно-правові установи й організації. Персонал державних установ комплектується на конкурсній основі. Відповідальність за проведення конкурсу покладено на вищу інстанцію в певному відомстві. Зокрема, міністри відповідають за проведення конкурсів на заміщення посад у міністерствах. До обов'язків відповідальних осіб входить і внесення змін (у разі необхідності) щодо вимоги до кандидатів на посаду з урахуванням специфічних особливостей роботи у відомстві, землі, громаді. Припинення службових відносин між чиновником та державою можливе лише на підставах, зазначених у законі, після чого чиновник іде у відставку (коли його не звільнено за обставинами, котрі його дискредитують) [35, с. 131–139].

До певного часу реформи державної служби в Німеччині були досить обмеженими. На відміну від Англії, США, Франції, ці реформи не було підпорядковано якомусь єдиному плану. Причини цього – досить висока ефективність німецької бюрократії, розвинений федералізм, утілений у

децентралізованій моделі управління землями, і розвинене місцеве самоврядування, а також дуже високий престиж державної служби. Проте світова хвиля модернізації державної служби не оминула й Німеччину. Вона почалася, як і скрізь, у відповідь на виклики сучасного світу і проходила в тому ж напрямі, що і в інших країнах: розширення сфери дії контрактних механізмів, переорієнтація державних органів на “клієнтські” відносини з громадянами, адміністративна децентралізація, дивергенція статусу службовців, підвищена увага до адміністративної моралі й культури. Крім того, у 1997 р. було розпочато реформу, спрямовану на більш вагоме стимулювання оплати праці залежно від її ефективності [86, с. 461–478]. Одночасно з цим триває втілення в життя програми “Сучасна держава – Сучасна адміністрація” (Modern State – Modern Administration [85]), що стартувала 1 грудня 1999 р. з метою модернізувати державне управління, включаючи не лише модернізацію політичних інститутів, але і взаємодію з громадянами, бізнесом, урядами земель і муніципалітетами. Координатором програми є Федеральне міністерство внутрішніх справ. Одним із напрямів цієї програми є боротьба з бюрократією.

Резюмуючи, відзначимо, що у формуванні HR-служб державних органів, як і німецької державної служби в цілому, визначальним є нормативно-правове підґрунтя, зокрема законодавчо затверджений ієрархічний принцип просування по службі з елементами меритократії: вищі посади в державному секторі досягаються тільки після успішного проходження нижчих ланок службових сходів, кар’єрне зростання кожного державного службовця залежить від того, наскільки ефективно він працює. Унаслідок цього розроблено системи класів, рангів, розрядів посад державних службовців тощо.

Тож відзначимо, що в розвинених країнах під впливом світової хвилі реформування системи управління державною службою відділи кадрів переросли в самостійні функціональні підрозділи, що володіють високим організаційним статусом і широкими повноваженнями з вирішення

стратегічних завдань державного управління. У зарубіжній практиці спостерігається така закономірність: HR-служби розпочинають свою діяльність як штабні ланки з суто консультативними функціями, а відтак, у міру розвитку їхнього кадрового потенціалу і все більш очевидного впливу на результати роботи, HR-служби наділяються управлінськими повноваженнями та починають брати безпосередню участь в управлінні організацією, керуючись у своїй діяльності стрижневим, найстарішим, але і досі поширюваним у світі принципом меритократії. Він має декілька значень, проте практично всі дослідники сходяться на тому, що сутність принципу меритократії полягає в забезпеченні справедливості та реальної можливості для реалізації людиною права рівного доступу до державної служби, що базується на особистих якостях та досягненнях.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ HR-СЛУЖБИ ПРИДНІСТРОВСЬКОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ УКРТРАНСБЕЗПЕКИ

2.1. Функціональні засади діяльності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки

Придністровське міжрегіональне управління Укртрансбезпеки є територіальним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Державної служби України з безпеки на транспорті (Укртрансбезпека) .

Придністровське міжрегіональне управління Укртрансбезпеки у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства.

Основними завданнями Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки є:

- 1) реалізація державної політики з питань безпеки на автомобільному транспорті загального користування (далі - автомобільний транспорт), міському електричному, залізничному транспорті;
- 2) здійснення державного нагляду (контролю) за безпекою на автомобільному, міському електричному, залізничному транспорті;
- 3) надання у передбачених законом випадках адміністративних послуг у сфері автомобільного, міського електричного, залізничного транспорту.

Придністровське міжрегіональне управління Укртрансбезпеки відповідно до покладених на неї завдань:

1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств та в установленому порядку подає їх Міністрові інфраструктури;

2) здійснює державний нагляд (контроль) за дотриманням вимог законодавства на автомобільному, міському електричному, залізничному транспорті;

3) здійснює нагляд за дотриманням вимог щодо запобігання забрудненню навколишнього природного середовища автомобільним, залізничним транспортом;

4) здійснює ліцензування господарської діяльності з надання послуг з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів, багажу автомобільним, залізничним транспортом;

5) здійснює контроль за дотриманням ліцензійних умов під час провадження господарської діяльності з надання послуг з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів, багажу автомобільним, залізничним транспортом;

6) здійснює контроль і нагляд за організацією безпечного перевезення небезпечних вантажів (крім дорожнього перевезення небезпечних вантажів, яке контролюється Національною поліцією, та перевезення морським та річковим транспортом, яке здійснюється Морською адміністрацією);

7) здійснює контроль за дотриманням умов перевезень, визначених дозволом на перевезення пасажирів на міжобласних автобусних маршрутах;

Придністровське міжрегіональне управління Укртрансбезпеки для виконання покладених на нього завдань має право:

1) залучати в установленому порядку до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань вчених і фахівців, працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування,

підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками) для розгляду питань, що належать до компетенції Служби;

2) одержувати в установленому законодавством порядку від державних органів та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та їх посадових осіб, а також громадян та їх об'єднань інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань;

3) користуватися відповідними інформаційними базами даних державних органів, державною системою урядового зв'язку та іншими технічними засобами;

4) скликати наради, утворювати комісії та робочі групи, проводити наукові конференції, семінари з питань, що належать до компетенції Служби;

5) використовувати у своїй діяльності транспортні засоби, зокрема спеціалізовані, та контрольно-вимірювальні пристрої;

6) забезпечувати державних службовців та працівників Укртрансбезпеки службовими посвідченнями, форменим одягом, нагрудними знаками та знаками розрізнення, засобами аудіо- та відеотехніки, видавати для проведення заходів державного контролю сигнальні диски (жезли).

Придністровське міжрегіональне управління Укртрансбезпеки під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє з іншими державними органами, допоміжними органами і службами, утвореними Президентом України, тимчасовими консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами, утвореними Кабінетом Міністрів України, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, громадськими спілками, профспілками та організаціями роботодавців, відповідними органами іноземних держав і міжнародних організацій, а також підприємствами, установами та організаціями.

Придністровське міжрегіональне управління Укртрансбезпеки в межах повноважень, передбачених законом, на основі і на виконання Конституції та

законів України, актів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України, наказів Мінінфраструктури видає накази організаційно-розпорядчого характеру, організовує та контролює їх виконання.

Сектор персоналу є самостійним структурним підрозділом Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки, який утворюється згідно штатного розпису, з метою створення правових і організаційних засад для ефективної діяльності, пов'язаної і забезпеченням реалізації кадрової політики в Управлінні.

У своїй діяльності Сектор персоналу керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законом України «Про державну службу» та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, наказами начальника Управління, Положенням про сектор персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки, іншими нормативно-правовими актами.

Положення про сектор персоналу розробляється на основі Типового положення та затверджується наказом начальника Управління.

Основними завданнями сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом в Управлінні;
- 2) забезпечення здійснення завідуючим сектору своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку Управління;
- 4) добір персоналу Управління;

5) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;

6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом Управління;

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Сектор персоналу відповідно до покладених на нього завдань:

1) організовує роботу щодо розробки структури Управління;

2) розробляє і бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;

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

4) здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи начальника Управління з питань управління персоналом;

5) контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців Управління, які затверджує начальник Управління, а також переглядає їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;

6) проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;

7) вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в Управлінні та вносить відповідні пропозиції начальнику Управління;

8) приймає документи від кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В», проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність встановленим законом вимогам, повідомляє кандидатів про результати такої перевірки та подає їх на розгляд

конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору;

9) розробляє спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»;

10) надсилає кандидатам на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В» письмові повідомлення про результати конкурсу;

11) за дорученням начальника Управління перевіряє дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку в державному органі;

12) разом з іншими структурними підрозділами Управління:

- організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи;

- опрацьовує штатний розпис Управління;

- спільно з сектором бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення організовує роботу щодо мотивації персоналу Управління;

- забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;

- організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді;

13) організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців Управління;

14) здійснює планування професійного навчання державних службовців Управління;

15) узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції начальнику Управління;

16) разом із державним службовцем складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності;

17) веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань;

18) аналізує кількісний та якісний склад державних службовців;

19) надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів Управління;

20) обчислює стаж роботи та державної служби;

21) здійснює контроль за додержанням законодавства про державну службу, про працю та станом управління в Управлінні,

22) проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу.

Сектор персоналу має право:

1) спільно з іншими структурними підрозділами перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього службового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в Управлінні;

2) взаємодіяти зі структурними підрозділами Управління, державними органами та органами місцевого самоврядування з питань, що належать до його компетенції;

3) одержувати у встановленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу Управління інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на нього завдань;

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

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

б) за дорученням начальника Управління представляти Управління в інших органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях з питань, що належать до його компетенції.

Чисельність Сектору персоналу складає 2 працівника: завідувач сектору персоналу та головний спеціаліст сектору персоналу. Однак згідно з нормами Типового положення про службу управління персоналом державного органу у п. 1 якого визначено: чисельність HR-служби визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста HR-служби. Фактична чисельність працівників сектору має складати щонайменше 4 особи, оскільки штатна чисельність працівників управління складає 94 особи.

Сектор персоналу прямо підпорядковується начальнику Управління. Сектор персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки очолює завідуючий. На посаду завідуючого сектору персоналу Управління призначається особа, яка відповідає вимогам, встановленим Законом України «Про державну службу». На посаду головного спеціаліста сектору персоналу Управління призначаються особи, які відповідають вимогам, встановленим Законом України «Про державну службу».

Завідуючий сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки:

- 1) організовує планування роботи сектору персоналу Управління та забезпечує виконання покладених на нього завдань і функцій;
- 2) забезпечує планування службової кар'єри державних службовців;
- 3) забезпечує планування навчання персоналу Управління;
- 4) вносить начальнику Управління пропозиції щодо штатної чисельності, структури та штатного розпису Управління, призначення, звільнення з посади, заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників Управління;

5) визначає розподіл обов'язків між працівниками сектору персоналу, координує та контролює їх діяльність;

6) організовує та скликає наради з питань, що належать до компетенції сектору персоналу;

7) підписує акт передачі справ і майна, у разі звільнення державного службовця з посади чи переведення на іншу посаду, разом з уповноваженою особою та державним службовцем, який звільняється;

8) здійснює інші функції, передбачені законодавством.

Сектором персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки ведеться облік кадрів. Розглянемо структуру та якісний склад працівників Придністровському міжрегіональному управлінні Укртрансбезпеки в динаміці за 2017-2019 роки. В загальному якісний склад персоналу можна оцінювати за допомогою таких чинників як стаж роботи, освіта та вік працівників. В Придністровському міжрегіональному управлінні Укртрансбезпеки станом на 1 січня 2020 року працювало 94 держслужбовці у чотирнадцяти структурних підрозділах

Слід відзначити що протягом аналізованого періоду відбулось зростання чисельності працівників управління. У 2019 році їх чисельність порівняно із 2017 роком, збільшилась на 15,9 %. Зростання чисельності відбулось за рахунок збільшення чисельності працюючих інспекторів.

Зростання чисельності працюючих супроводжувалось збільшенням чисельності державних службовців категорії В. При цьому чисельність державних службовців категорія Б залишалась сталою. Дана тенденція представлена на рис. 2.1. Уже в 2019 році було додатково прийнято 7 осіб у відділ інформаційно-аналітичного забезпечення та відділ нагляду на транспорті. Слід зазначити, що прийом на роботу працівників здійснювався на конкурсній основі.

Для аналізу динаміки руху персоналу в Придністровському міжрегіональному управлінні Укртрансбезпеки протягом 2017-2019 років, використаємо такі показники як коефіцієнт обороту по прийому, по

звільненню та плинності кадрів. Результати проведеного аналізу представленні в таблиці 2.1.

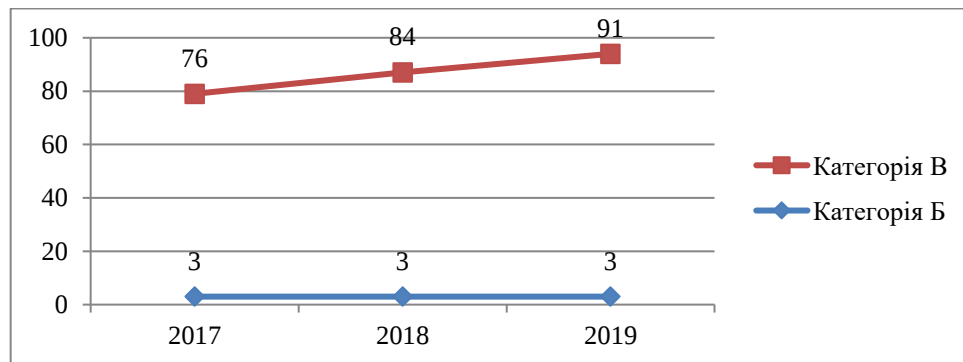


Рисунок 2.1 - Динаміка чисельності державних службовців за категоріями

Примітка: складено автором за даними Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки

Таблиця 2.1. Динаміка руху працівників в Придністровському міжрегіональному управлінні Укртрансбезпеки протягом 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Темп росту 2019 до 2017 (%)
Середньооблікова чисельність працівників	79	87	94	118,99
Прийнято працівників у т.ч.	12	14	15	125
Вибуло працівників, всього у т.ч.	5	6	8	160
- по причині скорочення штату	1	0	0	0
- за власним бажанням	3	4	4	133,33
- досягнення граничного віку	1	0	1	100
- з інших причин	0	2	3	-
Коефіцієнт обороту по прийому.	0,2	0,11	0,17	85
Коефіцієнт обороту по звільненню.	0,18	0,2	0,16	88,889
Коефіцієнт плинності кадрів (загальний)	0,18	0,2	0,16	88,889

Примітка: складено автором за даними Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки

Плинність кадрів на державній службі оцінюється як відношення чисельності працівників, що звільнились за різними причинами, до загальної чисельності державних службовців і суттєво впливає на ефективність та результативність державної служби в цілому. Висока плинність кадрів може стати серйозною перешкодою на шляху становлення професійності

державних службовців. Причини звільнень умовно можна об'єднати в чотири групи: за власним бажанням, у зв'язку із досягненням граничного віку, по причині скорочення штату, та з інших причин (звільнення за угодою сторін, у порядку переведення на іншу роботу тощо).

Аналіз динаміки плинності кадрів в Придністровському міжрегіональному управлінні Укртрансбезпеки показує зростання показника у 2018 році, основною причиною цього стало збільшення чисельності звільнених державних службовців за власним бажанням. У цей же період відбулось скорочення обороту по прийому державних службовців. Даний показник зменшився на 15% порівняно із 2017 роком.

У 2019 році чисельність вибулих зросла на 60%, в результаті чого відбулось зменшення показника плинності кадрів та обороту по звільненню. У загальній структурі тих хто звільнився у 2019 році: 50% державних службовців звільнилось за власним бажанням, 12,5% - у зв'язку із досягненням граничного віку та 37,5% - з інших причин. При загальному скорочення чисельності звільнених працівників, зросла чисельність прийнятих на державну службу. Відповідно зріс коефіцієнт обороту по прийому.

При цьому необхідно розрізняти природний рівень плинності в межах 3-5% від чисельності персоналу і підвищений, який призводить до значних втрат. Підвищена плинність персоналу є проблемою, яку слід вирішувати. Природний рівень, як правило, сприяє оновленню колективів. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає надзвичайних заходів. Частина працівників йде на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їх місце приходять нові співробітники - в такому ритмі живе кожна організація. Проте плинність в райдержадміністрації істотно перевищує природну межу. Основними причинами плинності кадрів та великої чисельності звільнених за власним бажанням є слабка мотивація професійної діяльності, неефективні підходи щодо управління кадрами тощо.

Що стосується гендерного аспекту, то слід зазначити, що переважну частину держслужбовців, становлять жінки. Ця тенденція чітко прослідковується протягом усього проаналізованого періоду (рис.2.2.).

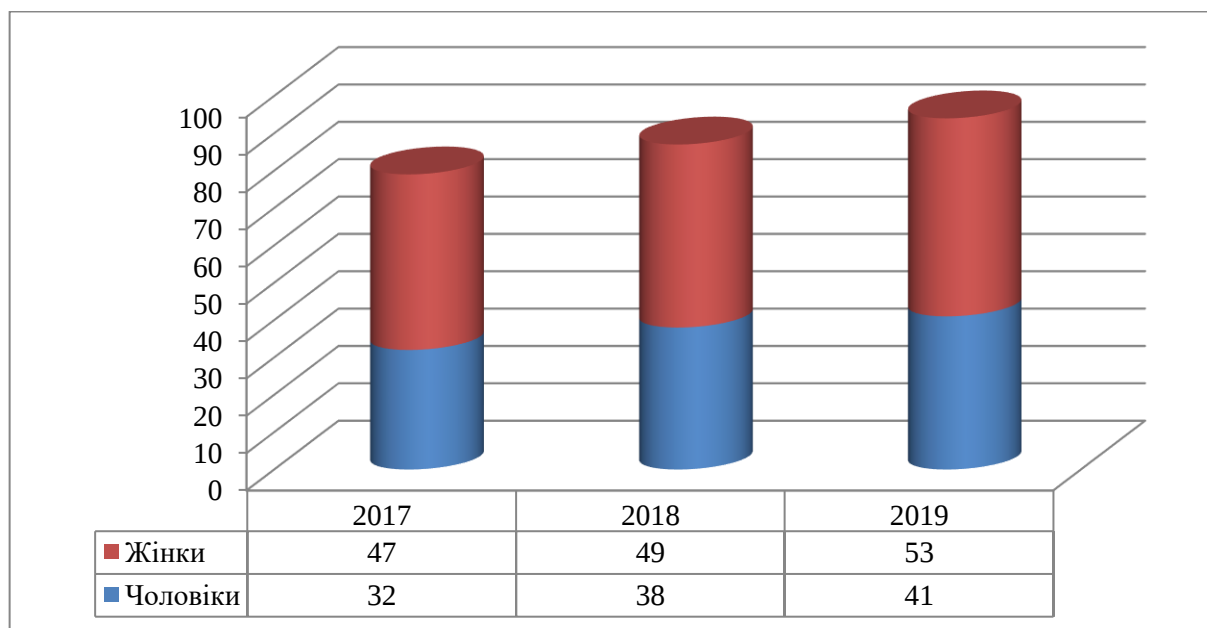


Рисунок 2.2 - Співвідношення чисельності чоловіків та жінок серед державних службовців Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки протягом 2017-2019рр.

Примітка: складено автором за даними Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки

Чисельність чоловіків протягом аналізованого періоду зростає на 9 осіб, а жінок на 6 осіб. Таким чином, при зростанні чисельності працівників на 15 осіб, чисельності жінок зросла на 11,3, а чисельність чоловіків на 21,9%. Однак в загальній структурі жінки складають 56,38%, а чоловіків 43,61%. Однак в розрізі категорій посад чоловіки займають вищі посади державної служби, аніж жінки.

Однією з основних причин такого становища є в цілому низька мотивація праці на державній службі, через що частина чоловіків які фактично відповідають за утримання сім'ї йдуть працювати у сферу бізнесу, де пропонують вищий заробіток. В Придністровському міжрегіональному управлінні Укртрансбезпеки чоловіки здебільшого займають посади,

пов'язані з розпорядчими функціями, жінки – посади, пов'язані з виконавчими і забезпечувальними функціями.

Для подальшої характеристики кадрового забезпечення доцільно проаналізувати вікову структуру державних службовців Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки (рис.2.3.).

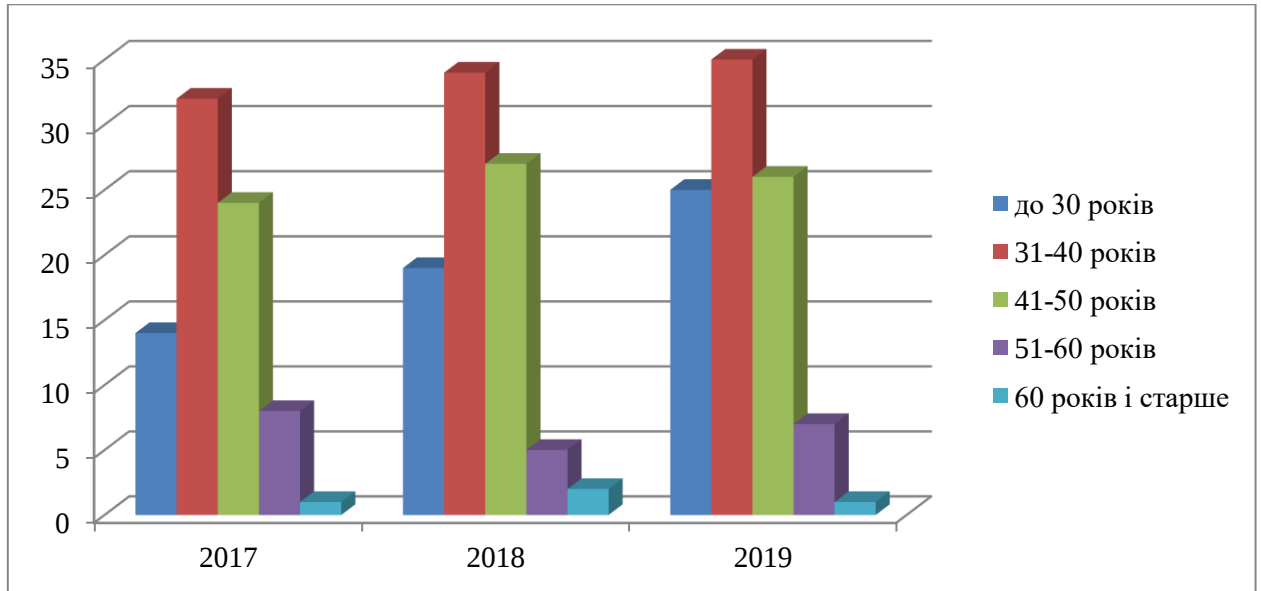


Рисунок 2.3 - Вікова структура державних службовців Управління Держпраці в Хмельницькій області протягом 2017-2019 рр.

Примітка. Складено автором за даними Управління Держпраці в Хмельницькій області

Аналіз кадрового складу державних службовців Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки за віковим критерієм дає підстави вважати, що молодь досить вагомо представлена в управлінні. Так, державні службовці віком до 30 років складають 26,6% чисельності усіх працівників управління. У 2017 році даний показник становив 17,72%. Кожний третій державний службовець в Придністровському міжрегіональному управлінні Укртрансбезпеки знаходиться у найбільш працездатному віці (31–40 років). Дана вікова категорія становить 37,23% в загальній структурі. Необхідно також відмітити, що протягом аналізованого періоду досить стійкою залишається група державних службовців віком 60 років і старше. До цієї групи входить лише 1 особа.

Раціональне поєднання на державній службі знань, вмінь та досвіду осіб різного віку в райдержадміністрації, дозволяє отримати додатковий позитивний ефект. Молодь приносить в управління нові ідеї, мислення, знання, що у поєднанні із досвідом старших за віком колег створюють умови для прийняття ефективних рішень. Проте дане поєднання позитивно проявляється не у всіх структурних підрозділах.

Значний вплив на діяльність державно-управлінських кадрів справляє їх досвід роботи на державній службі. Характерною особливістю Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки є досить стабільний кадровий склад. Показники стажу роботи державних службовців в динаміці за 2017-2019 рр. представленні на рис.2.4

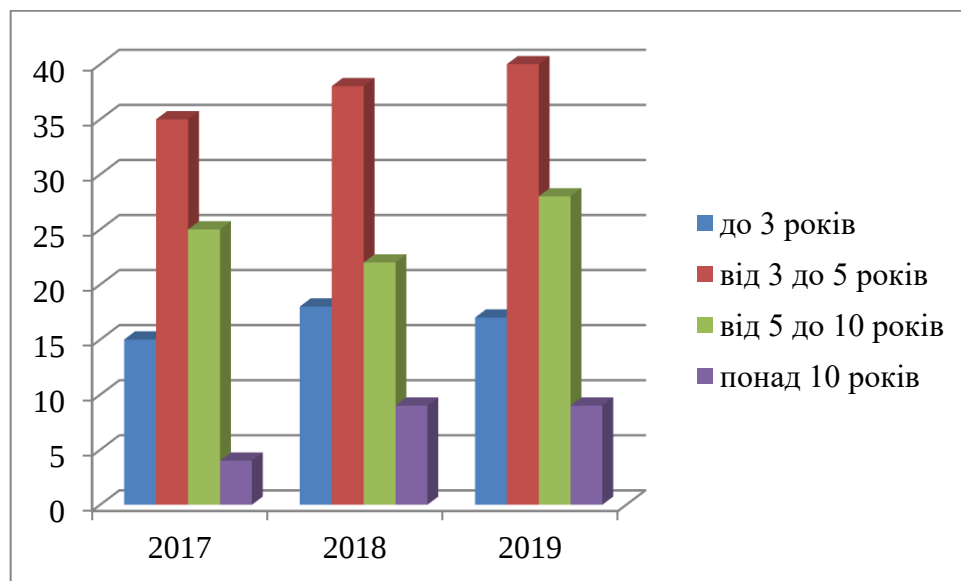


Рисунок 2.4 - Показники стажу роботи державних службовців в динаміці за 2017-2019рр.

Примітка: складено автором за даними Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки

За стажем роботи кожний третій працюючий знаходиться в інтервалі 3–5 років. Слід відмітити, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до збільшення стажу працюючих. Таким чином з кожним роком зростає частка державних службовців зі стажем роботи більше 10 років.

Станом на 01.01.2020 р. їх питома вага становить 9,57% від загальної чисельності.

Для державних службовців Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки характерним є високий освітній рівень. Протягом аналізованого періоду рівень освіти державних службовців поетапно збільшувався. Так на кінець 2019 року частка державних службовців, які мають вищу освіту складала 85,1% від загальної чисельності державних службовців. Лише 14 державних службовців мають середню спеціальну освіту. Серед спеціальностей підготовки переважають технічна, економічна та гуманітарна освіта.

Таким чином, проведений функціональний аналіз діяльності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки області засвідчив, що на службу управління персоналом покладено виконання всіх функціональних задач у сфері управління персоналом відповідно до норм Типового положення про службу управління персоналом державного органу. Однак в процесі дослідження встановлено, що має місце невідповідність фактичної чисельності працівників сектору персоналу (2 особи) його нормативному значенню (4 особи), що зумовлює функціональне перевантаження працівників сектору та нівелювання виконанням окремих функцій.

2.2. Оцінювання результативності функціонування сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки

Підвищення ефективності управління персоналом є визначальним чинником успіху при обмежених ресурсах та резервах, адже саме персонал та його ефективна діяльність забезпечує стабільне зростання в умовах мінливого зовнішнього середовища. Таким чином, оцінка результативності

HR-служби Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки має велике значення на сучасному етапі розвитку.

Під час управління персоналом виникає проблема оцінки результативності роботи як сектору персоналу щодо управління персоналом, так і оцінка результативності діяльності працівників органу публічного управління в цілому. Вирішення даної проблематики має досить різнобарвний спектр методичних підходів та рекомендацій. В якості комплексної методики, яка б забезпечувала своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу й вимірювала б результативність діяльності працівників в організації досить часто застосовується збалансована система показників (Balanced Score Card – BSC). На її основі було визначено основні функції, за якими встановлено систему оціночних показників та здійснено їх оцінку експертами.

У якості функцій та показників оцінки результативності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки нами запропоновано:

- реалізація політики управління персоналом (задоволеність роботою служби персоналу органу публічного управління; кількість реалізованих в організації кадрово-соціальних проектів),
- організація праці персоналу й мотивація (середній рівень заробітної плати; середній рівень компенсаційних, соціальних виплат; відхилення середньооблікової чисельності від планової; продуктивність праці; відхилення фонду оплати праці від бюджету (плану),
- забезпеченість потреби в персоналі (рейтинг органу публічного управління як роботодавця; відсоток внутрішнього заповнення вакансій; середній рівень витрат на найм одного працівника),
- управління складом співробітників (середній вік співробітників; рівень освіти посадових осіб органу публічного управління; середній стаж роботи посадових осіб органу публічного управління; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт обігу за прийомом; коефіцієнт обігу за звільненням;

коефіцієнт постійності (стабільності) кадрів; коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу),

– адаптація персоналу (відсоток працівників, що звільнилися, зі стажем менше 3 років),

– розвиток персоналу (відсоток співробітників, що отримав нову спеціальність або вищий освітній рівень),

– оцінка персоналу (відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику),

– навчання персоналу (відсоток тих, хто пройшов навчання; середній обсяг витрат на розвиток однієї людини),

– розвиток організаційної культури (рівень задоволеності станом організаційної культури; кількість загальних зборів проведених протягом року) [16].

Пропонується така послідовність формування інтегрального показника, який би оцінював результативність сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки, що наведено на рис 2.5.

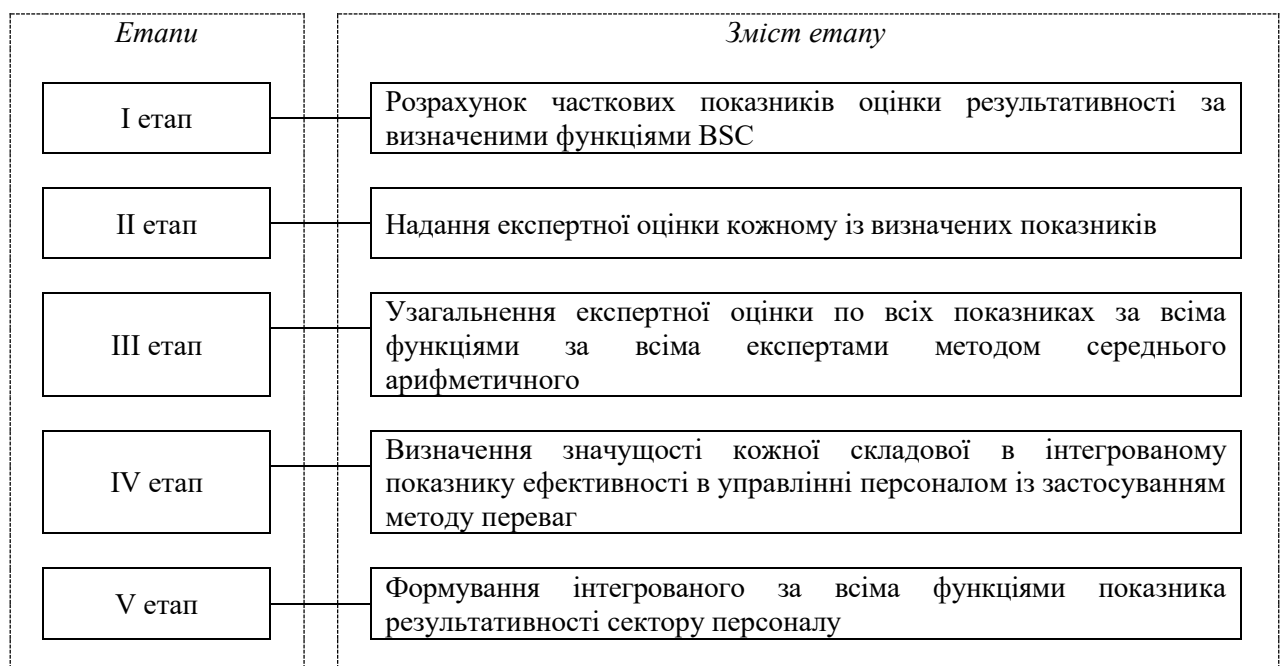


Рисунок 2.5 - Етапи здійснення оцінки результативності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки на основі визначених функцій BSC

Примітка. Складено автором

Як бачимо з наведеної послідовності, існує необхідність використання експертного методу, оскільки кожен з показників визначається різними одиницями виміру, тобто існують одиниці виміру, що не можна порівнювати, і тому необхідно їх привести до загального виду, яким є єдина шкала. В ній використовується п'ятибальна оцінка, яка зводиться до середнього значення шляхом визначення середньої арифметичної. У якості експертів виступили працівники, що обіймають керівні посади в Придністровському міжрегіональному управлінні Укртрансбезпеки та завідувачий сектору персоналу. Застосування методу переваг до визначених функцій дозволило обґрунтувати їх значущість в інтегрованому показнику оцінки результативності сектору персоналу. Кожному з експертів було представлено обґрунтовані функції, показники, що визначені за функціями та запропоновано за 9-ти бальною шкалою провести ранжування. Узагальнені результати ранжування наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Результати ранжування функцій результативності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки експертами

№ з/п	Експерти Функції (F)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Реалізація політики управління персоналом	6	5	7	6	7	9	8	6	6	5
2.	Організація праці персоналу й мотивація	7	6	7	8	9	7	8	6	6	9
3.	Забезпеченість потреби в персоналі	7	7	7	6	6	8	6	8	6	8
4.	Управління складом співробітників	6	5	8	5	5	5	6	8	9	5
5.	Адаптація персоналу	6	5	6	4	5	4	4	5	6	7
6.	Розвиток персоналу	6	6	8	5	6	5	8	7	8	6
7.	Оцінка персоналу	5	6	6	9	8	5	4	7	7	5
8.	Навчання персоналу	6	4	8	5	4	6	9	8	7	6
9.	Розвиток корпоративної культури	4	4	6	5	5	7	6	5	5	4
Сума балів		53	48	63	53	55	56	59	60	60	55

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування експертів

Потім визначені вага та коефіцієнт вагомості кожної функції. При таких даних рангової оцінки показник ваги (w_{ik}) кожної i -ої складової, яка була визначена k -тим експертом, розраховується за формулою:

$$w_{ik} = \frac{M_{ik}}{\sum_{i=1}^n M_{ik}}, \quad (2.1)$$

де w_{ik} – показник ваги відповідної функції;

M_{ik} – номер i -ої ваги функції, що був визначений k -тим експертом;

N – кількість функцій, що оцінюються в ході дослідження.

Коефіцієнт вагомості представляє собою середньозважене значення ваги за даними всієї вибірки експертів (N), що беруть участь у дослідженні. Розраховується коефіцієнт вагомості за формулою:

$$w_i = \frac{\sum_{k=1}^n w_{ik}}{N}, \quad (2.2)$$

де w_i – коефіцієнт вагомості i -ої функції;

w_{ik} – чисельна величина вагомості i -ої функції, яка була дана k -тим експертом;

N – кількість експертів, які брали участь у експертизі.

Результати проведеної оцінки згруповано в табл. 2.3.

Таким чином, на основі використання методу переваг було розраховано коефіцієнти вагомості для кожної функції, за якими проведено оцінку результативності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки.

Узагальнюючий вид інтегрованого показника результативності ($P_{заг}$) має такий вид:

$$P_{заг} = w_1 \times F_1 + w_2 \times F_2 + w_3 \times F_3 + w_4 \times F_4 + w_5 \times F_5 + w_6 \times F_6 + w_7 \times F_7 + w_8 \times F_8 + w_9 \times F_9, \quad (2.3)$$

Із врахуванням розрахованих величин значущості він набуває такого виду:

$$P_{заг} = 0,116 \times F_1 + 0,131 \times F_2 + 0,123 \times F_3 + 0,109 \times F_4 + 0,093 \times F_5 + 0,115 \times F_6 + 0,111 \times F_7 + 0,111 \times F_8 + 0,091 \times F_9$$

Таблиця 2.3. Результати розрахунку коефіцієнтів вагомості функцій результативність сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки

№ з/п	Експерти Функції (F)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	w_i
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Реалізація політики управління персоналом	0,1132	0,1042	0,1111	0,1132	0,1273	0,1607	0,1356	0,1000	0,1000	0,0909	0,1156
2.	Організація праці персоналу й мотивація	0,1321	0,1250	0,1111	0,1509	0,1636	0,1250	0,1356	0,1000	0,1000	0,1636	0,1307
3.	Забезпеченість потреби в персоналі	0,1321	0,1458	0,1111	0,1132	0,1091	0,1429	0,1017	0,1333	0,1000	0,1455	0,1235
4.	Управління складом співробітників	0,1132	0,1042	0,1270	0,0943	0,0909	0,0893	0,1017	0,1333	0,1500	0,0909	0,1095
5.	Адаптація персоналу	0,1132	0,1042	0,0952	0,0755	0,0909	0,0714	0,0678	0,0833	0,1000	0,1273	0,0929
6.	Розвиток персоналу	0,1132	0,1250	0,1270	0,0943	0,1091	0,0893	0,1356	0,1167	0,1333	0,1091	0,1153
7.	Оцінка персоналу	0,0943	0,1250	0,0952	0,1698	0,1455	0,0893	0,0678	0,1167	0,1167	0,0909	0,1111
8.	Навчання персоналу	0,1132	0,0833	0,1270	0,0943	0,0727	0,1071	0,1525	0,1333	0,1167	0,1091	0,1109
9.	Розвиток корпоративної культури	0,0755	0,0833	0,0952	0,0943	0,0909	0,1250	0,1017	0,0833	0,0833	0,0727	0,0905
Сума балів		53	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Примітка. Розраховано автором на основі даних табл. 2.2

Виходячи з проведеної експертами оцінки, інтегральний (загальний) показник результативність сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки:

$$P_{\text{заг}} = 0,116 \times 3,5 + 0,131 \times 1,8 + 0,123 \times 5 + 0,109 \times 3,5 + 0,093 \times 4 + 0,115 \times 3,25 + 0,111 \times 4 + 0,111 \times 3,5 + 0,091 \times 2,5 = 3,4441;$$

Максимальне значення інтегрального показника становитиме:

$$P_{\text{макс}} = 0,116 \times 5 + 0,131 \times 5 + 0,123 \times 5 + 0,109 \times 5 + 0,093 \times 5 + 0,115 \times 5 + 0,111 \times 5 + 0,111 \times 5 + 0,091 \times 5 = 5.$$

Відхилення розрахованого рівня ефективності від максимального можливого складає 31,11%, що свідчить про наявність недоліків в управлінні персоналом, що потребує розробки програми удосконалення за тими складовим, які мають найменше значення в порівнянні з максимальною оцінкою в 5 балів та впровадження компетентнісного підходу.

Таким чином, проведений аналіз та оцінка результативності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки свідчить про наявність ряду недоліків, пов'язаних із високою плинністю кадрів, недостатньою увагою з боку керівництва органу публічного управління до адаптації та розвитку персоналу, посереднім рівнем організації та мотивації праці. Виявлені в процесі дослідження недоліки можуть бути усунені шляхом удосконалення існуючої системи управління органу публічного управління із використанням компетентнісного підходу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-СЛУЖБИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Розроблення та використання компетентнісних інструментів у діяльності HR-служби

Проведення аналізу функціонування сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки дозволяє констатувати, що можна бути впевненими в гарантованій успішній роботі цих служб на засадах компетентнісного підходу, якщо передбачається використання таких компетентнісних інструментів, як моделі ключових компетенцій, профілі компетенцій, матриці компетенцій навчальної програми та оцінювання компетенцій [71].

Почнімо з характеристики *моделі ключових компетенцій*. Тут варто зробити важливе зауваження. HR-служба має справу з дорослою людиною. Тому, спрямовуючи свою діяльність на формування у фахівця готовності ефективно використовувати потенційні можливості (знання, уміння, навички, цінності, психологічні особливості) для досягнення поставленої мети, HR-служба має враховувати більш широкий феномен – навчання протягом життя. 18 грудня 2006 р. Європейський парламент та Рада ЄС прийняли Рекомендації 2006/962/ЄС “Про основні компетенції для навчання протягом усього життя” [13; 53].

Основні компетенції тут визначаються як необхідні всім громадянам для особистої реалізації та розвитку, активного громадянського життя, соціальної єдності та можливості працевлаштування. Усі основні компетенції вважаються однаково важливими, оскільки кожна з них допомагає успішному життю в суспільстві, що будується на знаннях. Багато компетенцій є близькими та пов’язаними: аспекти, що є провідними в одній

царині, допомагають в іншій. Еталонними рамками визначаються: критичне мислення, творчість, ініціативність, вміння вирішувати проблеми, оцінювання ризику, вміння приймати рішення та вміння конструктивно керувати емоціями. Усі вони важливі для всіх восьми основних компетенцій. Отже, будь-яка компетентнісна модель повинна ґрунтуватися на компетенціях, яких кожен потребує для особистої реалізації, розвитку, активної громадянської позиції, соціальної інклюзії та працевлаштування і які здатні забезпечити життєвий успіх особи в суспільстві знань. Ключові компетентності й наскрізні вміння створюють “канву”, що є основою для успішної самореалізації державного службовця – як особистості, громадянина і фахівця [65].

В п. 1 ст. 20 Закону України “Про державну службу” сказано про вимоги стосовно професійної компетентності вказаних осіб, складені із загальних та спеціальних вимог. Крім того, держава розраховує на державних службовців, зокрема відзначається, що “цілі реформування, передбачені Стратегією сталого розвитку “Україна-2020”, схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5, не можуть бути досягнуті без професійних, доброчесних та етичних державних службовців” [12]. Професійність, доброчесність, етичність – це ще один приклад принципової орієнтації на цінності меритократії. Тобто до уваги беруться компетенції, за якими відбираються та просуваються державні службовці, що скоріше пов’язані з інтелектуальними здібностями і чеснотами особи, а не такими факторами, як родинні та/або політичні зв’язки.

Профіль компетенцій – це набір компетенцій, безпосередньо пов’язаних з певною діяльністю, що має виконуватися. Оптимальним є включення до профілю 12–15 компетенцій [69]. У спеціальній літературі можна знайти декілька методик створення профілю компетенцій, серед яких можна виділити англійський та американський підходи. Американська школа компетенцій під час створення профілів компетенцій використовує індуктивний підхід, рухаючись у дослідженні від одиничних, часткових

компетенцій, притаманних найбільш успішним представникам певної професії, до узагальнених спільних рис, включених до профілю компетенцій. В основі англійського підходу створення профілю компетенцій лежить функціональний аналіз. Він передбачає консультації з роботодавцями та іншими особами стосовно загальних, спільних для певного виду професійної діяльності, та часткових професійних функцій. Використовуючи дедукцію як метод дослідження, представники цієї школи формують набір відповідних компетенцій (знання, уміння, навички, поведінкові характеристики). Проте, як справедливо зауважують критики англійської школи компетенцій, наявність у людини вказаних у профілі компетенцій знань та навичок ще не визначає успішність на конкретному робочому місці [15, с. 37].

На нашу думку, визначаючи профіль компетенцій для посад державної служби України, слід враховувати як англійський, так і американський підходи. Це дозволить систематизувати методику створення профілю компетенцій, зокрема закласти в основу його побудови напрям від визначення функцій та професійних завдань на посаді до відповідних їм компетенцій з уточненням поведінкових індикаторів прояву кожної компетенції на основі аналізу поведінки успішних та неуспішних працівників для розроблення оцінних шкал рівнів прояву компетенцій.

Такий підхід є необхідним, щоб ідеальний профіль компетенцій був валідним, обраним за критеріальною вибіркою, тобто з достатньою вірогідністю відбивав спільні риси, властиві більшості успішних працівників певної професії (спеціальності). Забезпечити дослідження поведінкових індикаторів та відповідних їм властивостей фахівців у межах однієї організації на репрезентативній вибірці та навіть генеральній сукупності буде складно, оскільки кількість представників певних професій (спеціальностей) може вимірюватися одиницями. Проте за наявності достатньої генеральної сукупності представників певної професії (спеціальності) метод оцінювання поведінкових індикаторів та відповідних їм особистісних рис та знань

компонентів буде доречним та ефективним. Отже, отримаємо такі етапи розроблення профілю компетенцій:

1) аналіз роботи за певною посадою, який включає: визначення місії посади, основних завдань та виконуваних функцій, структури робочого процесу, ключові показники ефективності, функціональної взаємодії з іншими працівниками, зовнішніми контрагентами, умови роботи, необхідність застосування технічних приладь та обладнання і програмних засобів;

2) оброблення отриманої інформації, коригування її відповідно до місії та стратегічних цілей і завдань державного органу. Як відомо, на практиці існує розрив через відставання сприйняття працівниками нових цілей державного органу та нових стандартів роботи. Іноді, з появою революційних змін у стратегічних цілях, реінжинірингу управлінських процесів, це несприйняття працівниками нових стандартів роботи може призвести до масових звільнень працівників та заміни їх новими, готовими сприймати нові цінності та стандарти, як це відбувалось, наприклад, під час реформування міліції в Україні;

3) визначення знань, умінь та практичних навичок, необхідних для успішного виконання визначених на перших етапах посадових функцій та завдань. Саме тоді можна керуватися результатами опитування працівників, які виконують відповідні функції, їхніх керівників, довідниками кваліфікаційних характеристик працівників, освітньо-кваліфікаційними характеристиками фахівців відповідної спеціальності (напрямку підготовки), методом критичних ситуацій, методом аналізу поведінки успішних працівників (за наявності їх). Основною умовою опису є включення тих знань – умінь – навичок, які дійсно необхідні під час виконання певного професійного завдання за посадою;

4) розроблення профілю компетенцій, що поєднує основні робочі функції та завдання на посаді, відповідні необхідні знання, уміння та спеціальні навички, особистісні характеристики фахівця, які сприяють

успішному виконанню робочих функцій. Основна проблема, з якою стикаються на практиці розробники профілю компетенцій, – те, які саме компетенції є дійсно важливими і потребують включення у профіль, а які є просто “бажаними”. Основою такого оцінювання можуть слугувати експертна думка виконавця на посаді чи його керівника, а також результати розрахунків норм часу, який витрачає працівник на виконання кожної з посадових функцій;

5) апробація та коригування профілю компетенцій. Розроблений профіль компетенцій потребує апробації у процесі оцінювання персоналу або під час відбору кандидатів на вакантні посади. У ході такої апробації уточнюються формулювання компетенцій та опис їхніх рівнів прояву, ліквідуються виявлені “пробіли” в описі необхідних компетенцій, незначущі компетенції відкидаються;

6) затвердження та використання профілю компетенцій. Після коригувань, профіль компетенцій може використовуватись у процесах управління персоналом: під час відбору кандидатів на вакантну посаду, розроблення програм адаптації нових працівників, у процедурах оцінювання персоналу, під час розроблення програм навчання та розвитку персоналу.

Важливо зазначити, що профілі компетенцій використовуються для створення низки національних професійних кваліфікацій (National Vocational Qualifications), наприклад, можуть бути корисними для розроблення галузевої рамки кваліфікацій з урахуванням Національної рамки кваліфікацій України, а також методики єдиних стандартів управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування, розроблення та впровадження якої є одним із пріоритетних напрямів реформування державної служби.

З погляду “розроблення професійних стандартів за компетентнісним підходом” у контексті розвитку HR-служби [28] у нашому дослідженні приділимо увагу ще одному компетентнісному інструменту – *матриці компетенцій навчальної програми*.

Процес інтеграції в єдиний європейський освітній простір зобов'язує Україну прийняти європейські стандарти в компетентнісному форматі. Це означає, що освітні програми, програми навчальних дисципліни, робочі програми кредитних модулів відповідно до Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів вищої освіти, схвалених сектором вищої освіти Науково-методичної ради Міністерства освіти і науки України (протокол від 29 березня 2016 р. № 3), повинні визначати також очікувані результати навчання. Орієнтація на результати навчання як в європейському, так і в українському просторі вищої освіти є новим підходом, що виходить за межі знань, умінь, навичок і передбачає інтеграцію між освітньою та професійною діяльністю. Опис очікуваних досягнень і здатностей слухачів програми магістерської підготовки в термінах Дублінських дескрипторів і Національної рамки кваліфікацій подано у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Матриця компетенцій навчальної програми магістерської підготовки в термінах Дублінських дескрипторів і Національної рамки кваліфікацій

Цикл вищої освіти (Дублінські дескриптори)	Дублінські дескриптори основних загальних компетенцій та їхня характеристика для циклу вищої освіти	Опис компетентностей відповідного кваліфікаційного рівня Національної рамки кваліфікацій
Кваліфікації, що означають завершення другого циклу вищої освіти (магістр)	Знання й розуміння: забезпечують основу, або можливості, для розроблення певної новизни у процесі розвитку або застосування ідей, часто в контексті досліджень. Застосування знань і розуміння: демонструються через можливості розв'язувати проблеми в нових або маловідомих сферах у рамках більш широкого (або міждисциплінарного) контексту. Формулювання суджень: засвідчує здатність інтегрувати знання та обговорювати їхню комплектність (складність), формулювати судження на основі неповних даних. Комунікації: як обмін науковими знаннями та науковими висновками та їхнє донесення (в обмеженому масштабі) до фахівців та неспеціалістів (у формі монологу). Здатність до навчання (навчальні вміння і навички): розвинуті такою мірою, за якої	Здатність розв'язувати складні завдання і проблеми в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог. Знання: спеціалізовані концептуальні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності на рівні новітніх досягнень, що є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності, зокрема в контексті дослідної роботи; критичне осмислення проблем у навчанні та/або професійній діяльності та на межі предметних просторів. Уміння: розв'язання складних завдань і проблем, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог; провадження дослідної та/або інноваційної діяльності. Комунікація: зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються; використання іноземних мов у професійній діяльності. Автономія та відповідальність: прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та

	можливе здійснення самокерованого чи самостійного навчання	прогнозування; відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди, здатність до подальшого навчання, яке значною мірою є автономним та самостійним
--	--	---

Примітка. Систематизовано автором

Питання *оцінювання компетенцій* – ще одного компетентнісного інструменту – орієнтує нас на те, щоб розібратися в нагромадженному досвіді й адаптувати його стосовно HR-служби органу публічного управління. Незважаючи на те, що основні ідеї компетентнісного підходу певною мірою вже використовувались у навчальному процесі, досі їх ще не розглядали як цільові настанови в розробленні системи управління виконанням посадових обов’язків.

У разі використання компетентнісного підходу підкреслюється роль досвіду, умінь застосовувати знання в різних ситуаціях. Завдяки особливостям реформування державного управління на нинішньому етапі ідеї компетентнісного підходу відзеркалено в новому Типовому порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [51].

На нашу думку, корисним для оцінювання компетенцій є використання концепції управління виконанням (Performance Management) [72]. Згідно з концепцією, оцінюється не лише результат, але й те, у які способи його було одержано, тобто поведінкові прояви – компетенції. За такого підходу оцінює не лише керівник, але і працівник – самотужки (сам себе), а також через його колег і клієнтів (метод оцінювання 360°). Акцент ставиться на зворотному зв’язку, який керівник надає підлеглому від декількох разів на рік (формально – під час оцінювального інтерв’ю) до безкінечності (під час неформальних зустрічей). Обов’язковим при цьому є планування професійного розвитку працівника і його кар’єри. Відповідно можна дійти висновку, що управління виконанням – це система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов’язків окремими працівниками та демонстрованої ними при цьому поведінки. Цю систему в дії повинно бути спрямовано на виявлення проблем,

що заважають ефективно виконувати роботу й досягати поставлених цілей, пошук шляхів вирішення цих проблем, зокрема визначення справедливої винагороди, а також потреб у професійному навчанні та потенційних можливостей для розвитку.

Місія (призначення) системи управління виконанням посадових обов'язків полягає в забезпеченні досягнення державним органом цілей шляхом узгодження цілей державного органу, його підрозділів і працівників, та узгодженні системи постановки цілей із системою оцінювання виконання посадових обов'язків і системою стимулювання.

Оцінювання виконання (Performance Appraisal) є елементом системи управління виконанням посадових обов'язків і саме по собі є процесом визначення ефективності діяльності працівника, у ході якого встановлюється міра виконання поставлених цілей (оцінюється одержаний результат), а також відповідність фактичних здібностей, якостей, навичок, структури мотивації працівника до вимог стосовно посади відповідно до організаційної структури державного органу (оцінюються компетенції).

Об'єктом оцінювання посадових обов'язків виступає реальне виконання (performance), що порівнюється з моделлю компетенцій, а також міра виконання поставлених індивідуальних цілей. Тим часом важливо пам'ятати про таке:

- оцінюватися повинна ефективність діяльності співробітника, а не сам співробітник;
- має оцінюватися виконання посадових обов'язків кожним окремим працівником, а не порівнюватися між собою працівники;
- діяльність повинна розглядатися як значуща не сама по собі, а у зв'язку з поставленими перед працівником індивідуальними цілями, які, у свою чергу, впливають із цілей підрозділу й державного органу в цілому;
- результатом оцінювання має бути послідовне нагромадження інформації, що потрібна керівникам для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення існування державного органу в

довгостроковому періоді.

Запровадження системи управління виконанням посадових обов'язків передбачає розроблення моделі компетенцій, на необхідності якої раніше вже наголошувалося. Процес оцінювання виконання повинен ініціюватися керівництвом, йти згори вниз, поширюватися на весь державний орган і стосуватися кожного працівника щодо індивідуального виконання ним його посадових обов'язків. Упровадження системи управління виконанням посадових обов'язків дасть змогу структурі: визначати реальне місце, роль і відповідальність кожного працівника в державному органі за горизонталлю й вертикаллю; визначати результати роботи, рівень знань і навичок кожного співробітника; забезпечувати чітке розуміння кожним працівником поставлених завдань, критеріїв оцінювання успішності їхнього виконання, залежності системи оплати від результатів праці; налагоджувати зворотний зв'язок із працівниками з організаційних та інших питань; задовольняти потребу працівника в оцінюванні особистого внеску в успіх державного органу; формувати мотиваційний клімат і корпоративну культуру; розробляти програми цілеспрямованого розвитку працівників; формувати кадровий резерв і можливості ротації кадрів.

Оцінювання виконання посадових обов'язків повинно проводитися регулярно. Система управління виконанням посадових обов'язків повинна включати: 1) постановку цілей; 2) оцінювання результатів виконання посадових обов'язків; 3) оцінювання функціональних компетенцій і особистісно-поведінкових характеристик працівників, а також оцінювання управлінських компетенцій; 4) проведення оцінювальних інтерв'ю.

Для впровадження системи управління виконанням посадових обов'язків необхідні такі передумови, як ієрархія цілей розвитку; затверджена схема організаційної структури державного органу, штатний розпис і повний комплект посадових інструкцій; сприяння керівництва та всіх її працівників.

Таким чином, розвиток сучасної HR-служби передбачає розроблення та використання компетентнісних інструментів, передусім таких, як моделі ключових компетенцій, профілі компетенцій, матриці компетенцій навчальної програми, оцінювання компетенцій. Проте саме компетентнісна модель, де описано, як повинен мислити та діяти державний службовець, які якості державний орган вважає цінними та на підставі яких якостей формуються принципи і критерії відбору необхідних працівників, послуговує основою інших компетентнісних інструментів. Водночас потребує подальших досліджень питання щодо того, які компетенції і на якому етапі професійного розвитку державного службовця мають бути сформовані у компетентнісній моделі.

3.2. Забезпечення інституційної спроможності HR-служби органу публічного управління

Розбудова інституційної спроможності HR-служби стосується процесу, через який відбуваються зміни в ключових умовах її діяльності, завдяки чому вона набуває сталої здатності визначати завдання та виконувати функції, а також визначати цілі власного розвитку та досягати їх упродовж тривалого часу. Умови, що структурують дії HR-служби, стосуються її якісної організації, професіоналізму кадрів служби, достатності технічного забезпечення та ресурсів на реалізацію державної політики з питань управління персоналом у органі публічного управління.

Організаційна структура HR-служби – це сукупність взаємопов'язаних підрозділів і посадових осіб. На сьогодні сектор персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки не бере участі безпосередньо в управлінні основною діяльністю державних службовців, а допомагає керівникам усіх рівнів вирішувати питання, пов'язані з найманням, переміщенням, звільненням, навчанням, соціальним забезпеченням персоналу і низкою інших питань. Тому оптимальним є

поєднання повноважень лінійних керівників – керівників структурних підрозділів Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки і спеціалістів з питань персоналу – на основі їхньої спільної відповідальності, однак із прямим підпорядкуванням Завідувачу сектору персоналу.

Ураховуючи відсутність моделі HR-служби для державних органів України та ґрунтуючись на функціональному навантаженні даного структурного підрозділу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки і нормативах його чисельності визначених у п. 2.1 роботи пропонуємо удосконалену структуру сектору персоналу, зображену на рис. 3.1.

У табл. 3.2 наведено розподіл 42 функцій, передбачених Положенням № 47 [50], за працівниками. Таке зосередження функцій в одному структурному підрозділі дозволяє реалізувати ефективний інструментарій управління людськими ресурсами у сфері державної служби.

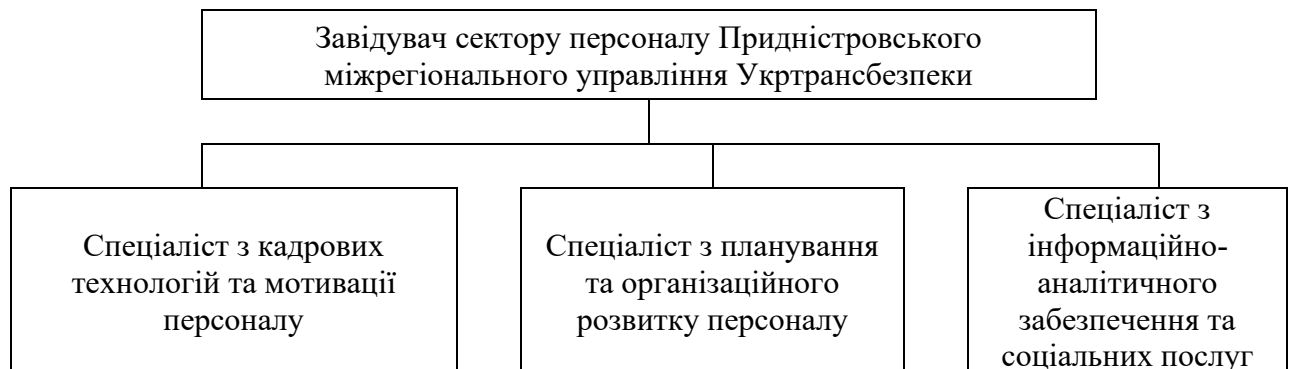


Рисунок 3.1 - Удосконалена структура сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки

Примітка. Запропоновано автором

Побудова пропонованої структури сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки передбачала дотримання таких принципів:

- гнучкість, характеризує здатність швидкої перебудови відповідно до змін, що відбуваються в персоналі та в системі державної служби;

- розумна централізація, за прямого підпорядкування керівникові державної служби в державному органі передбачається передача функцій оперативного управління персоналом на рівень керівників структурних підрозділів (управлінь, відділів тощо);

-

Таблиця 3.2. Розподіл функцій сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки між спеціалістами

Спеціаліст з кадрових технологій та мотивації персоналу	Спеціаліст з планування та організаційного розвитку персоналу	Спеціаліст з інформаційно-аналітичного забезпечення та соціальних послуг
- приймає документи від кандидатів на заміщення вакантних посад державної служби категорій “Б” та “В”, перевіряє їх на відповідність до встановлених законом вимог, передає до Комісії з питань вищого корпусу державної служби та повідомляє кандидатів про результати такої перевірки; - проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність до встановлених законом вимог, повідомляє кандидатів про результати такої перевірки та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору; - надсилає кандидатам на заміщення вакантних посад державної служби категорій “Б” та “В” письмові повідомлення про результати конкурсу; - разом з іншими структурними підрозділами державного органу: організовує роботу з розроблення положень про структурні підрозділи; опрацьовує штатний розпис державного органу; - спільно з бухгалтерською службою організовує роботу з мотивування персоналу державного органу; - обчислює стаж роботи та державної служби; - розглядає пропозиції та готує документи із заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, - веде відповідний облік; - організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, - оформлює документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям; - ознайомлює державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу, посадовими інструкціями та іншими документами з проставленням ними підписів та дати ознайомлення; - оформлює і видає державному службовцю службове посвідчення; - забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади та звільнення персоналу державного органу; - здійснює контроль встановлення надбавок за вислугу років; - формує графік відпусток персоналу державного органу, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, контролює їхнє подання та веде облік; - здійснює роботу, пов’язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників державного органу; оформлює та видає довідки з місця роботи працівника; - опрацьовує листки тимчасової непрацездатності; - у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу державного органу; - готує у межах компетенції документи на призначення пенсій персоналу державного органу; - забезпечує видачу у встановленому порядку звільненій особі копії акту про звільнення, належно оформленої трудової книжки; - у межах компетенції проводить разом з іншими структурними підрозділами роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів із керівниками державних підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління державного органу, а також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов контрактів у порядку, встановленому законодавством; - здійснює організаційні заходи щодо своєчасного подання державними службовцями відомостей про майно, доходи, витрати і зобов’язання фінансового характеру за минулий рік до служби управління персоналу, якщо ці функції не покладено на інші підрозділи; - забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в державному органі, якщо ці функції не покладено на інші підрозділи; - забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами 3 і 4 ст. 1 Закону України “Про очищення влади”, готує довідку про її результати, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ	- вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в державному органі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби; - розробляє спеціальні вимоги до осіб, які претендують на заміщення посад державної служби категорій “Б” і “В”; - забезпечує планування службової кар’єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює службове просування з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов’язків; - організовує роботу зі стажування державних службовців та молоді; - організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату державного органу; - здійснює планування професійного навчання державних службовців державного органу; - узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби; - разом із державним службовцем складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності	- вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту; - контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу, які затверджує керівник державної служби, а також переглядає їх на відповідність до встановлених законодавством вимог; - проводить роботу зі створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури в колективі, розв’язання конфліктних ситуацій; - за дорученням керівника державної служби перевіряє дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку в державному органі; - надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу; - здійснює контроль додержання законодавства про державну службу, про працю та стану управління персоналом у територіальних органах, а також контроль додержання законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління; - розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів, запити на інформацію з питань управління персоналом; - проводить іншу роботу, пов’язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу; - здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом; - веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність із кадрових питань; - аналізує чисельний та якісний склад державних службовців; - здійснює облік військовозобов’язаних і призовників та бронювання - військовозобов’язаних у державному органі, забезпечує контроль стану військового обліку військовозобов’язаних і призовників у підпорядкованих організаціях, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ

Примітка. Систематизовано автором

- спеціалізація, за якою забезпечується закріплення за кожним підрозділом та/або спеціалістом HR-служби певних функцій із питань персоналу;

- дотримання раціональної чисельності працівників державного органу, які обслуговуються службою управління персоналом, а також співвідношення “керівник – підлеглий”;

- діалектична єдність прав і відповідальності з питань персоналу функціональних підрозділів і HR-служби;

- економічність, досягнення мінімально необхідних витрат на побудову та утримання HR-служби у державному органі.

Основними завданнями розвитку HR-служби вважаємо:

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

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

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

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

- розширення соціальних гарантій;

- упровадження науково обґрунтованих форм оцінювання, добору та

розстановки кадрів із застосуванням методів психологічного тестування та соціологічних методів вивчення громадської думки.

Проте задля розвитку інституційної спроможності HR-служби державного органу ми позиціонуємо “прогресивний” тип організації HR-служби. Хоча він наразі має менше підстав для запровадження на державній службі України, але вважається характерним для такого роду процесів у багатьох країнах, особливо в Західній Європі. Крім того, саме “прогресивний” тип організації HR-служби вказує на пріоритетність розвитку стрижневого компонента організації – персонал, тим самим транслуючи ідеологію компетентнісного підходу, що розглядається в нашому дослідженні як основа розвитку HR-служби державного органу.

У цьому контексті вважаємо за доцільне екстраполяцію з економічної галузі обґрунтованої сучасної парадигми компетентнісного підходу до управління персоналом А. В. Синиченко [64, с. 288–294]. На основі досліджень і вивчення досвіду роботи фахівців з управління персоналом у запропонованому компетентнісному підході до управління персоналом науковець виділяє два блоки: перший містить перелік компетенцій працівників і компетенцій організації, другий – відбиває послідовність етапів, спрямованих на вирішення завдань з удосконалення управління персоналом (рис. 3.2).

На першому етапі – під час аудиту рівня компетенцій – визначаються параметри, на основі яких формується перелік компетенцій, а також проводиться оцінювання поточного стану системи управління персоналом. Результатом проведеного аудиту є виявлення рівня кожної складової компетенції. На другому етапі визначаються нові компетенції з одночасним аналізом інтелектуальних можливостей організації і загальної стратегії її розвитку. Ключовим етапом є розроблення компетенцій. На цьому етапі проводяться дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на моделі компетенцій. Результатом проведених досліджень є створення програм одержання компетенцій, а також аналіз їхніх альтернатив.

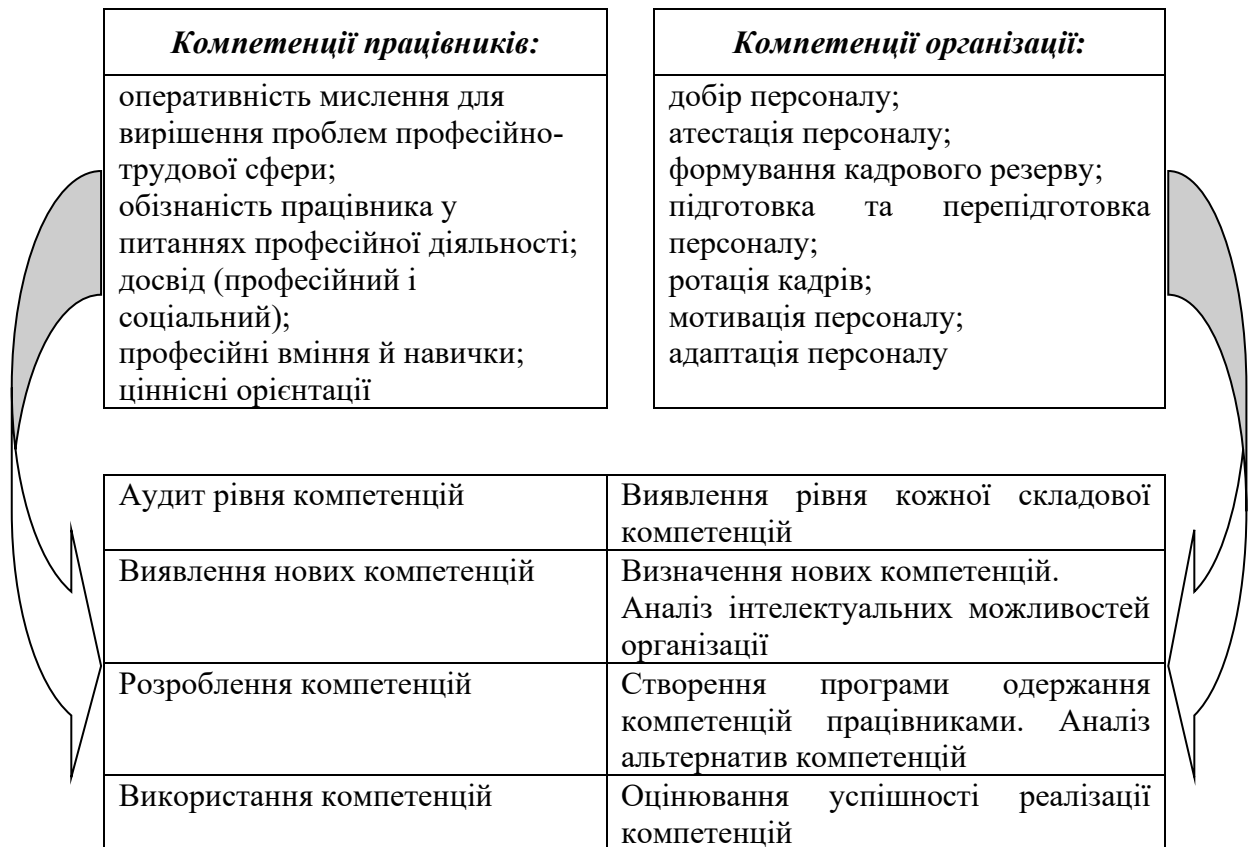


Рис. 3.2. Компетентнісний підхід до управління персоналом в органі публічного управління

Примітка. Запропоновано автором

На етапі використання компетенцій відбувається виявлення взаємозалежності цілей і системи показників оцінювання компетенцій, їхнього взаємозв'язку з процесом стратегічного розвитку ключових компетенцій організації, контроль реалізації стратегічних цілей.

Цей науковий доробок сприяє створенню єдиної системи науково-методичних інструментів та процедур оцінювання вимог, що зумовлюють пріоритетність вибору альтернатив управлінського рішення щодо управління людськими ресурсами в царині державної служби.

Загалом вважається, що результатом “прогресивного” типу організації HR-служби має стати розв’язання основної суперечності: між новою системою управління державною службою України, спрямованою на упровадження професійного, політично нейтрального, відповідального,

зорієнтованого на потреби громадян інституту державної служби, що забезпечить ефективну реалізацію державної політики, і “традиційним” типом організації кадрових служб, які дотепер існують і практично копіюють радянський “відділ кадрів” за своїми функціями, повноваженнями і будовою.

Рівень розвитку інституційної спроможності HR-служби органу публічного управління залежить не тільки від її організації, управлінських повноважень. Нині в діяльності HR-служб усе більше переважають не облікові, а аналітичні та організаційні аспекти. Водночас відзначається різке зростання професійного рівня працівників цих служб. Наприклад, у зарубіжних країнах із кожних 10 працівників шість-сім – це спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділового оцінювання й навчання, аналітики, вербувальники персоналу у ВНЗ, консультанти з планування кар’єри тощо. У найбільших світових компаніях і корпораціях понад 30 % спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найвищий рівень освіти – диплом магістра та доктора наук. У зв’язку з цим останнім часом з’явилася низка нових професій і спеціальностей, таких як фахівці з відбору та наймання персоналу (рекрутери), фахівці, які проводять співбесіду з претендентами на вакантні посади (інтерв’юери), фахівці з розроблення навчальних програм (тренери, викладачі), консультанти з питань розвитку кар’єри, професійної орієнтації та організаційного планування.

Аналіз діяльності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки, засвідчив про необхідність підвищення ефективності його функціонування. Це може бути реалізовано шляхом проведення інтеграції роботи підрозділів, причетних до управління людськими ресурсами, та підвищення ролі сектору, розширення кола його повноважень. Основною вимогою часу для формування вискоефективної системи управління персоналом є зміна пріоритетів роботи кадрового підрозділу на інноваційних засадах. Якщо раніше керівник підрозділу з управління персоналом були зацікавлені переважно в економії витрат,

пов'язаних із утриманням працівників, то тепер актуалізуються питання розвитку персоналу, підвищення прихильності працівників до організації.

Проведений аналіз засвідчив, що в Придністровському міжрегіональному управлінні Укртрансбезпеки кадрову роботу розглядають здебільшого як суто адміністративну, що обмежується вирішенням оперативних завдань. Значною мірою це обумовлено тим, що сектор персоналу працює по-старому, на базі традиційних структур планової економіки (відділів кадрів, бухгалтерія, відділ охорони праці). Таким чином, функції з управління персоналом розпорошені між різними підрозділами, які не мають спільних цілей і завдань а також знаходяться у підпорядкуванні різних лінійних менеджерів.

Формування HR-служби на інноваційних засадах потребує докорінної зміни стилю управління та створення нової кадрової політики у цілому. В цьому контексті варто визначити нові цілі формування HR-служби Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки (рис. 3.3).

На представленому рисунку нами запропоновано змінити практику функціонування традиційної служби з управління персоналом та перетворити її у своєрідний центр розвитку органу публічного управління. Розширення зони відповідальності сектору з управління персоналом Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки передбачає насамперед розширення кількості його функцій, а також сфери впливу, що відображено на рис. 3.4.

Як можна побачити з рис. 3.4, збільшення впливу HR-служби з традиційних дев'яти до розширених п'ятнадцяти функцій призводить до виникнення нових видів робіт, потребує нового документального забезпечення, значно збільшує інструментарій управління людськими ресурсами. Таке розширення функцій та зон відповідальності має значним чином змінити бачення про класичний кадровий підрозділ та перетворити його на головну структуру в системі управління Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки.

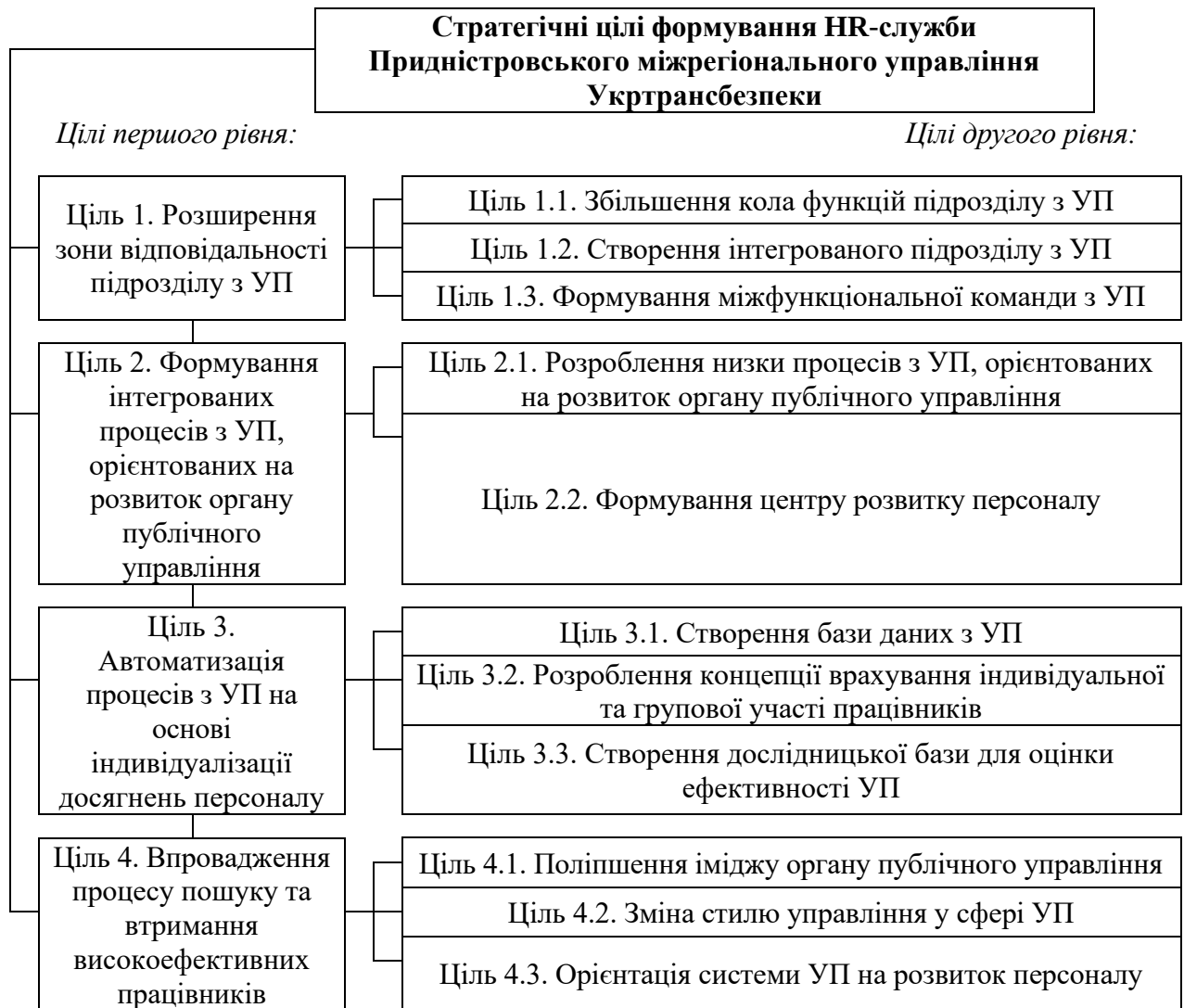


Рисунок 3.3 - Дерево цілей Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки щодо вдосконалення HR-служби на інноваційних засадах

Примітка. Запропоновано автором

У результаті розширення зони відповідальності HR-служби Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки має отримати таку організаційну структуру, яка здатна враховувати стратегічні цілі розвитку органу державної влади, добирати на провідні посади людей з високим потенціалом, впроваджувати кадрові процедури, зрозумілі кожному працівнику, розробляти стратегії та конкретні плани дій підрозділу. Розгляд управління персоналом як системи потребує вивчення її властивостей для виявлення слабких та сильних сторін системи, її можливостей і загроз, формування стратегії функціонування й розвитку. Найважливіші інструменти управління персоналом необхідно інтегрувати один з одним, зорієнтувати на комплексне бачення розвитку органу публічного управління [23].

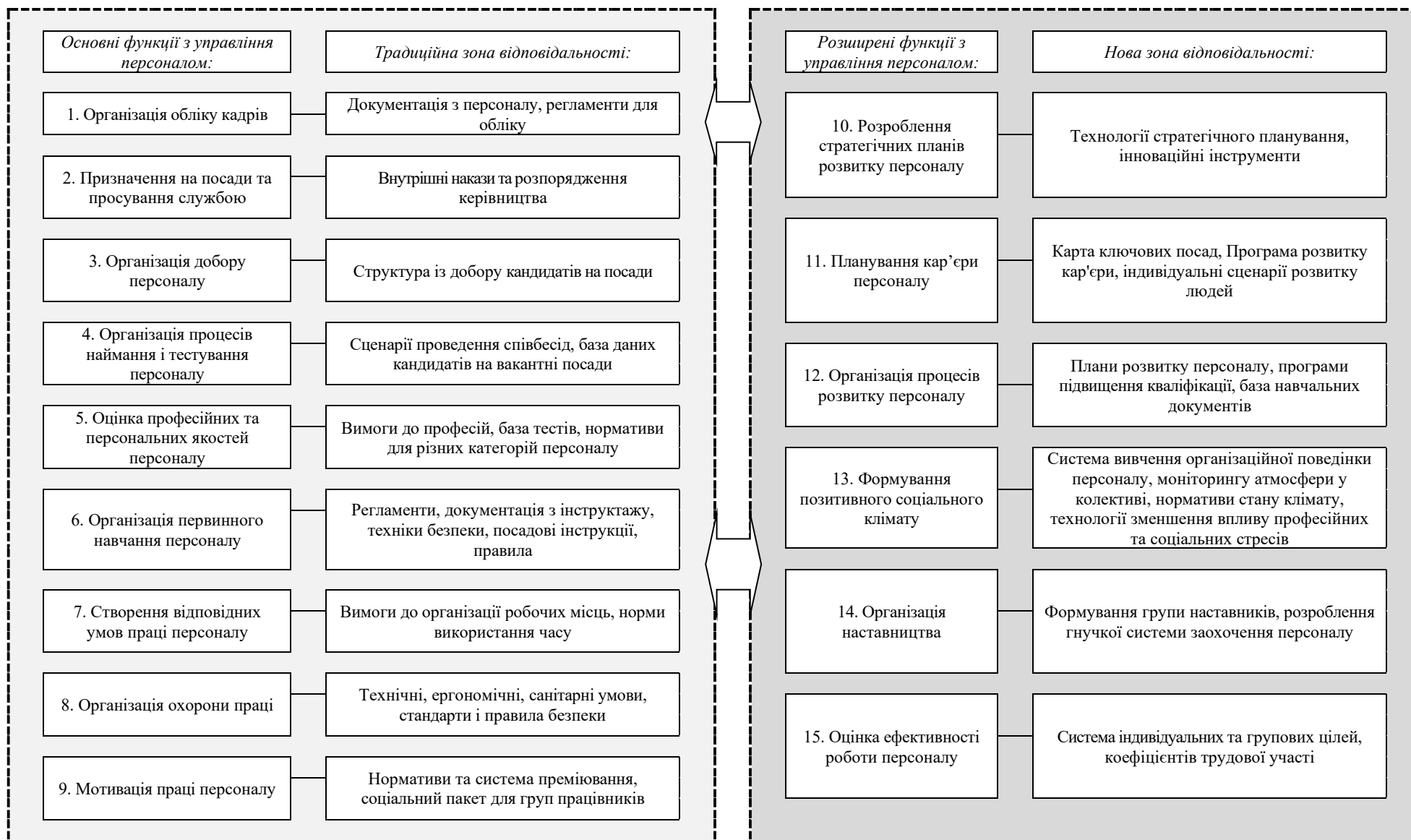


Рисунок 3.2 - Запропоновані напрямки розширення функцій сектору персоналу
Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки

Примітка. Запропоновано автором

До сучасних функцій працівників сучасних HR-служб повинні включати:

- кадровий маркетинг, завдання якого – вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці та їхніх сегментів; пошук і залучення до роботи потрібних спеціалістів;
- аналіз очікувань працівників із питань службового переміщення;
- розповсюдження в межах організації інформації з питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни своєї спеціальності;
- проведення кадрового моніторингу – постійного спеціального спостереження за якісним станом кадрів, їхньою динамікою, балансом персоналу, рівнем стимулювання, задоволення роботою, процесами навчання, переміщення на службі, станом трудової дисципліни та рівнем травматизму;
- координацію планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності організації; створення інформаційної бази з питань роботи з персоналом; розроблення систем стимулювання трудової діяльності; управління професійним розвитком персоналу,
- запобігання конфліктам; аналіз соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналом;
- контролінг персоналу, завданням якого є вивчення впливу чинного розміщення працівників на результати роботи організації;
- формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної й поточної потреби в керівниках;
- кадровий консалтинг – розроблення рекомендацій з ефективної кадрової роботи, наприклад визначення потреб у різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації, конкретних зисків від упровадження різних форм навчання; виявлення впливу рівня кваліфікації працівників на ефективність роботи організації;

– з’ясування професійно важливих якостей, якими повинні володіти працівники для здійснення певних управлінських функцій; організація соціального партнерства, тобто узгодження дій адміністрації, трудового колективу і профспілок, спрямованих на соціальну стабільність.

До функцій працівників HR-служб також належать: ведення кадрового документообігу; розроблення штатного розпису, посадових інструкцій, складання номенклатури справ, їхнє оформлення; ведення і передання документації в архів; виготовлення та придбання необхідних для роботи бланків документів щодо роботи з особовим складом та форм статистичної звітності [44, с. 52–53].

Для цього спеціалісти з управління персоналом повинні мати професійні знання в галузі планування, розроблення й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

Коли HR-служби як такі відсутні та їхні функції виконує спеціаліст, ситуація з професійною підготовкою останнього інша. Він повинен мати універсальну підготовку з питань персоналу, щоб виконувати відповідні обов’язки. Спеціаліст з персоналу має бути провідником державної політики з питань управління персоналом у державному органі, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, повинен мати високі моральні якості, виражену спрямованість на роботу з людьми і вміти розв’язувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, вміти виходити з конфліктних ситуацій, масштабно мислити, забезпечувати позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Під час реформи державної служби керівник HR-служби має відігравати провідну роль, бути її провідником. Враховуючи, що Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній

службі з метою приведення української державної служби у відповідність до принципів та стандартів ЄС, один із ключових аспектів цієї модернізації стосується підготовки і розвитку керівників HR-служб. Кожна країна визначає свій підхід до підготовки та розвитку керівників HR-служб державних органів, наприклад основи стратегії управління на основі компетенцій (competency-based management framework), основи стратегії з управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (executive talent management framework) тощо, однак спільним для всіх цих підходів є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо підготовки та розвитку керівників HR-служб, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій.

Отже, у зв'язку з тим, що сучасні HR-служби державного органу в нашій країні демонструють різні типи організації, від традиційних до прогресивних, важливим є розвиток інституційної спроможності цих структурних підрозділів державних органів шляхом побудови функціональної структури, здатної транслиувати ідеологію компетентнісного підходу; підвищення рівня професійної компетентності керівників і спеціалістів HR-служб і zarazом посилення їхньої зацікавленості у вирішенні питань людського розвитку; створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами, що включатиме єдині державні реєстри державних службовців, у яких відбиватимуться результати професійного розвитку та проходження професійного навчання; зміцнення партнерства, що дозволить залучити нові ресурси для реалізації державної політики з питань управління персоналом у державному органі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, яке полягає у формулюванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо розвитку HR-служби органу публічного управління. Отримані в роботі висновки і пропозиції зводяться до наступного:

1. На основі системного аналізу літературних джерел сформульовано визначення поняття «HR-служба органу публічного управління», яке пропонуємо трактувати як спеціально утворений у державному органі структурний підрозділ, що самостійно функціонує, є належним чином організований, наділений спеціальною компетенцією і необхідними ресурсами для здійснення цілеспрямованої діяльності із забезпечення виконання завдань стосовно управління людьми, із прямим підпорядкуванням керівникові державної служби в державному органі. Відповідно об'єктом HR-служби є працівники державних органів, які мають статус державних службовців, або особи, які виконують функції з обслуговування.

2. Досліджено світовий досвід реформування системи управління державною службою та обґрунтовано необхідність його застосування в Україні. Досліджено принцип меритократії, який відкриває можливість подолати бюрократію та корупцію, розглядати розвиток HR-служби державного органу як процес кількісних та якісних змін в організації. На підставі вивчення світового досвіду реформування системи управління державною службою доведено, що необхідною умовою успішного розвитку HR-служби органу публічного управління в Україні в напрямі максимального задоволення потреб державних органів у фахівцях з високим рівнем професіоналізму, оптимізації системи професійного навчання державних службовців, створення належних можливостей для розвитку професійних компетентностей державних службовців є законодавче закріплення принципу меритократії в Україні.

3. Встановлено, що сектор персоналу є самостійним структурним підрозділом Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки, який утворено згідно штатного розпису, з метою створення правових і організаційних засад для ефективної діяльності, пов'язаної і забезпеченням реалізації кадрової політики в Управлінні. Сектор персоналу прямо підпорядковується начальнику Управління. Сектор персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки області очолює завідувач. В процесі дослідження виявлено, що чисельність сектору персоналу складає 2 працівника: завідувач сектору персоналу та головний спеціаліст сектору персоналу, що не відповідає нормативному значенню 4 особи при штатній чисельності працівників управління 94 особи.

4. На основі використання методу переваг та експертних оцінок було проведено оцінку результативності сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки. Відхилення розрахованого рівня результативності від максимального можливого складає 31,11%, що свідчить про наявність недоліків в управлінні персоналом, та потребує розробки програми удосконалення за тими складовим, які мають найменше значення в порівнянні з максимальною оцінкою в 5 балів. Відзначено, що одним із найважливіших завдань, яке постало перед керівництвом Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки, є використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом.

5. Базовим серед компетентнісних інструментів відзначено модель компетенцій. На підставі європейських стандартів і новацій національного законодавства про державну службу обґрунтовано три компоненти компетентнісної моделі для працівників державних органів: загальний, фаховий та інтелектуальний. Вони можуть стати основою для розроблення програм підготовки магістрів спеціальності “Публічне управління та адміністрування”. Для створення профілю компетенцій пропонується систематизувати методику англійського і американського підходів, згідно з якими в основу закладається напрям від визначення функцій та професійних завдань на посаді до відповідних їм компетенцій з

уточненням поведінкових індикаторів прояву кожної компетенції на основі аналізу поведінки успішних та неуспішних працівників для розроблення оцінних шкал рівнів прояву компетенцій.

6. Визначено напрями підвищення рівня інституційної спроможності органу публічного управління. Зокрема, запропоновано удосконалити структуру сектору персоналу Придністровського міжрегіонального управління Укртрансбезпеки, здійснено розподіл посадових обов'язків фахівців за функціональними напрямами. Визначено перспективи організації діяльності сектору персоналу на основі моделі компетентнісного підходу до управління персоналом, у якій виділено два блоки: перший містить перелік компетенцій працівників і компетенцій організації, другий відображає послідовність спрямованих на вирішення завдань з удосконалення управління персоналом етапів: аудит рівня компетенцій; виявлення нових компетенцій; розроблення компетенцій; використання компетенцій.

Опрацьовані в роботі практичні пропозиції доведені до рівня рекомендацій можуть використані в практиці діяльності органів публічного управління при проектуванні HR-служб.

авторo

