

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (HR – ТЕХНОЛОГІЙ) НА
ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка)
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
Вергун Ольга Сергіївна
(прізвище імя та по-батькові)

Керівник: к.держ.упр., доцент
Гаман Тетяна Василівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	6
1.1. Управління персоналом в органах державної влади: поняття, сутність, принципи та методи.....	6
1.2. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ HR- ТЕХНОЛОГІЙ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	18
2.1. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом в органах державної влади	18
2.2. Використання сучасних технологій управління персоналом територіального органу Державної служби України з питань праці (на прикладі Управління Держпраці у Хмельницькій області).....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	38
3.1. Впровадження технології паблік-інжинірингу та удосконалення процесу адаптації в управлінні персоналом на державній службі	38
3.2. Адаптація кращого зарубіжного досвіду в удосконаленні компетентнісного підходу	51
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Сьогодення вимагає від держави значних зусиль задля забезпечення демократичного розвитку та досягнення задекларованих високих цілей.

Запорукою ефективного державного управління та його адаптації до європейських стандартів є дотримання верховенства права, забезпечення рівності всіх перед законом, повага прав і свобод людини та громадянина, спрощення механізму надання якісних послуг населенню.

Ключовим елементом державного управління є державна служба, і від її ефективного функціонування залежить послідовний і сталий розвиток держави. Саме державна служба є важливою єдиною ланкою між державою в особі державних органів і громадянином у реалізації останнім своїх конституційних прав, свобод і законних інтересів. Важливим чинником процесу проходження державної служби в Україні є впровадження передового світового досвіду та використання сучасних технологій управління персоналом.

Від професіоналізму державних службовців, прозорості їх дій залежить ступінь задоволення законних інтересів громадян, авторитет держави, сталий розвиток країни та її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Ефективне державне управління передбачає здатність країни надавати адміністративні послуги і забезпечувати її економічне зростання і конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Реформа державної служби значною мірою визначає успіх і інших реформ, результати яких безпосередньо залежать від якості управлінських рішень державних органів.

Актуальність теми полягає в застосуванні сучасних технологій управління персоналом в рамках нових підходів до управління, які мають великі переваги, функціонуючим в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні такого обмеженого ресурсу як персонал.

Одним із пріоритетних напрямів є реформування системи державного управління шляхом адаптації зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в органах державної влади. Досвід успішних та розвинених країн доводить значну роль професійних кадрів в умовах запровадження змін та нововведень. Саме кваліфікація персоналу органів державного управління та здатність до швидкого опанування знань і формування вмінь значною мірою впливають на проведення та якісні результати реформ. Формування та розвиток високої кваліфікації корпусу державних службовців можливо досягти за умови системної, комплексної і дієвої кадрової політики держави.

Різними аспектами застосування методів та принципів управління персоналом у сфері державної служби, шляхами удосконалення роботи з персоналом в системі державної служби приділено значну увагу як науковцям, так і управлінцям, а також практикам. Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із забезпечення ефективності управління персоналом підприємств здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. Гугул, Н. Жук, І. Захарова, Н. Левицька, К. Ващенко, С. Серьогін, О. Оболенський, В. Олуйко, М. Армстронг, Н. Афанасьєв, Д. Баюра, В. Василенко, В. Герасимчук, Л. Довгань, П. Друкер, М. Заєць, Ф. Зинов'єв, А. Єгоршина, О. Кендюхов, К. Ковальська, А. Маслоу, М. Малік, Л. Михайлова, В. Нижник, Д. Стеченко, Н. Чухрай та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретичних та науково-методичних положень удосконалення засад формування та використання сучасних технологій управління персоналом державної у сфері державного управління України в контексті реформування та модернізації державного управління.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких задач:

- визначити поняття кадрового забезпечення;
- дослідити історичні аспекти концепцій і теорій управління персоналом;
- розглянути систему управління персоналом;

- виділити принципи управління персоналом на державній службі;
- пояснити використання методології управління персоналом;
- проаналізувати державну політику на предмет стратегії управління персоналом;
- обґрунтувати процес адаптації управління персоналом;
- запропонувати шляхи удосконалення використання сучасних технологій управління персоналом.

Об'єктом дослідження є функціонування та застосування механізму ефективності управління персоналом Управління Держпраці у Хмельницькій області.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів удосконалення механізму забезпечення та застосування сучасних технологій управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з формування системи механізмів управління персоналом в органах державної влади.

Методи дослідження Теоретичною й методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії управління, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які стосуються вдосконалення механізму використання технологій управління персоналом.

Використання формально-логічного методу дозволило визначити, уточнювати і доповнювати окремі поняття категорії і тим самим впорядкувати понятійно-категоріальний апарат. У всіх розділах роботи використовувалися методи формальної й змістовної логіки, зокрема методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції, аналогії та узагальнення тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРСИТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Управління персоналом в органах державної влади: поняття, сутність, принципи та методи.

Радикальні зміни у всіх сферах суспільного життя України зокрема і в кадровій політиці, зумовлюють набуття особливого значення аналізу проблем формування та реалізації державної кадрової політики в органах державної влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому.

Особливу необхідність оволодіння мистецтвом якісного управління набуває соціально-орієнтоване спрямування в результаті чого саме людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства. За результати досліджень Світового банку засвідчують, що в розвинених демократичних країнах світу основним джерелом зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) є персонал, на частку якого в середньому припадає 62% приросту ВВП, тоді як на виробничі фонди – 18%, на природні ресурси – 20%. Зокрема, в Німеччині, Японії, Швеції за рахунок капіталу працівників створюється майже 80% ВВП[10].

Все це актуалізує дослідження питань професіоналізму та якості державного управління, що мають аналізуватися скрізь призму підвищення ефективності системи управління персоналом в органах державної влади. Зазначені обставини, у свою чергу, обумовлюють доцільність осмислення прогресивних тенденцій управління людськими ресурсами (HR – human resources (людські ресурси) в умовах цифровізації економіки безпосередньо через формування нової системи HR - менеджменту, у т.ч. й на державній службі. HR-менеджмент на державній службі є надзвичайно важливим,

оскільки сприяє підвищенню результативності, ефективності, професійності та майстерності державних службовців, здатних застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах сучасних змін.

Принципи та методи управління персоналом у сфері державної служби досліджують такі вчені, як: Гугул О.Я.[13], Жук Н.Б.[2], Захарова І.В.[3], Левицька Н.А.[35], Ващенко К.О.[5], Серьогін С.М., Оболенський О.Ю., Олуйко В.М.[42] та ін. Але, багато теоретичних питань з даної проблеми ще не з'ясовані та вимагають подальшого розв'язання.

Якість державного управління залежить від професіоналізму державних службовців, від уміння надавати якісні публічні послуги, мотивованості та добросовісності. Служіння народу як служіння кожному громадянину – справа відповідальна, що вимагає не просто здійснювати належний відбір кращих професіоналів на державну службу, а й допомагати державному службовцю професійно розвиватися та ставати більш ефективним, результативним.

Управління персоналом організації – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації[3].

З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, які відповідатимуть за реалізацію питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо[49].

Система управління персоналом у сфері державної служби включає компоненти, які представлена на рис.1.1.

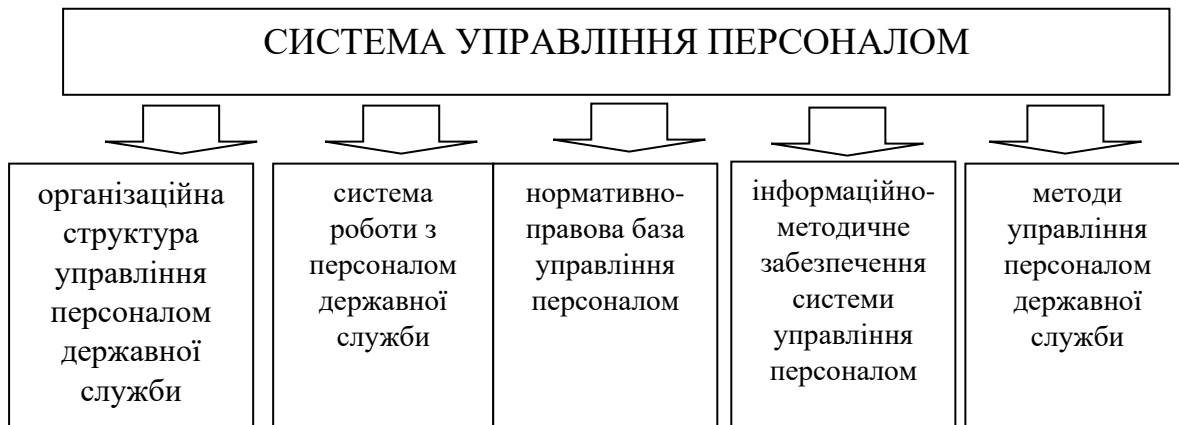


Рисунок 1.1 Система управління персоналом

Джерело:[5,с.73]

Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, законами України «Про державну службу»[49], «Про місцеві державні адміністрації», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції» 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 - Національне агенство України з питань державної служби[50].

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи у сфері управління персоналом - це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності у цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру. Існують різні підходи визначення принципів управління, але найбільш поширеними є принципи, представлені у табл.1.1.

Таблиця 1.1. Принципи управління персоналом

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

Примітка. Джерело [35].

Основними завданнями служби управління персоналом є:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- добір персоналу державного органу;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

- організаційно - методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її впровадження та припинення[10].

Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації[1].

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної влади використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні (рис.1.2).



Рисунок 1.2 Методи управління персоналом

Примітка. Джерело [13].

Проблеми управління персоналом у сфері державної служби України пов'язані з відсутністю чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрним зростанням, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання .

В існуючих умовах працівники кадрових служб повинні відповідати таким критеріям: бути здібними, розуміти соціально-економічні процеси, що відбуваються у країні і за її межами; мати спеціальні знання в галузі організації виробництва і, зокрема, ефективних методів праці; вміти працювати з сучасною обчислювальною технікою.

1.2. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади

Реформування та інтеграційні процеси, що відбуваються в Україні вимагають впровадження та активного використання у сфері трудових відносин органів публічної служби нових підходів до розвитку системи управління персоналом.

Вітчизняна практика управління персоналом в органах публічної влади суттєво відрізняється від зарубіжної, хоча питання кадрів публічної влади стоїть в Україні досить гостро.

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

Визначаючи сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом, варто зупинитися на узагальненні підходів до тлумачення самого поняття «система управління персоналом».

Никифоренко В. під системою управління персоналом розуміє сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу [9].

Балабанова А. та Сардак О. наголошують, що система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [1].

Варто зазначити, що у чинному законодавстві України визначення терміна «система управління персоналом» відсутнє.

Так, узагальнюючи різноманітні дефініції, є можливим взяти за ключове визначення системи управління персоналом її тлумачення як упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями та створюють умови, за яких посадова особа буде не лише чітко виконувати функції та завдання, але і буде прагнути сприяти розвитку та удосконаленню самого органу публічної служби, відчуваючи причетність та маючи бажання до самовдосконалення.

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

Система управління персоналом європейського характеру базується на принципах політичної нейтральності, професіоналізму і оцінки службовців на основі результатів роботи. В Україні на сьогодні спостерігається тенденція до використання принципу декларатизму. Кадрова політика органів публічної служби має суто функціональний характер, що несе у собі риси пострадянської системи управління персоналом.

Сьогодні статус державного службовця в Україні мають близько 240 тисяч осіб[56]. Не можливо в повній мірі використовувати такий величезний потенціал, якщо не має інформації про них в електронному вигляді. Потрібна більша керованість та відкритість. Важко підвищити ефективність роботи, коли не маємо чіткого розуміння, хто і чим зайнятий.

Кабінет Міністрів України затвердив проект[56], який є системою, що впроваджується в рамках реформи державного управління, яка дозволить підвищити ефективність роботи чиновників і відкриє громадськості доступ до суспільно важливих даних про держслужбу.

Система HRMIS включає п'ять основних підсистем управління персоналом, які є характерними і для державної служби, і для служби в органах місцевого самоврядування - це рекрутинг, оцінка, навчання, кадровий облік, заробітна плата.

Варто зазначити, що даний поділ близький до класичного, який використовувався і раніше на публічній службі. Так, О. Криворучко та Т. Водолажська зазначили, що процес управління персоналом можна умовно поділити на три цикли, кожен з яких включає три блоки: вирішальний, перетворюючий, інформаційно-контрольний. До вищезазначених підсистем системи управління персоналом вони додали мотивацію та визначили рекрутинг більш звичними для українців термінами – це підбір та відбір персоналу [2].

Для України рекрутинг більш новий досвід, бо пошук фахівців існував і раніше, але сам термін з його сучасними каналами пошуку кадрів є новітнім підґрунтям інноваційного потенціалу персоналу для його заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної самореалізації працівника й досягнення цілей організації. Це – процес, помилки й неточності у якому здатні позначитись на кадровій безпеці організації, а тому виникає необхідність відстежувати та усувати кадрові ризики.

У деяких країнах ЄС відбір кандидатів на посаду складніший, але водночас більш прозорий, ніж в Україні. Так, у Німеччині та Франції доступ до служби передбачає проходження тривалого навчання в спеціалізованих навчальних закладах (Федеральній академії публічного адміністрування та Національній школі публічного адміністрування відповідно) та засвоєння матеріалу на задовільному рівні. Однак, у Німеччині навіть отримання позитивної оцінки на іспиті не обов'язково гарантує отримання посади службовця. А у Франції потенційному службовцю, який незадовільно склав іспит, можуть запропонувати посаду нижчої категорії. У інших країнах, наприклад у Великій Британії, для вступу на службу не обов'язково мати специфічну освіту, а достатньо мати певний її рівень. Однак в цьому випадку важливу роль має система адаптації на робочому місці одразу після прийому на роботу[6].

Щодо оцінювання публічних службовців у країнах Європейського союзу досвід є доволі неоднозначним. Критерії оцінювання в Чехії включають: патріотизм, належну якість роботи, дисциплінованість та успішне навчання. У Словаччині щорічно оцінюють знання правової системи, якість роботи, трудову дисципліну. У Данії та Фінляндії додатковим критерієм оцінки виступає соціальна поведінка працівника. Приклад цих країн засвідчує, що не існує єдиного універсального підходу, однак спостерігаються схожі тенденції, зокрема, оцінювання в цих країнах здійснюється у двох напрямках: оцінювання особистісних компетентностей публічних службовців та результатів їх діяльності.

У деяких європейських країнах отримав розповсюдження стандартизований метод експертного оцінювання персоналу «Асесмент-центр», який полягає у виконанні учасниками імітаційних вправ, які змодельовані подібно робочим проблемним ситуаціям реальної трудової діяльності. У якості критеріїв оцінювання використовуються тільки верифіковані, емпірично перевірені компетентності, поведінкові індикатори яких попередньо визначені

у процесі аналізу роботи й узгоджені з професійними стандартами трудової дисципліни.

Метод «Асесмент-центр» використовується з метою відбору персоналу, навчання та його розвитку, просування співробітників, управління кар'єрою і наставництва, отримання зворотної реакції від працівників у плані мотивації. Для тих, хто проходить процедуру оцінювання за цією методикою, надаються рівні можливості в демонстрації своїх здібностей, кандидати досягають кращого розуміння посадових обов'язків, отримують об'єктивне й різнобічне оцінювання своїх ділових рис, індивідуальні рекомендації з розвитку персональних якостей[56].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» процес оцінювання державних службовців включає щорічне оцінювання.

На практиці виникає низка чинників, які зумовлюють неефективне використання процедури оцінювання персоналу: формальність проведення, стереотипи щодо оцінювання як механізму контролю та покарання, передоручення оформлення необхідних документів кадровим службам для формального підтвердження виконання передбаченої нормативно-правовими актами процедури, підсумкові оцінювання майже жодним чином не впливають на подальшу професійну діяльність працівника.

Важливим моментом роботи з персоналом є формування інноваційного потенціалу установи та полегшення впровадження інноваційних змін. Впродовж останнього часу застосовується практика організації та проведення навчань, семінарів, тренінгів, програм з урахуванням сучасних технологій та інструментів. Так, у Польщі впродовж декількох років у період початку 90-х років минулого століття було майже докорінно змінено підхід до навчання. Активно почали використовуватися сучасні методи навчання (воркшопи і семінари), впроваджувались тренінгові елементи[8].

В Україні сучасна система освітньої роботи з майбутніми управлінцями і досі залишається носієм елементів застарілого підходу. Сучасний кадровий

облік майже не передбачає використання будь-яких новітніх програм ведення діловодства. На державній службі до введення в дію Закону України «Про державну службу» у кадрових підрозділах працювала система «Картка» Єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри». У зв'язку з тим, що персональна інформація в ній не була захищена, як того вимагає Закон України «Про захист персональних даних», програма була ліквідована. На сьогодні, у час інтенсивної інформатизації впровадження електронної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), яке розпочато Національним агентством України з питань державної служби у співпраці зі Світовим банком, не завершено.

Першоджерелом зацікавленості посадових осіб на публічній службі є мотивація персоналу. У Німеччині для стимулювання талановитих фахівців застосовується система «двох напрямів у кар'єрі»: або посадовий ріст, або робота на тій же позиції з поступовим збільшенням оплати праці. Також для різноманітності трудової діяльності в Німеччині можна поєднувати роботу в державному органі та політичну діяльність. Більш того, в Німеччині державному службовцю гарантовано довічне місце роботи на державній службі, така ж ситуація спостерігається і в Туреччині. Відмінною рисою німецької державної служби є дуже великі випробувальні терміни заміщення посад, що дозволяє залучати висококваліфіковані і зацікавлені в роботі кадри[26].

У Швейцарії, Білорусії, Азербайджані, Вірменії, Туреччині та багатьох країнах Євросоюзу одним із методів мотивації є програма обміну досвідом з інституціями державної служби. Яскравим прикладом є система мотивації персоналу в Японії, яка враховує життєві пікові ситуації, які можуть виникати періодично кожні 5-6 років у житті працівників. Наприклад, після закінчення університету в 22 роки японець влаштовується на роботу і отримує мінімальну заробітну плату, яка визначена законодавством. Через 6-7 років японець одружується, і його зарібок автоматично збільшується на 5-7%. Наступний

життєвий пік зумовлений появою дитини, у зв'язку з чим влада рекомендує всім роботодавцям додатково збільшувати заробітну плату ще на певний відсоток[35]. Така особливість відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника. Що стосується України, то в умовах обмежених бюджетних ресурсів керівники структурних підрозділів дедалі частіше вдаються до хитрощів, тримаючи вакантні посади для того, щоб збільшити обсяг ресурсів (або так званий фонд економії оплати праці) для стимулюючих виплат своїм підлеглим.

Підбиваючи підсумки аналізу сучасних тенденцій розвитку системи управління персоналом, можна дійти висновку, що саме людські ресурси є формулою успіху реформування публічної служби. Кожна складова системи управління персоналом, зокрема, рекрутинг, оцінка, навчання, кадровий облік, заробітна плата та мотивація повинні постійно змінюватися витісняючи стереотипи. На сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення публічних органів влади у сфері управління людськими ресурсами не в повній мірі відповідає потребам держави, її європейському вибору, європейським стандартам належного управління державою, а також сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

З метою ефективного реформування публічної служби є доцільним концептуально змінити роль і підхід до функціонування служб управління персоналом. Для цього вкрай потрібною є ефективна комунікація, якісна методологія, фінансове забезпечення, консультаційна підтримка, цілий спектр сучасних інструментів управління персоналом для запровадження відповідних змін.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом в органах державної влади

Управління персоналом на державній службі – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників державних органів.

Забезпечення формування державної політики, здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом на державній службі – усі ці завдання належать до компетенції Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

В Україні відбувається зміна підходів до організації управління персоналом органів державної влади. Так, у 2016 році набрав чинності новий Закон України «Про державну службу» від 10.01.2015р. №889-VII, у якому вже враховано досвід правового регулювання державної служби в Європі, і він є одним зі складників «пакету реформ» в Україні[49].

Сьогодні в Україні склалася така ситуація щодо роботи з людськими ресурсами органів державної влади:

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

- відсутність системи мотивації до ефективної роботи, яку можна швидше назвати системою «антимотивації»;
- відсутність чіткого розмежування функцій і завдань діяльності органів влади, що веде за собою дублювання повноважень, неефективне використання людського потенціалу і, як наслідок, невизначеність стратегії функціонування та розвитку органу влади;
- невмотивована часто зміна керівництва органів влади, зумовлена нестабільністю політичної ситуації;
- майже повна відсутність роботи з кадровими резервом на посади державних службовців, яка, по суті, носить чисто формальний характер.

Нині в розвинутих демократичних країнах склалася три основні моделі публічної служби: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Кожна з них, звичайно, накладає свій відбиток на стиль управління персоналом, зокрема на практику добору персоналу, його адаптацію на посаді, кар'єрне переміщення, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, оплату і стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності[46].

Розглянемо особливості управління персоналом публічних служб у зарубіжних країнах (табл.2.1).

Таблиця 2.1 Особливості управління персоналом органів публічної влади у зарубіжних країнах

Країна	Особливі риси
1	2
Франція	Принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначенні умов трудової діяльності, що знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління - Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів із гігієни та безпеки праці. Систему державної служби формально очолює прем'єр-міністр, який зазвичай передає свої повноваження члену уряду.

1	2
Польща	Завдання, які стоять перед управлінням державною службою - організація спільного набору кадрів для всіх міністерств, пряме управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язок із профспілковими федераціями, підготовка заходів, що стосуються оплати праці/послуг працівників державних органів.
Чехія	Законодавством регулюються: правовідносини працівників, які здійснюють державне управління у державних установах - надають державні послуги, від імені держави Чехія, громадськості; організаційні аспекти проходження державної служби; підготовку фізичних осіб до державної служби; службові відносини державних службовців, питання їх винагороди, процедури щодо вирішення питань прийняття, проходження, кар'єрного росту та завершення служби, соціального захисту тощо.
Латвія	Загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби на яку покладено функції розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню, забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців, аналіз потреб навчання у цивільній службі, організація конкурсів на посади цивільної служби та розгляд скарг щодо цих конкурсів.
Німеччина	Існує складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів із найкращою успішністю. Специфіка німецької державної служби полягає у тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб чиновників, службовців і працівників. Чиновники (високий і найвищий рівні посад) призначаються довічно, а з службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана.
США	Було створено Бюро з управління персоналом і Раду із захисту системи заслуг, Службу вищих керівників. Особливістю проходження державної служби у США є те, що вона поділяється на конкурсну та

	виключно. У системі проходження державної служби чітко прописано процедуру кар'єрного просування по службі. У кожній установі державної служби є свій план захищення посад по службі.
--	---

Примітка. Джерело[15].

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

Слід зауважити, що ефективність управління персоналом в органах державної влади ґрунтується на продуманій стратегії використання та розвитку «людських ресурсів». Останнім часом ця робота поставлена на вагому правову основу, завдяки якій чітко визначено місце й статус різного рівня керівників, зайнятих в апараті органів державної влади. У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилася «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно й якісно він працює[51].

Діяльність держави, функціонування її управлінського апарату здійснюється через державну службу, яка є особливим інститутом сучасної держави. Важливим чинником виходу з кризи українського суспільства є створення сучасної, ефективної системи державного управління, яка має супроводжуватись відповідним розвитком та удосконаленням державної служби. Система державної служби складається з правових, організаційних і процедурних структур, а також державних службовців – осіб, які спеціально підготовлені та професійно зайняті у системі державних органів. Реформи у цих структурах призведуть до становлення професійної, високоефективної, стабільної й авторитетної державної служби.

Держава повинна утверджувати в суспільстві цінності стандартів моральних відносин, дотримуватися етичних вимог, а політичне керівництво

країни має проголосити основні цінності й стандарти, що є критеріями повноважень владних осіб[54].

Враховуючи зарубіжний досвід, при окресленні кадрової сфери України з точки зору наявності сукупності системних проблем слушним є зауваження, що окрім внутрішніх системних проблем необхідно враховувати істотні впливи глобальних факторів, таких як інформаційно-комунікаційна революція та економічна інтеграція. Перша призведе до нарощування в Україні ознак постіндустріального інформаційного суспільства, що кардинально змінить структуру кадрів порівняно з кадровим складом індустріального суспільства[6].

Входження України до провідних технологічно розвинених країн світу дозволить розглядати цифрову трансформацію (діджиталізацію), як найважливішу умову підвищення ефективності діяльності структур державного управління та розвитку громадянського суспільства.

На сьогодні державна служба в Україні перебуває у стані реформування. Але лише частково, що свідчить про не системність її змін. Реформа державного управління є однією з основних для країн із перехідною економікою. Від ефективності держуправління безпосередньо залежить рівень життя громадян, рівень ВВП та інші економічні показники.

Формування професійної державної служби є напрямом реформи, який стосується державної служби та управління людськими ресурсами. У КМУ та міністерствах уже з'явилися державні секретарі – службовці найвищої категорії, яких призначають на конкурсній основі: вони відповідають за ефективну роботу міністерств. У міністерствах також розпочалося формування «команд реформ», які складатимуться з висококваліфікованих і компетентних державних фахівців, здатних забезпечувати реалізацію реформ і підтримувати якісний процес формування та аналізу політики у пріоритетних галузях.

Сучасні методи управління персоналом дозволять перетворити державу на конкурентного та престижного роботодавця. Державна служба має

орієнтуватися на результат, а не на процес, та мати чіткі показники ефективності своєї діяльності. До того ж, завдяки системам електронного урядування та введенню чіткої системи збалансованих показників з аналізом їх впливу державна служба буде більш ефективною. Не останню роль у цих змінах відіграватиме і запровадження прозорості та справедливої системи оплати праці держслужбовців.

На даний момент, по суті, будується аналог системи ProZorro тільки в сфері управління людськими ресурсами на державній службі. Пілотний проект із впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами ґрунтується на принципах прозорості, публічного доступу до інформації, підзвітності та ефективності. Очікується, що HRMIS змінить культуру держуправління і значно підвищить рівень довіри до державної служби загалом. Проект реалізується з використанням досвіду реформи публічних закупівель та запуску системи ProZorro.

Впровадження HRMIS значно підвищить ефективність системи державного управління, можна буде оцінювати роботу підрозділів і окремих службовців, мотивувати їх, покращувати результативність роботи – це дуже потужний управлінський інструмент.

У рамках пілотного проекту HRMIS відбувається впровадження у Міністерстві фінансів, Секретаріаті Кабінету Міністрів, а також у двох державних агентствах: Національному агентстві України з питань держслужби (НАДС)¹ та Державному агентстві з питань електронного урядування (ДАЕУ). Наразі вже відбувається внутрішня робота з пілотними установами.

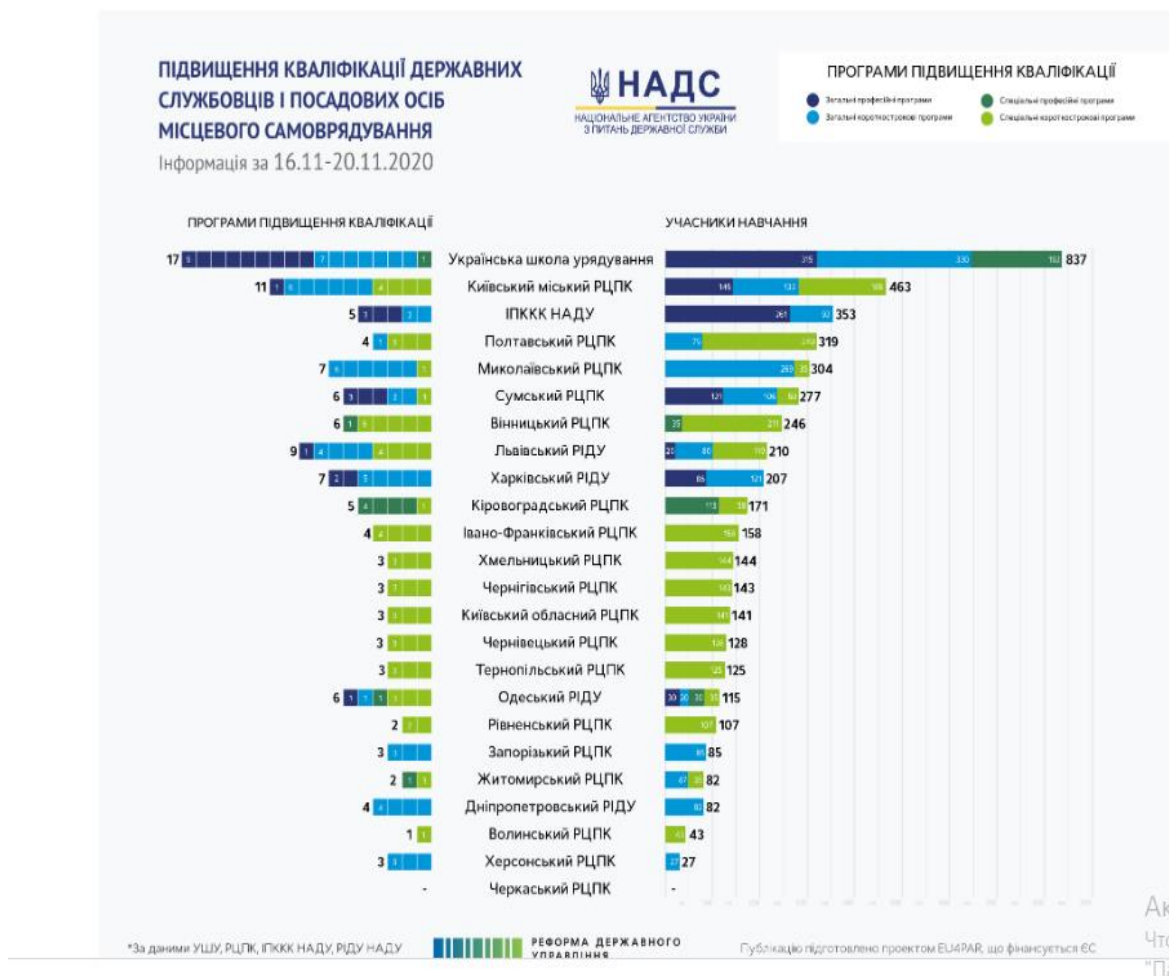
Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, затвердженої розпорядженням Кабінету міністрів України від 24 червня 2016 року № 474–р[5], одним з пріоритетів реформи державної служби є створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати на державній службі HRMIS.

Зазначений пріоритет виконується за підтримки Міжнародного банку реконструкції та розвитку та взяв старт з 29 липня 2020 року.

НАДС за підтримки Світового банку продовжує активно впроваджувати Інформаційну систему управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати (HRMIS). 24 листопада 2020 року представники Світового банку та НАДС в ході робочої онлайн-зустрічі обговорили те, що вдалося реалізувати за останній місяць та плани до кінця поточного року.

Отже, станом на листопад 2020 року дослідну експлуатацію Системи розпочато у 22 державних органах. 12 із них активно використовують HRMIS в поточній роботі (інформація в Підсистемі «Штат і персонал» підтримується в актуальному стані). Інші державні органи продовжують наповнювати Підсистему «Зарплата та табель» та готуватися до переходу у дослідну експлуатацію. Сьогодні в HRMIS здійснюється облік 8397 держслужбовців, які мають можливість використовувати модуль «Особистий кабінет» для взаємодій зі Службами управління персоналом. Лише за поточний місяць в Систему додано більше 3500 працівників.

Згідно статистичних даних щодо підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування станом на 16 листопада учасниками навчання було 3125 державних службовців та 805 посадових осіб місцевого самоврядування. Було проведено 117 програм підвищення кваліфікацій, з них: 20 загальних професійних програм, 44 загальних короткострокових програм, 45 спеціальних короткострокових програм та 8 спеціальних програм (рис.2.1).



Примітка. Джерело:[22]

Рис.2.1.Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

Отже, впровадження HRMIS забезпечить наступне: оперативну обробку та аналіз інформації у сфері державної служби; формування інформаційного ресурсу щодо управління персоналом; нарахування і оплати праці в державних органах; моніторинг державної служби; контроль витрат державного бюджету; вільний доступ громадян до державної служби; якість управління людськими ресурсами.

Наразі для забезпечення захисту інформації в HRMIS завершено підготовчі роботи з побудови Комплексної системи захисту інформації. Прийнято необхідні накази щодо початку проведення попередніх випробувань та дослідної експлуатації КСЗІ.

У майбутньому необхідно отримати позитивний висновок КСЗІ та розпочати промислове експлуатації HRMIS; завершити навчання служб управління персоналом та у разі необхідності забезпечити процес міграції даних з існуючих систем до HRMIS; розробити нормативно-правову базу щодо роботи в HRMIS; розробити та запровадити систему технічної підтримки користувачів; почати процес налаштування та взаємодії з державними реєстрами.

Програмою діяльності уряду України передбачено новий підхід до державного управління, однією зі складових реформ якого є впровадження електронного управління. Електронне урядування є одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства. Досить часто його розглядають як форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Тому впровадження електронного урядування зумовлює суттєві зміни в усіх сферах життєдіяльності суспільства, що вимагає нових підходів до підготовки та прийняття рішень, оцінювання стратегічних ресурсів, перегляду змісту і форм державного управління, уявлень про права людини, національну та особисту безпеку.

Поняття «е-урядування» тісно пов'язане з поняттям «електронна демократія», яка відображає можливість кожного брати участь у формуванні та реалізації державної політики, прийнятті рішень органами влади, використовуючи при цьому інформаційні технології для двостороннього інтерактивного зв'язку між державою (органами влади) та громадянами [10]. Тому впровадження системи електронного управління персоналом у державній службі є вкрай актуальним.

Аналіз наукових публікацій виявив, що Іспанія має найпривабливіший для вивчення та застосування на практиці досвід організації та автоматизації

процесів управління людськими ресурсами. Роботу над створенням центрального реєстру персоналу розпочато ще у 1964 році. Метою його розроблення стало отримання оперативної достовірної інформації про державних службовців, а також створення надійного архіву інформації щодо співробітників. Сьогодні реєстр виступає ядром, з яким інтегровано інші інформаційно-аналітичні системи. У центральному реєстрі міститься інформація щодо державних службовців центральних органів державної влади (міністерств, автономних установ і деяких державних установ), викладачів державних університетів, інших органів, установ, організацій, відповідно до додаткових угод. Функціонування реєстру регулюється Законом щодо реформування державної служби, стаття 13 якого визначає, що органи державної влади зобов'язані вести кадровий облік та реєструвати співробітників у центральному державному реєстрі[8]. Відомості про звільнення та прийом на службу в державну адміністрацію мають бути внесені у центральний реєстр протягом трьох днів.

Ключові функції центрального реєстру - накопичення і збереження персональних даних державних службовців, крім того, він є інструментом у роботі менеджерів з персоналу та джерелом аналітичної інформації щодо людських ресурсів державного сектору (сервіс для ухвалення політичних рішень).

Стандартизовані реєстраційні документи направляються до виконавчого офісу для перевірки і занесення даних в централізовану базу даних. Для уніфікації управління обробкою документів і таблиць створюються і публікуються коди обов'язкового використання. Реєстраційні документи зберігаються в цифровому форматі. У кожному випадку є доступ до копій документів, які були підставою для внесення змін в базі даних[58].

Комплексна автоматизація процесу управління людськими ресурсами сучасних розвинутих країн сьогодні передбачає як технічні, так і організаційно-структурні перетворення:

- ведення єдиної протягом усього строку перебування державного службовця на службі електронної особової справи, що зберігається в єдиній централізованій базі даних;
- аналітичний апарат, що забезпечує підтримку ефективних кадрових рішень та добір персоналу;
- багатофункціональний інструментарій, що охоплює всі процеси, пов'язані з управлінням персоналом на державній службі;
- он-лайн доступ кадрових служб до системи;
- чітко визначені межі компетенції кожного користувача системи щодо доступу до єдиної бази;
- законодавче визначення переліку персональних даних, що підлягають внесенню до електронних справ державних службовців;
- достатній рівень безпеки від несанкціонованого втручання.

Отже, на сьогодні система управління персоналом державної служби в Україні потребує докорінних змін, серед яких забезпечення формування єдиної електронної системи кадрової служби та можливість запровадження принципів приватного сектора щодо управління персоналом (зокрема, оплата праці повинна здійснюватися відповідно до результатів, застосування праці найманих працівників, використання інноваційних кадрових технологій). Механізми реформування системи управління персоналом державної служби України потребують постійного аналізу та вивчення зарубіжного досвіду. Одним з напрямів застосування сучасних можливостей у цьому контексті є організація збору, обробки та використання персональних даних та подальше удосконалення відповідного нормативно-правового забезпечення у цій сфері.

2.2. Використання сучасних технологій управління персоналом територіального органу Державної служби України з питань праці (на прикладі Управління Держпраці у Хмельницькій області)

Кожен з нас хоче жити в країні, де діють закони, де державні органи працюють над вирішенням проблем, розвитком країни та надають послуги якісно і компетентно.

Для цього потрібна ефективна державна служба. Від того, як працюють державні службовці, залежить якість урядових рішень та якість надання державних послуг.

Управління персоналом на державній службі – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників державних органів.

Управління Держпраці у Хмельницькій області є територіальним органом Державної служби України з питань праці, що їй підпорядковується.

Голова Хмельницької обласної державної адміністрації координує діяльність Управління Держпраці і сприяє йому у виконанні покладених на нього завдань. Повноваження Управління Держпраці поширюються на територію Хмельницької області.

Основними завданнями Управління Держпраці є реалізація державної політики у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб.

Керівництву установи притаманна синергетична технологія управління персоналом. Синергетична технологія управління персоналом в Управлінні Держпраці базується на реалізації довгострокових цілей організації, враховує внутрішні і зовнішні фактори функціонування організаційної структури. До

внутрішніх факторів відносяться цілі, стиль роботи, специфіка вирішення організаційних завдань, стосунки між людьми в колективі, стиль і досвід персоналу. До зовнішніх належать урядове регулювання і законодавство економічні та політичні умови, структурний склад робочої сили в країні.

Сучасні інтеграційні процеси позначаються на специфіці діяльності персоналу в Управлінні Держпраці. Відповідно до цього формується нова група управлінців, які знають і вміють виробляти ефективну стратегію функціонування органу державної влади.

Основними принципами сучасної технології управління персоналом в Управлінні Держпраці є:

- 1) Визнання людини у системі управління як найвищої цінності;
- 2) Неухильне дотримання загальнолюдських етичних норм;
- 3) Непорушність демократичних прав і свобод персоналу, у тому числі і його широких прав щодо участі в обговоренні тактичних завдань розвитку організаційної структури;
- 4) Постійне прагнення до оволодіння новими знаннями, вдосконалення умінь як керівника, так і персоналу організації;
- 5) Віра в людей, життєвий оптимізм, потреба в добродійності.

В установі використовується програмно-цільова технологія, яка передбачає делегування завдань персоналу із зазначенням методів і часу їх виконання. Протягом виконання відбувається зовнішній та внутрішній контроль проміжних станів їх виконання. Професіоналізм реалізації завдання визначається кваліфікацією керівника, який делегував відповідне функціональне завдання.

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом Управління Держпраці включає Конституцію України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національного агентства України з питань державної служби, акти інших державних органів.

На сучасному етапі важливо, щоб кожен державний службовець, кожна посадова особа володіла знаннями та уміннями, необхідними для роботи в непростих соціальних, економічних і політичних умовах сучасної України.

Науково-методичне забезпечення системи управління персоналом охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації державних службовців та включає НАДС, мережу закладів вищої освіти (Українська школа урядування, Національна академія державного управління при Президентові України, регіональні інститути державного управління, інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, мережа закладів вищої освіти, що ліцензовані на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців.

Протягом 2019 року в ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці» м. Києва було проведено професійне навчання з питань охорони праці державних службовців категорії «Б» у кількості 20 осіб та державних службовців категорії «В» у кількості 20 осіб. Навчання в обов'язковому порядку проходить один раз на три роки, відповідно до окремого доручення заступника голови Державної служби України з питань праці.

У березні 2020 року в м. Хмельницькому було проведено навчання державних інспекторів з питань охорони праці та державних інспекторів праці з питань здійснення контролю за додержанням законодавства про працю відповідно до Програми у кількості 20 осіб. Засідання комісії з перевірки знань з питань здійснення контролю за додержанням законодавства про працю було затверджено Протоколом №1.

У квітні 2020 року на підставі наказу Держпраці №41 від 05 березня 2020 року було проведено перевірку знань з охорони праці, законодавчих та

нормативно-правових актів з охорони праці, гігієни праці, надання домедичної допомоги, електробезпеки, пожежної безпеки та інших нормативно-правових актів з охорони праці відповідно до загального курсу з Охорони Праці. Перелік державних службовців, які пройшли навчання в Державній Установі «Національний науково-дослідний інститут промислової безпеки та охорони праці» ДУ ННДПБОП №19-20-ОП додається у Додатку А.

У процесі управління персоналом державної установи принципове значення має насамперед питання добору кадрів державних службовців.

З метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, сектором персоналу Управління Держпраці проводяться конкурси на зайняття вакантної посади державної служби відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246[7].

Протягом 2019 року було оголошено та проведено чотири конкурси на заміщення вакантних посад державної служби категорії «В».

17 квітня 2020 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік»[9]. Саме цим Законом призупинені норми Закону України «Про державну службу» в частині конкурсного добору на посади державної служби. Натомість затверджено Порядок призначення на посади державної служби на період дії карантину (постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.2020 № 290[47]).

На даний момент процедура добору на посади державної служби проводиться шляхом укладання строкового контракту і відрізняється від звичайного конкурсного відбору: відсутні класичні етапи оцінювання професійних компетентностей кандидатів (лідерство, стратегічне бачення, управління змінами тощо), не проводяться тестування і не виконуються ситуативні завдання.

У той же час збережено елемент співбесіди з претендентом, який хоче обійняти посаду на умовах строкового контракту. Також не знята вимога про

проходження претендентом на посаду державної служби у разі необхідності спеціальної перевірки відповідно до законодавства щодо запобігання корупції.

На період дії карантину та 30 днів після його завершення діятиме тимчасова процедура добору на посади державної служби шляхом укладання строкового контракту.

Така процедура передбачає лише тимчасові призначення, а обрані на посади державні службовці не матимуть автоматичного права залишатися на займаній у такий спосіб посаді після дня відміни карантину.

Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри.

Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Оцінювання працівників установи проводиться згідно з Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640[47].

Держслужбовці проходять оцінювання за процедурою, визначеною постановою КМУ від 23 серпня 2017 р. № 640. Після проведення оціночної співбесіди керівником заповнюється форма щодо результатів виконання завдань держслужбовцем, в якій, зокрема, визначаються потреби у професійному навчанні. Відтепер до компетентностей, які перераховані в зазначеній формі, додано «цифрову грамотність».

Індивідуальна програма складається за результатами оцінювання. Це підтверджує важливість та необхідність цифрової грамотності для ефективного виконання своїх обов'язків держслужбовцями

На платформі «Дія. Цифрова освіта» вже є декілька освітніх серіалів із цифрової грамотності для державних службовців. Після успішного проходження курсів на платформі держслужбовцям нараховуються кредити ЄКТС і вони отримують сертифікати. Перелік потреб у професійному навчанні для державних службовців розширено компетентністю «Цифрова грамотність».

Тестування передбачає перевірку базових знань та навичок із цифрової грамотності у 6 сферах:

1. Основи комп'ютерної грамотності
2. Інформаційна та медіаграмотність. Вміння працювати з даними
3. Створення цифрового контенту
4. Комунікація і взаємодія у цифровому суспільстві
5. Безпека у цифровому середовищі
6. Вирішення технічних проблем. Навчання впродовж життя у цифровому суспільстві

Після складання тесту кожен отримує електронний сертифікат, який засвідчує загальний рівень цифрової грамотності, загальну кількість набраних балів, а також кількість балів у кожній сфері компетентностей.

Але все ж таки аналіз ситуації показує, що сьогодні й цих заходів недостатньо, сектор персоналу потребує не стільки вдосконалення, а корінного перетворення.

Роль працівників сектору персоналу значною мірою обмежується документальним забезпеченням призначень та звільнень посадовців, надання їм відпусток, оформлення відряджень, заохочень та дисциплінарних стягнень. Окремим з них притаманні невпевненість та боязливість у підготовці управлінських рішень.

У країні, насамперед, катастрофічно не вистачає кваліфікованих кадрів. Слабким державу робить не брак коштів, а брак людей, особливо обдарованих і професійних. Країна має потребу в молодій еліті нації, причому молоді люди повинні відбиратися на конкурсних засадах, навчатися у кращих університетах світу та збагачуватися кращим досвідом.

У кадровій політиці необхідні зваженість, залучення справжніх спеціалістів, а також створення необхідних умов для того, щоб кадри змогли успішно працювати й навчатися вдосконалюючи свою професійну компетентність.

На державну службу, службу в органах місцевого самоврядування необхідно залучати осіб, які бажають розвивати свою країну, область, місто та які не мріють про власну користь. На сьогодні дуже багато робиться для підвищення оплати праці держслужбовців і підняття престижу ДС.

Головним кроком впровадження реформи є розроблення класифікації посад державної служби та її пілотування задля виявлення всіх аспектів, запобігання ризикам та поширення реформи на всі державні органи. Пілотування нової моделі оплати праці на основі класифікації посад передбачено протягом 2021-2022 років в НАДС, його територіальних органах, Мінфіні, Мінцифрі та Секретаріаті КМУ. Нова класифікація посад закладає основу для розробки єдиних професійних вимог, професійного навчання, мобільності всередині держслужби та формування справедливої оплати праці державних службовців.

Основні положення законодавчої ініціативи щодо нової моделі оплати праці, принципи та структура базуються на чітко визначених складових заробітної плати та її прив'язку до класифікації посад; закріплено рамкові елементи класифікації посад, зокрема, Каталог типових посад державної служби та ключові його елементи. Також мінімальний розмір посадового окладу має бути не менше однієї мінімальної заробітної плати. Він буде фіксований на основі Каталогу посад та грейдингу; Основна частина заробітної

плати має становити не менше 70%, додаткова частина (премії, компенсації) - до 30 %. Також зменшено дискрецію керівника впливати на розмір заробітної плати; зберігаються надбавка за стаж, надбавка за ранг; закріплено єдиний підхід до планування фонду оплати праці державних службовців державного органу.

Тому корінні зміни в органах влади, її кадровому забезпеченні є умовою для початку глибинних соціально-економічних перетворень в країні.

При здійсненні роботи з кадрами керівникам органів влади та їх секторам персоналу пропонуємо керуватися наступним:

- професіоналізм вважати єдиним критерієм відбору посадовців;
- підбирати персонал до конкретних сфер або галузей, спираючись на колегіальну думку осіб, які працюють у них;
- заздалегідь формувати кадровий резерв на відповідні посади, користуючись у тому числі послугами кадрових та рекрутингових агентств;
- розробляти та впроваджувати спеціальні професійні програми адаптації та навчання для осіб, які раніше не працювали на державній службі або службі в органах місцевого самоврядування.

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо низку заходів, які, на наш погляд, нададуть змогу підвищити роль служб персоналу органів влади у запровадженні сучасних кадрових технологій.

Насамперед, слід забезпечувати безперервне підвищення рівня професійної компетенції керівників зазначених служб шляхом проведення для них постійно діючих тематичних семінарів-тренінгів, спрямованих на оволодіння навичками сучасних технологій менеджменту персоналу. Доцільним було б систематичне забезпечення кадрових служб відповідною нормативною та методичною літературою.

Корисним, на нашу думку, є також визначення критеріїв оцінки ефективності роботи кадрової служби та запровадження для осіб при прийомі на роботу до кадрових служб органів влади спеціалізованих тестів та особливих

кваліфікаційних вимог. Таким чином, з метою підвищення ефективності діяльності кадрових служб органів державної влади та органів місцевого самоврядування необхідно: упровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації посадовців; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності відповідного органу влади.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Впровадження технології публік-інжинірингу. Удосконалення процесу адаптації в управлінні персоналом на державній службі

Під час управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування застосовуються кадрові технології, які певним чином відрізняються від технологій управління персоналом у комерційних організаціях.

Прямий перенос технологій управління із сфери у сферу неможливий через специфічність виконуваних функцій та несумісність організаційних цілей. Кадрові технології можуть визначатись як сукупність методів та організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію рішень щодо розвитку персоналу державної служби.

Аналізуючи наукову літературу з проблем формування кадрів державної служби варто виділити такі основні кадрові технології, які застосовуються у сфері державної служби:

- відбір персоналу (забезпечує селекцію фахівців із метою заповнення ними вакантних державних посад);
- кар'єра (просування по службових сходах організаційної ієрархії, в період якого реалізується професійний потенціал службовця, що забезпечує державному службовцю виконання ролі суб'єкта професійної кар'єри);
- підготовка державного службовця (отримання певних знань, необхідних для трудової діяльності службовця з метою подальшого розвитку свого власного кадрового потенціалу та використання його у своїй трудовій діяльності);
- трудова адаптація (комплекс заходів, спрямованих до найшвидшого

пристосування новопризначеного фахівця до умов праці, соціального оточення, робочого місця);

- трудова мотивація (комплекс заходів, що спрямовані на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також вмотивування фахівців на розкриття своїх здібностей з метою виконання ними своєї роботи результативно та ефективно);

- підвищення кваліфікації (процес збагачення знань та розвиток кадрового потенціалу службовця для ефективного виконання ним своїх професійних обов'язків);

- оцінювання кадрів (співвідношення елементів реалізації державним службовцем своїх повноважень (зокрема особистісні якості, результати діяльності, процес діяльності тощо) з деяким еталоном, певними ключовими вимогами);

Варті уваги методи та механізми удосконалення системи управління персоналом державної служби, зокрема впровадження кадрового консалтингу, аутсорсингу, аудиту персоналу, адміністративного реінжинірингу тощо.

На наш погляд, запровадження будь-якої інновації повинно бути інтегровано в єдину концепцію державної кадрової політики у сфері державної служби.

Проведений аналіз та узагальнення досвіду щодо проблем впровадження інноваційних технологій дає підстави відзначити, що потрібно здійснювати вдосконалення системи управління персоналом державної служби у трьох напрямках:

- удосконалення державної кадрової політики у сфері управління персоналом державної служби;

- удосконалення діяльності центрального органу державної влади, що здійснює управління персоналом державної служби;

- удосконалення діяльності кадрових служб, які здійснюють управління персоналом державної служби.

Інноваційною формою реформування та удосконалення системи управління людськими ресурсами має стати публік-інжиніринг. Публік-інжиніринг пов'язаний з реінжинірингом, який частіше використовується у приватному секторі і зовсім не використовується в державному.

Від реінжинірингу, як методу реорганізації бізнесу за допомогою докорінної перебудови бізнес-процесів, управлінська думка перейшла до поняття «бізнес-інжиніринг», тобто до архітектурної побудови, створення бізнесу на основах інженерної науки шляхом проектування й управління бізнес-процесами.

В практику державного управління було б доцільно запровадити поняття «публік-інжиніринг», під яким може розумітися створення державних установ (закладів, організацій) на основах інженерної науки шляхом проектування й управління державними процесами[44].

Метою публік-інжиніринг є забезпечення підвищення ефективності роботи цих органів влади, істотне поліпшення показників діяльності, а не перебудова структур органів державної влади

На основі практики реінжинірингу можна сформулювати такі завдання публік-інжинірингу:

1. Варто позбавлятися стереотипів і розглядати систему державного управління з погляду конструктора і архітектора. Одне з ключових понять, що складає основу публік-інжинірингу є процеси, а в даному випадку це адміністративні процеси. Саме їхня оптимізація і вдосконалення дають змогу відкрити і використати нові можливості, резерви й ресурси розвитку й підвищення ефективності управління.

2. Необхідно переходити від управління адміністративними функціями до управління адміністративними процесами й цілями. Для виконання такого масштабного завдання необхідно застосовувати новаторські підходи й сучасні прийоми і технології управління.

3. Постійно удосконалювати адміністративні процеси та намагатись

приспосовувати їх до умов, що змінюються. Підтримувати актуальний «дизайн» адміністративних процесів. Паблік-інжиніринг надає можливість не лише управляти виробничими процесами, а й заново їх створювати, якісно моделювати і видозмінювати, вибудовуючи в єдину цілісну й ефективну систему.

4. Проводити постійний моніторинг і аналіз адміністративних процесів та здійснювати пошук і вироблення їхньої оптимальної моделі. Модель адміністративного процесу (реального чи бажаного) завдяки наочності його опису дає можливість проаналізувати, наскільки ефективно він сприяє досягненню визначених цілей і результатів. Оперативними інструментами процесного аналізу в системі державного управління можуть бути логістика адміністративного процесу, його тривалість і вартість (у тому числі його розподіл на окремі етапи), а також інші чинники, від яких залежить або може залежати ефективність його виконання.

5. Чітко й постійно орієнтуватися на зміст самого поняття «процес». Процес – це послідовність виконання функцій, які спрямовані на досягнення результату, який має цінність і корисність для його споживача. Зазначимо, що паблік-інжиніринг тісно пов'язаний зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Таким чином, за допомогою паблік-інжиніринг можна здійснити докорінну перебудову системи органів державної влади, що здійснюють управління персоналом державною службою. Під час створення інноваційних моделей управління персоналом державної служби слід орієнтуватися на сучасні глобальні виклики, тенденції розвитку національного та світового суспільства.

Адаптація є технологією управління людськими ресурсами, що дає змогу соціалізувати державних службовців, тобто провести становлення особистості у колективі, засвоїти ними норми поведінки, цінності, установки та засоби ефективного спілкування.

Оскільки розробка механізму адаптації є складним процесом та потребує спеціальної уваги з боку науковців з державного управління, серед невіршених раніше частин загальної проблеми є розгляд наукових підходів до адаптації персоналу державної служби.

У науковій літературі з управління персоналом поширені такі визначення поняття «адаптація персоналу»:

– адаптація – це процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища[1];

– адаптація – це процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Адаптація працівника – це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу. Адаптація передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним рольової поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості в процесі вирішення загальних завдань[57];

– адаптація – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як соціального, так і предметно-речовинного. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними[58].

Отже, адаптація – це процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації.

Пропоную визначити адаптацію державного службовця як процес знайомства та пристосування до організаційної культури органу державної влади, колективу, посадових обов'язків, зміну власної поведінки відповідно до формальних та неформальних правил організації.

Адаптація персоналу державної служби має два аспекти: внутрішньо-психологічний та зовнішньоорганізаційний. Так, внутрішньопсихологічний аспект адаптації державного службовця залежить від його психологічної суті, під час нього відбувається відвикання від попередньої роботи та звикання до нової, знайомство та прийняття/неприйняття цінностей організації, формальних та неформальних організаційних правил.

Зовнішньоорганізаційний аспект адаптації державного службовця – це сукупність заходів з боку служби персоналу, керівництва, колег, що направлені на полегшення введення нового співробітника в організацію, наприклад це може бути допомога в оволодінні уміннями і навиками, наставництво, знайомство з формальними та неформальними правилами.

Існує декілька підходів до класифікації видів адаптації[4–6]:

- за суб'єктом адаптації: адаптація працівника (процес пристосування працівника до організації) та адаптація організації (процес пристосування трудового середовища до працівника);

- за рівнем: первинна адаптація (для осіб, що не мають трудового досвіду) та вторинна адаптація (для осіб, що вже раніше працювали в трудових колективах);

- за суб'єктно-об'єктними відносинами: активна (учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни) та пасивна (працівник не намагається вплинути на трудове середовище);

- за сферою впливу: адаптація до нової посади (введення працівника в нову посаду), реадaptaція (для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями), адаптація до зниження в кар'єрі (адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні) та адаптація до звільнення (вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації);

- за ступенем завершеності процесу: повна адаптація (характеризується високими показниками пристосування працівника до всіх аспектів

організаційної культури), часткова адаптація (працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища) та дезадаптація (працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності в організації);

– за видами діяльності: професійно-виробнича адаптація (пристосування до умов та режиму праці), суспільно-політична адаптація (пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу), міжособова адаптація (пристосування до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки), особистісна адаптація (самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самоудосконалення);

– за змістом: організаційна адаптація (розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних зв'язків в організації), психофізіологічна адаптація (звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці), соціально-психологічна адаптація (пристосування працівника до взаємовідносин у колективі), економічна адаптація (знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагородження) та професійна (пристосування наявних знань, вмінь та навиків до посадових обов'язків, особливостей професії) адаптація.

Класифікацію адаптації за змістом розглянемо детальніше, адже вона найбільш широко розкриває всі аспекти повного введення державного службовця в орган державної влади, його пристосування до професії державного службовця. Організаційна адаптація державного службовця полягає у пристосуванні до нового місця роботи, посадових обов'язків, рівня відповідальності, статусу органу державної служби та статусу державного службовця.

Під час такої адаптації державний службовець вивчає організаційну структуру, визначає своє місце та завдання свого структурного підрозділу в організаційному механізмі, ознайомлюється з правилами внутрішнього розпорядку, веденням ділової документації, системою ієрархічних зв'язків в

організації. Державний службовець повинен чітко зрозуміти механізм реалізації своїх повноважень, оволодіти процедурою та технікою виконання покладених на нього посадових завдань. Організаційна адаптація державних службовців проходить успішно, зважаючи на те, що органи державної влади є бюрократичними організаціями з чітко визначеними адміністративними правилами, процедурами, ієрархічними зв'язками.

Психофізіологічна адаптація державного службовця – це звикання до психологічних та фізичних навантажень, що пов'язані з умовами праці, розкладом робочого часу, особливостями дисципліни на робочому місці. Фізіологічний аспект цієї адаптації полягає у прийнятті санітарно-гігієнічних умов робочого місця: освітленість, відсутність шумів, комфортна температура, безпека праці, наявність робочого столу, його оснащення та присутність необхідної техніки для виконання завдань тощо.

Психологічний аспект психофізіологічної адаптації пов'язаний із когнітивними процесами людської психіки (пам'ять, увага, почуття, подання інформації, логічне мислення, увага, здатність до прийняття рішень).

Успішна адаптація державного службовця залежить від його власної психіки, стресостійкості, здатності витримувати психічну напругу, концентрації пам'яті та волі на найбільш значущих аспектах трудової діяльності.

Соціально-психологічна адаптація державного службовця полягає у пристосуванні до взаємовідносин у колективі, морально-психологічного клімату, норм поведінки, традицій та правил організації, розуміння формальних та неформальних правил поведінки з співробітниками та громадянами, свого соціального статусу у колективі. Успіх такої адаптації полягає у налагодженні комунікативних зв'язків із керівництвом, співробітниками структурного підрозділу, колегами, конструктивної трудової поведінки, налагодженні діалогової взаємодії з всіма членами колективу.

Ця адаптація залежить від прийняття та поваги державного службовця з боку колективу та від психологічної культури самого державного службовця,

його характеру, стилю спілкування, конфліктності, здатності контролювати емоції, етики поведінки. Під час такої адаптації важливе прийняття державним службовцем корпоративних цінностей органу державної влади та відчуття приналежності до трудового колективу, спільної праці, цілей організації. Економічна адаптація державного службовця полягає у розумінні економічного механізму функціонування органу державної влади та умов економічного винагородження результатів власної діяльності.

Під час такої адаптації державний службовець з'ясовує умови оплати праці, преміювання, інших заходів матеріального забезпечення та відповідно до цього визначає можливий ступінь задоволеності власних матеріальних потреб. У державного службовця формується система очікувань щодо матеріального забезпечення за результати праці, система внутрішньої мотивації. Якщо матеріальні заходи винагородження не відповідають бажаним, то зароджується демотивація, яка негативно впливає на результати діяльності, уповільнює процес прогресивної адаптації, може призвести до думок про звільнення з посади.

Професійна адаптація державного службовця – це активне освоєння професії, її тонкощів та специфіки, необхідних знань, умінь та навиків, прийомів, способів прийняття рішень на конкретній посаді органу державної влади. Отже, ця адаптація включає в себе два аспекти: адаптацію до професії державного службовця та адаптацію до посадових обов'язків.

Адаптація до професії державного службовця – це в першу чергу засвоєння принципів роботи на державній службі, що повинна служити народу, специфіки функціонування органів державної служби.

Адаптація до професії державного службовця передбачає прийняття принципів державної служби (визначені Законом України «Про державну службу» [7]), ототожнення їх із принципами трудової діяльності державного службовця, постійну їх демонстрацію у практичній роботі. Адаптація до посади державної служби передбачає розуміння державними службовцями обсягу

прав, обов'язків, повноважень та відповідальності під час обіймання певної посади в органі державної влади. Вона залежить від теоретичної та практичної підготовки державного службовця до обіймання конкретної посади. Успіх цієї адаптації залежить від ступеня відповідності професійної компетентності державного службовця вимогам посади, його здатності щодо реалізації наявних знань, умінь та навиків при виконанні посадових обов'язків. Вищезазначені види адаптації державного службовця не існують ізольовано один від одного, вони тісно взаємопов'язані.

Тому при складанні програм адаптації персоналу державних службовців лінійним керівникам та спеціалістам служб персоналу пропоную розробляти заходи для кожного виду адаптації.

У сфері управління персоналом адаптацію варто розглядати як процес, що включає чотири етапи [8, 9]:

1.Оцінка рівня підготовки нового працівника. Вона проводиться з метою розробки найрезультативнішої програми адаптації. Під час неї визначається, які знання та досвід працівник має в аналогічній сфері, прогнозується термін адаптації працівника, окреслюються основні проблеми входження працівника в організацію;

2.Орієнтація. Під час цього етапу відбувається практичне знайомство нового працівника з обов'язками, умовами праці та вимогами, які до нього висуваються з боку організації. На цьому етапі залучаються безпосередні керівники організації та представники служб персоналу;

3.Дієва адаптація. Новий співробітник пристосовується до свого місця, статусу в організації, що значною мірою обумовлюється його введенням у міжособові відносини в колективі. Важливо під час цього етапу дати можливість новому співробітнику проявити свою компетентність, допомагати йому визначати недоліки, проводити оцінку результативності. Керівники, спеціалісти служб персоналу та колеги під час цього етапу проявляють лояльність до нового працівника, максимально демонструють підтримку;

4. Функціонування. Цей етап завершує адаптацію нового працівника, він характеризується поступовим подоланням виробничих та міжособових проблем, переходом до стабільного результативного виконання обов'язків.

Дослідниками питань адаптації персоналу було встановлено, що в середньому процес адаптації нового працівника до організації становить від 3 до 12 місяців при наявності програм адаптації, якщо процес адаптації не регулюється, то він уповільнюється і становить майже 1 – 1,5 роки.

Також, найскладнішим періодом як для нового працівника, так і для організації є перші 2 – 3 місяці, під час цього періоду професійні та особистісні якості нового працівника постійно оцінюються з боку керівництва та колег.

Процес адаптації державного службовця залежить від його психологічних особливостей та від власного підходу до вирішення цієї ситуації, від вибору ним стратегії адаптації. Пасивна стратегія адаптаційної поведінки характерна для людей, які перебувають у стані соціального та емоційного шоку, і проявляється у намаганні людини зберегти своє психофізіологічне здоров'я, не приймати умови зовнішнього середовища. Пасивна стратегія адаптації обумовлюється особистісними властивостями, які формують тип такої особистості, в структурі якої домінуючими є надмірна обережність, педантичність, ригідність, перевага регламентації над творчістю, орієнтація на прийняття колективно виробленого рішення, тяга до знеособлення, повне прийняття всіх соціальних норм, надмірна відповідальність.

У трудовій діяльності такі особистості мають відчуття тривоги, втрати, нездоланності перешкод, теперішня ситуація сприймається безнадійною та з драматичним фіналом. Співробітники повинні бути готовими до появи агресивних реакцій з боку нового співробітника по відношенню до оточуючих і до самого себе, людина боїться взяти на себе відповідальність за прийняття ризикованих рішень, під час адаптації такі особистості потребують допомоги ззовні, очікують підтримку з боку керівництва та колег.

Основою активної стратегії адаптації є реалістичне відношення до зовнішнього середовища, здатність особистості помічати не тільки негативні, а й позитивні моменти дійсності. При такій стратегії працівник сприймає труднощі як тимчасові, як крок до саморозвитку, він орієнтується на власні резерви, здатен нести відповідальність за власні дії та рішення. Цю стратегію обирають особистості, що мають такий психологічний портрет: впевненість в собі, емоційна сталість, висока самооцінка, комунікабельність, висока особистісна відповідальність, легкість налагодження комунікацій в соціумі, рішучість у прийнятті рішень.

Для організації процесу адаптації необхідно визначити основні завдання суб'єктів управління адаптацією державного службовця. Так, науковці визначають таких суб'єктів управління адаптацією: керівник організації, спеціалісти служб управління персоналом, лінійні керівники, наставники[13].

Керівник органу державної влади повинен стати ініціатором вироблення програм адаптації державних службовців та контролювати хід цієї програми.

Спеціалісти служб персоналу органу державної влади під час адаптаційного процесу мають такі завдання: на етапі добору кадрів оцінюють ступінь відповідності кваліфікації та досвіду державного службовця посадовим обов'язкам; оцінюють ступінь відповідності нового співробітника корпоративній культурі; організують та проводять первинний інструктаж; налагоджують зворотній зв'язок із державним службовцем для визначення низки проблем адаптації та можливих шляхів їх вирішення; допомагають лінійним керівникам визначити заходи адаптації державного службовця; оцінюють ступінь адаптації державного службовця.

Лінійні керівники у ході адаптації державного службовця повинні: поставити цілі та завдання державному службовцю; призначити наставника з числа провідних спеціалістів відділу; визначити обов'язки і відповідальність, вимоги до якості виконуваної роботи; розповісти про структуру та функції підрозділу, відносини з іншими відділами; представити нового співробітника

колективу; фіксувати проміжні результати адаптаційного періоду; спостерігати за соціально-психологічним кліматом у колективі з огляду на появу нового співробітника; визначити разом із новим співробітником та його наставником основних проблем адаптації та шляхи їх вирішення; оцінити хід і результат адаптації.

На практиці процес адаптації триває успішніше, якщо новий співробітник органу державної влади матиме наставника з числа провідних державних службовців. Наставництво дає змогу скоротити строки адаптації, адже виконання обов'язків проходить під спостереженням досвідченого фахівця.

Основними завданнями наставника під час адаптації державного службовця є: допомога в безпосередньому знайомстві з колегами; інформування про правила корпоративної культури, формальні та неформальні; оцінка реального рівня наявності професійних знань і умінь та їх відповідність вимогам займаної посади; вивчення особистісних та ділових якостей у стандартних і конфліктних ситуаціях; виявлення недоліків, шкідливих звичок, що не сумісні з вимогами організації; фіксування всіх випадків порушення трудової дисципліни; демонстрація алгоритму операцій і дій на робочому місці; оцінка ходу та результатів адаптації.

Отже, адаптація державних службовців забезпечує процес включення особистості в організаційне середовище органів державної влади. Процес управління адаптацією залежить від розуміння керівників та спеціалістів служб персоналу складності цього процесу, його важливості і впливу на ефективність органу державної влади. Зважаючи на те що основним середовищем діяльності державного службовця є соціум, розробка механізмів ефективної адаптації забезпечать результативне виконання посадових обов'язків державним службовцем, налагодження ефективних комунікацій з колективом та громадянами.

3.2. Адаптація кращого зарубіжного досвіду у вдосконаленні компетентнісного підходу

Протягом останніх років розвинуті країни Європи та світу, серед яких Франція, Німеччина, Велика Британія, США, Канада та інші розпочали дискусію щодо впровадження компетентнісного підходу в управління людськими ресурсами на державній службі як одного зі шляхів підвищення результативності діяльності органів публічного управління. Адже від рівня знань, кваліфікації державних службовців, навичок упровадження в практику існуючих знань, здатностей до постійного особистісного та професійного розвитку залежить ефективність впровадження в життя державних рішень і програм соціального розвитку.

Питання впровадження компетентнісного підходу та розвитку основних компетентностей державних службовців у вітчизняну практику управління персоналом державної служби на основі зарубіжних здобутків розглядають Н. Демедишина, О. Марценюк, Н. Синицина, О. Слюсаренко та ін.[16].

У зарубіжній науковій літературі з управління людськими ресурсами зустрічається декілька моделей компетентностей: Модель SHL, Модель S. Whiddett & S. Hoolyforde, Модель Society for Human Resource Management, Модель КК «Корпоративні фінансові технології»[6].

Розглянемо Модель SHL (міжнародні стандарти управління – фахівець, менеджер, керівник групи), яка виділяє такі типи компетентностей:

- підприємницькі якості (бізнес, інноваційність і творчий підхід, рішучість, стратегія);
- якості керівника (лідерство, планування та організація, орієнтація на якість, переконливість в спілкуванні);
- професійні якості (спеціальні знання, аналіз і рішення проблем, усна і письмова комунікація);
- особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стійкість,

особиста мотивація).

Для моделі S. Whiddett & S. Hooleyforde характерні такі компетентності:

- розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей);
- досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей);
- аналіз – робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень);
- управління людськими ресурсами (робота в команді, вплив, управління відносинами).

Модель Society for Human Resource Management (специфічна Модель компетентностей для управління людськими ресурсами) виділяє такі компетентності: знання бізнесу; персональна дієздатність; стратегічний внесок; практичні навички управління людськими ресурсами; володіння технологіями.

Модель КК «Корпоративні фінансові технології» характеризується такими типами компетентностей: системне мислення; прийняття рішень, віднесених до компетенції; орієнтація на результат; аналітичні здібності; креативність; гнучкість, швидка та адекватна реакція; здібності до навчання; організаторські здібності; делегування повноважень; уміння керувати часом; уміння управляти проектами; уміння працювати в команді; вплив, вміння переконувати, відстоювати думку; уміння слухати інших, приймати зворотний зв'язок; навички проведення презентацій та переговорів; здатність ретранслювати знання та навички; орієнтованість на клієнта.

Для керівників у сфері державної служби країн Європи визначено сім компетентностей:

- відкритість мислення – гнучкість, здатність до навчання, різнобічність;
- добросовісність – чесність, прозорість, відповідальність, сумлінність;
- інноваційність – ініціативність, інноваційність, творчість, сміливість;
- соціальні навички – комунікаційні, створення комунікаційних зв'язків, ведення переговорів;

- орієнтація на результат – опрацювання інформації, судження, рішучість, вирішення проблем;
- організаційні навички – планування й оцінка, розвиток персоналу,
- делегування, побудова команди;
- знання на різних рівнях – світовий, європейський та національний рівні [2, с.125–126;3,].

В американській моделі компетентностей персоналу державної служби виділені якості, якими повинні володіти всі керівники державних установ незалежно від посади і характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників встановлено різний набір управлінських якостей, причому в міру просування по службі і заняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить широке застосування в державних організаціях США з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їх діяльності.

Розробка моделі компетентності керівників є лише одним з напрямків роботи щодо вдосконалення управління персоналом в органах державної влади США.

Особливу увагу було приділено керівникам, які займають вищі посади в системі виконавчої влади і входять в особливу групу вищих чиновників, які є сполучною ланкою між політичними лідерами і чиновниками. Виділено п'ять сфер компетентності, що складають основу професіоналізму вищих керівників.

Кожній зі сфер кваліфікації відповідає набір ключових характеристик, що визначають професійну діяльність людини. Модель компетентності вищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників», і в неї входять такі складові: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток і оцінка програм; планування та управління ресурсами; представлення інтересів організації і взаємодія.

Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати моделі «Ядро Кваліфікації вищих керівників».

Моделі компетентності керівників служать основою для формування освітніх програм і відповідно освітніх стандартів у системі безперервної освіти державних службовців США.

Для кожної групи керівників органів державної влади США встановлено різний набір управлінських якостей, причому в міру просування по службі і заняття більш високих керівних постів сфера компетентності розширюється.

У представленій моделі компетентності державних службовців керівні кадри поділено на чотири кваліфікаційні рівні: вищий, перший, другий, третій.

Так, керівники вищого кваліфікаційного рівня повинні мати такі компетентності:

- загальне бачення – розвиток загального бачення в організації, забезпечення широкої підтримки у проведенні організаційних змін;
- поінформованість про зовнішню обстановку – інформованість про закони, політику і політиків, адміністративні пріоритети і тенденції, актуальні інтереси, розуміння зовнішнього впливу окремих осіб і нормативно-правових актів, широке використання інформації при прийнятті державних рішень;
- стратегічне мислення – вироблення ефективної стратегії, пов'язаної з державним управлінням і конкурентною політикою; оцінювання проблем державної політики і стратегічне планування з урахуванням довгострокової перспективи; визначення цілей і встановлення пріоритетів, вираховування потенційних загроз і визначення можливостей.

Для керівників першого кваліфікаційного рівня необхідні компетентності:

- творче і інноваційне мислення – розвиток нових підходів у різних ситуаціях і застосування інноваційних рішень, створення робочої обстановки, що сприяє творчій ініціативі, розвиток і реалізація нових і актуальних програм, технологій у роботі;
- орієнтація на потреби громадян – активне вивчення потреб громадян, задоволення їх запитів, постійний пошук шляхів удосконалення надання управлінських послуг;

- управлінський контроль і координація – забезпечення узгодженої взаємодії процесів в організації, сприяння ефективній роботі всіх елементів організаційної системи;
- фінансове управління – підготовка і затвердження бюджету, моніторинг витрат, управління договорами, оптимальне управління фінансовими ресурсами органів державної влади;
- управління технологіями – сприяння працівникам в отриманні інформації про нові технології, застосування нових технологій в роботі організації, навчання працівників новим технологіям;
- управління людськими ресурсами – забезпечення ефективного добору та розстановки, навчання, оцінки кадрів, розробка систем мотивації, створення командного морально-психологічного клімату, систем відповідальності та дисциплінарного впливу.

Показниками успішної діяльності державних службовців США є: точність, надійність у виконанні покладених на службовця завдань, ретельність, пильність, старанність, уважність, професіоналізм у виконанні завдань, розсудливість, особистість, ставлення до колег, обсяг виконаної роботи, успіх у підвищенні службовця, ініціативність, виконання роботи, організаційні здібності, здатність до керівництва, стимулювання кар'єрного росту[53].

Представлена модель компетентності керівних кадрів державної служби США може бути корисною для вітчизняного досвіду, адже дозволяє, по-перше, створити систему відбору та навчання керівників, орієнтовану на розвиток у них потрібних якостей і знань і по-друге, проводити оцінку керівників відповідно до обраних стандартів.

У Польщі розроблено кваліфікаційний стандарт для п'яти груп посад державних службовців, що несе в собі інформацію про такі загальні компетентності: робота з клієнтами, адаптація до змін, наполегливість, організація роботи, ефективне спілкування, вирішення проблем, стійкість до стресів.

До першої групи посад державних службовців належать вищі керівники, яким необхідні компетентності: лідерство, здатність керувати іншими, здатність вирішувати проблеми та виробляти управлінські рішення.

Друга група – керівники середньої ланки, яким мають бути притаманні компетентності: здатність керувати іншими, спроможність приймати управлінські рішення, уміння організовувати роботу інших.

До третьої групи належать координатори, які повинні керувати іншими, вирішувати проблеми, організовувати роботу інших. Компетентності для четвертої групи посад (фахівці) включають в себе уміння організовувати свою роботу, навички роботи з клієнтами, адаптація до змін. Допоміжні посади державних службовців (п'ята група) повинні володіти компетентностями: робота з клієнтами, адаптація до змін, вирішення проблем[59].

У Німеччині оцінку державних службовців проводять за критеріями, які є компетентностями. Так, при періодичній оцінці державних службовців ураховуються: знання за спеціальністю, здатність до роботи у групі, якість роботи.

Зовнішня політика та національна безпека готовність до досягнення високих результатів, мотивація, здатність приймати рішення, комунікаційна здатність, готовність до роботи, постановка цілей, самостійність, здатність до оцінки, стратегічне планування, економічний образ мислення, делегування, гнучкість, відстоювання власної точки зору, організаційні здібності, відповідальність, здатність до сприйняття інновацій, творчий підхід, надійність, лояльність, уміння вести переговори, впевненість в собі.

У Франції існують основні п'ять компетентностей державних службовців:

1. Стратегічне лідерство – можливість визначити зовнішні загрози для організації, мати уявлення про внутрішні проблеми, бачити слабкі і сильні сторони, майбутнє організації, що дозволяє підвищити результативність та ефективність.

Поведінкові показники цієї компетентності: визначати принципи своєї

діяльності відповідно до орієнтирів державного управління; забезпечувати безперервний розвиток організації, зважаючи на внутрішні та зовнішні загрози; розробляти, передавати та обмінюватися думками з приводу слабких і сильних сторін організації; вводити в роботу нові способи ведення справ і сприяти творчості; управляти змінами.

2.Мобілізація людей – потенціал державного службовця щодо об'єднання людей навколо однієї цілі та загальних цінностей організації, створюючи гармонійну робочу атмосферу зі справедливим ставленням до вкладу кожного з членів колективу у спільний результат, забезпечення динамічного розвитку персоналу.

Поведінкові показники цієї компетентності такі: сприяти розвитку людей; створювати динамічну гармонічну робочу атмосферу; визначати внесок кожного з членів колективу; демонструвати підтримку співробітникам; забезпечувати підтримку думки кожного з членів колективу; винагороджувати етичну поведінку; управляти конфліктами.

3.Досягнення результатів – можливість зробити особистий внесок у досягнення цілей організації, прийняття ефективних рішень, зважаючи на ресурси організації та бюджетні можливості.

Поведінкові показники цієї компетентності такі: брати участь у досягнення цілей організації; виявляти і ефективно використовувати ресурси організації; аналізувати навколишнє середовище, зважаючи на власні ресурси; приймати рішення і окреслюйте алгоритм їх виконання; приймати необхідні кошти для досягнення результатів організації; вживати необхідні заходи щодо виконання бухгалтерської звітності та звітності за надані державні кошти.

4.Організація зовнішньої співпраці – можливість налагодження взаємозв'язків з іншими організаціями та спільнотами, визначення розвитку своєї організації відповідно до зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення комунікативних проблем з партнерами та можливість їх вирішення, розвиток пріоритетних напрямів співпраці з іншими організаціями.

Поведінкові показники цієї компетентності такі: виявляти можливості об'єднання з іншими організаціями та спільнотами; створювати продуктивні взаємозв'язки з іншими державними органами та іншими організаціями, які допоможуть досягти мети уряду; установлювати продуктивні партнерські відносини; ефективно взаємодіяти з партнерами, щоб впливати й залучати їх до співпраці; вирішувати міжпартнерські конфлікти.

5.Управління в політико-адміністративному контексті – мати потенціал для консультування уряду, висвітлювати державну політику в організації, приймати оптимальні рішення.

Поведінкові показники цієї компетентності: демонстрація на державній службі та в повсякденному житті громадського інтересу; знати і розуміти напрямки державного управління; створювати атмосферу взаємної довіри з громадянами; консультування уряду та внесення пропозицій по розробці державних програм; установити у своїй організації політики та алгоритму виконання державних програм; виконувати законодавчі та адміністративні процедур для досягнення результатів організації[34].

Можна зробити висновок, що існують загальні компетентності для всіх державних службовців, а також залежно від рівня ієрархії посад державних службовців ці компетентності розширюються.

Так, для керівного складу державної служби зарубіжних країн характерні такі компетентності: лідерство, аналітичне мислення, здатність управляти іншими, здатність вирішувати проблеми ті виробляти управлінські рішення, уміння вести переговори, впевненість у собі, стійкість до стресів та інше.

Проаналізувавши вищевикладене, доходимо висновку, що єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців не існує.

Є напрацювання європейських інституцій, що виділяють складові компетентності державних службовців країн Європейського Союзу. Але кожна країна сама визначає компетентності державних службовців, необхідні для ефективного і результативного виконання покладених державою функцій і

завдань.

У рамках створення моделі державної служби європейського зразка для України необхідно вирішити наступні питання: упорядкування публічно владних компетенцій та функцій, адміністративних процедур у прийнятті управлінських рішень та наданні публічних послуг; закріплення індикаторів оцінки інституційної, соціальної, економічної, маркетингової ефективності діяльності органів влади; забезпечення максимального врахування європейських стандартів роботи з кадровим корпусом державної служби щодо регулярного підвищення кваліфікації, використання тренінгових продуктів, спрямованих на покращення вмінь та вдосконалення основних компетенцій; застосування антикорупційних механізмів, інструментів управління конфліктом інтересів для подолання кадрових деформацій в органах державної влади; використання технологій управлінського лідерства, репутаційного менеджменту, стратегічного партнерства.

ВИСНОВКИ

Ефективне використання сучасних технологій управління персоналом в державному управлінні – це запорука успішного розвитку будь-якої держави, один із чинників досягнення позитивних наслідків реформ. Тільки добре підготовлені кадри, які володіють сучасними знаннями, вміннями та навичками управління здатні забезпечити втілення нововведень, досягти поставлених цілей, працювати над формуванням ефективної системи державного управління, вирішувати нагальні проблеми, які постають перед суспільством.

Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників для реалізації цілей організації, які здійснюються шляхом застосування сучасних технологій управління персоналом за допомогою спеціальних кадрових технологій.

Державні службовці є основним ресурсом державної служби. Саме тому при фундаментальній переоцінці роботи державних органів, їх реформуванні необхідно звертати особливу увагу на методи управління людськими ресурсами в системі державної служби.

Спираючись на міжнародний досвід та світові тенденції управління персоналом для забезпечення ефективної технології управління персоналом на державній службі необхідно дотримання наступних положень:

- створення умов для безперервного самовдосконалення учасників трудових відносин на підприємстві;
- використання спеціалізованих мотиваційних програм при розширенні повноважень колективу в прийнятті управлінських рішень;
- формування нових ринкових цінностей праці, поділюваних всіма учасниками виробничих процесів;
- гнучке й адаптивне використання людських ресурсів, формування гуманізованої організаційної культури організації.

Забезпечення висококваліфікованим персоналом органів державної влади

є головною умовою створення професійної державної служби, яка буде забезпечувати успішну реалізацію реформ та сталий розвиток країни. Цього можна досягти, якщо відмовитися від призначення людей на керівні посади по протекції або з політичних уподобань, фахова підготовка яких не відповідає вимогам щодо цієї діяльності. Натомість головним критерієм оцінки державного службовця має бути його професіоналізм, здатність до постійного вдосконалення своїх знань і навичок та безперервного розвитку.

Вважаємо, що дотримання цих принципів пріоритетної значущості пов'язане з вирішенням органами державної влади нових завдань у сучасних умовах, які вимагають від державних службовців інтенсифікації роботи, безперервного збільшення знань, переоцінки накопиченого досвіду, подолання усталених стереотипів, активізації процесів самовдосконалення та самореалізації у процесі службової діяльності тощо.

Досліджено світовий досвід технологій управління персоналом державних органів та обґрунтовано необхідність його застосування в Україні.

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

Слід зауважити, що ефективність управління персоналом в органах державної влади ґрунтується на продуманій стратегії використання та розвитку «людських ресурсів». Останнім часом ця робота поставлена на вагому правову основу, завдяки якій чітко визначено місце й статус різного рівня керівників, зайнятих в апараті органів державної влади. У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилася «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно й якісно він працює.

Це дає підстави стверджувати, що служби управління персоналом державних органів у розвинених країнах світу мають елементи, що необхідні

для реалізації сучасних підходів управління персоналом: суб'єкти управління людськими ресурсами; кадрові технології на основі компетентнісної моделі; фінансові, технічні, інформаційні ресурси; суб'єкти контролю (формальні і неформальні).

На підставі вивчення світового досвіду реформування системи управління державною службою доведено, що необхідною умовою успішного розвитку служби управління персоналом державного органу 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 впровадження технології публік-інжинірингу та удосконалення процесу адаптації в управлінні персоналом на державній службі в Україні.

Інноваційною формою реформування та удосконалення системи управління людськими ресурсами має стати саме публік-інжиніринг. Метою публік-інжиніринг є забезпечення підвищення ефективності роботи цих органів влади, істотне поліпшення показників діяльності, а не перебудова структур органів державної влади.

Входження України до провідних технологічно розвинених країн світу дозволить розглядати цифрову трансформацію (діджиталізацію), як найважливішу умову підвищення ефективності діяльності структур державного управління та розвитку громадянського суспільства.

Програмою діяльності уряду України передбачено новий підхід до державного управління, однією зі складових реформ якого є впровадження електронного управління

Отже, на сьогодні система управління персоналом державної служби в Україні потребує докорінних змін, серед яких забезпечення формування єдиної електронної системи кадрової служби та можливість запровадження принципів приватного сектора щодо управління персоналом (зокрема, оплата праці

повинна здійснюватися відповідно до результатів, застосування праці найманих працівників, використання інноваційних кадрових технологій). Механізми реформування системи управління персоналом державної служби України потребують постійного аналізу та вивчення зарубіжного досвіду. Одним з напрямів застосування сучасних можливостей у цьому контексті є організація збору, обробки та використання персональних даних та подальше удосконалення відповідного нормативно-правового забезпечення у цій сфері

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо низку заходів, які, на наш погляд, нададуть змогу підвищити роль служб персоналу органів влади у запровадженні сучасних кадрових технологій.

Насамперед, слід забезпечувати безперервне підвищення рівня професійної компетенції керівників зазначених служб шляхом проведення для них постійно діючих тематичних семінарів-тренінгів, спрямованих на оволодіння навичками сучасних технологій менеджменту персоналу. Доцільним було б систематичне забезпечення кадрових служб відповідною нормативною та методичною літературою.

Корисним, на нашу думку, є також визначення критеріїв оцінки ефективності роботи кадрової служби та запровадження для осіб при прийомі на роботу до кадрових служб органів влади спеціалізованих тестів та особливих кваліфікаційних вимог. Таким чином, з метою підвищення ефективності діяльності кадрових служб органів державної влади та органів місцевого самоврядування необхідно: запровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації посадовців; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності відповідного органу влади.

Не варто забувати, що державна служба сьогодні – це стабільність, чітке розуміння сенсу своєї роботи та унікальний досвід.

Робота державного службовця має цінуватися громадянами як одна з найважливіших, разом з роботою лікарів, вчителів та військових. Вчителі – це

про пізнання та усвідомлення життя, військові – про його захист, лікарі – про тривалість, а держслужбовці – про сервіс, що робить наше життя якісним та комфортним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 25с.
2. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 231с.
3. Василевська Т. Е. Етика державного управління: підручник. Київ: НАДУ, 2015. 204с.
4. Ващенко К.О. Концептуальні засади осмислення державної кадрової політики. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. №5. С.19-24. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/visnyk/filosof_119_2015.pdf#page=100.
5. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія .Івано- Франківськ : Місто НВ,2017.416с.
6. Витко Т. Зарубіжний досвід забезпечення органів державної влади кадрами. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпропетровськ, 2010. Вип.1(4).С.260-269.
7. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вісник держ. служби України. Київ, 2004. №8. С.39–44.
8. Волик В. С. Управління розвитком компетентностей державних службовців в Україні: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. Дніпропетровськ, 2015. 23с.
9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2012. 528с.

10. Гайдученко С. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу: за ред.: С.М.Серьогін,-Дніпро,2009.С.225-232.
11. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343с.
12. Грузинська І. Особливості міжособистісної взаємодії між керівником і підлеглими на державній службі. Вісник державної служби. Київ. 2012. №2. С.43-47.
13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 6'2013[44]. С.194–198.
14. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006.
15. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2011. №1. С.151-153.
16. Демедишина Н. І. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців засобами модульної технології навчання: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ, 2009. 223с.
17. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія/ авт. коп.: В.М. Олуйко, В.М. Рижик, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр. проф. В.М. Олуйко. К.: НАДС, 2008. 152с.
18. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. Технології та дизайн. 2015. №3(16). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17.
19. Дуракова И. Б. Управление персоналом : учебн. Москва : ИНФРА-М. 2009. 218с.
20. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції практика та досвід. 2017. №12. С.102-107.

21. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік»: Закон України від 13.05.2020 №591-IX URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-20#Text>

22. Звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2020 рік. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/news/statistichni-dani-shchodo-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-dobir-kandidativ-na-yaki-zdijsnyuyetsya-za-kontraktom-stanom-na-24-listopada-2020-roku>

23. Зіміна О. Особливості управління персоналом на державній службі. Вісник НАДУ. 2008. №2. С. 117-124.

24. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. Вісник НАДУ. 2005. №3. С. 156-161.

25. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу. Економічний вісн. ун-ту. 2013. Вип. 20 (1). С. 99–102.

26. Кагановська Т.Є. Основні шляхи та форми адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління в Україні. Державне будівництво і місцеве самоврядування. Збірник наукових праць. Вип. 16. 2008. С. 73-84.

27. Кагановська Т.Є. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення державного управління. Вісник прокуратури. 2009. – №1(91). С. 83-90.

28. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. Віче. № 2. К., 2011. URL: <http://www.viche.info/journal/2380/>

29. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998.

30. Колісніченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні: навч. посіб. за заг. ред. М. Бойцуна. Київ: Міленіум, 2009. с. 227.

31. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 294с.

- 32.Куйбіда В.С., Хорошенюк В.С. Організація публічної служби в Україні: монографія. Кам'янець-Подільський: ПП Зволейко Д.Г.,2016. 272с.
- 33.Лазор О.Д. Державна служба в Україні: навч. посібник 3-є вид., доп. і перероб. Київ: Дакор, 2009.555с.
- 34.Ландсман В.А.Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. Держава та регіони. Серія «Державне управління».2013.№1 (41).С.117-121.
- 35.Левицька П.А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби в Україні. Управління розвитком 2014.№7(170).С.135-138.
- 36.Лімаренко О.Професіоналізм державних службовців у контексті модернізації державної служби. Вісник державної служби.2012.№3.С.48-51.
- 37.Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фаховий журн.2008. №1. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.
- 38.Мельник А.Ф.Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління : підручник.Київ: Знання, 2009. 582 с.
- 39.Мельник І, Загорський С. Формування персоналу органів державної влади - неодмінна умова підвищення ефективності державної служби. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львів, 2008. Вип. 16/17. С.442-449.
- 40.Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Антлант, 2013.
- 41.Носик О.А. Компетентнісний підхід при підборі кадрів на посади державної служби. Актуальні проблеми державного управління:зб.наук.пр.Харьків, 2013.№1(43).С.341-347.
- 42.Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія.Київ: Наук. світ, 2001.21с.

43.Осійчук М. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління.Вісник державної служби України.Київ, 2008.№3. С.27-33.

44.Пахомова Т.І. Реінжиніг процесів управління персоналом як інструмент ефективності органів публічного управління в умовах кризових явищ. Демократичне врядування в контексті глобальних впливів та кризових ситуацій: матеріали наук.-практ. конференц. за міжнародною участю, 3 квітня 2009 року за головною редакцією У.С. Загорського, 2009. Ч 2. С.539.

45.Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод посібник для самостійного вивчення дисципліни.Київ: КНЕУ, 2000.

46.Покотило Т.В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. 2015.Вип.1(48).С.185-191.

47.Постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.2020 № 290 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.10.2020р).

48.Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз: навч. посіб. Київ: Знання, 2006.327 с.

49.Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

50.Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 №47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>

51.Рачинський А. Служби управління персоналом:особливості створення і функціонування. Державне будівництво 2008. №2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/c-booh/db/2008-2/doc/3/04.pdf>.

52.Рачинський А.П.Особливості стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій. Інвестиції:практика та досвід. 2010. №1.С.74-78.

53.Савченко-Святко О. Кадрова політика в органах публічної влади:проблеми оцінювання. Вісник державної служби України. 2009. №2. С.32-36.

54.Сурай І.Г.Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Університетські наукові записки.2008.Вип.3.С.329-330.

55.Топалова Е. Х. Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі /Е. Х. Топалова, А. В. Супрун/ Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології : зб. наук. пр. ХНТУ, голова ред. кол. В. Г. Бутенко. Херсон, 2010. Вип. 1 (2). С.79-84.

56.Тенденції у сфері управління персоналом - 2018. Міжнародне дослідження Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital/trends-2018.html/>

57.Щегорцова В.М. Управління персоналом в органах державної влади :психологічний аспект. Державне будівництво . 2011. №2. [URL: http://nbuv.gov.ua/UJRNDEBu_2011_2_32](http://nbuv.gov.ua/UJRNDEBu_2011_2_32)

58.Яшина Ю.В. Етапи професійного становлення державних службовців. Теорія та практика державного управління. 2010.Вип.4(31).С.413-419.

59.Ярмистий М.Підвищення кваліфікаційного рівня службовців органів влади:зміна парадигми.Вісник державної служби.2012.№1.С.44-47.

60.Яцюк В. А. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: орг.-прав. аспект: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.:спец. 25.00.03. Київ, 2001. 19с.