

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування

Сілецька Інна Олександрівна

(прізвище ім'я та по-батькові)

Керівник:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі, яка присвячена управлінню персоналом в органах місцевого самоврядування з'ясовано, що на сьогодні для служби в органах місцевого самоврядування важливою умовою є відповідність службовців вимогам професійної діяльності. Для службовців необхідна цілісна система професіоналізації, що складається із структурних ланок, і розглядається вона має як єдиний процес взаємоузгодження та досягнення відповідності суб'єкта діяльності вимогам професії, що має свої закономірності, механізми й умови. На сьогодні є проблема відсутності системної спеціальної лідерської та менеджерської підготовки кадрів з питань професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку службовців публічної влади. У зв'язку з цим можна дійти висновку, що професіоналізацію в органах місцевого самоврядування потрібно розвивати та робити на рівні держави.

Обґрунтовано, що здійснення в Україні структурних реформ, зокрема місцевого самоврядування та територіальної організації влади вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад і є невід'ємною складовою управління людськими ресурсами у цій сфері, тож державі і Уряду необхідно сприяти створенню сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання зазначених категорій осіб з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом. Зроблено висновок, що підхід до посадової особи як до суб'єкта управління, навчання й інтелектуальної діяльності має стати стрижнем змісту, форм та методів професіоналізації. На даний момент в нашій країні є проблеми кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування (далі – ОМС) в умовах децентралізації.

SUMMARY

The master's thesis, which is devoted to personnel management in local governments, found that today for the service in local governments an important condition is the compliance of employees with the requirements of professional activity. Employees need a holistic system of professionalization, consisting of structural units, and it should be considered as a single process of coordination and compliance with the requirements of the profession to the requirements of the profession, which has its own laws, mechanisms and conditions. Today there is a problem of lack of systematic special leadership and managerial training for professional development and career development of public officials. In this regard, it can be concluded that professionalization in local governments should be developed and done at the state level.

It is substantiated that the implementation of structural reforms in Ukraine, in particular local self-government and territorial organization of power requires a high level of professional competence and professional development of local government officials and deputies of local councils and is an integral part of human resources management in this area. to promote the creation of a modern holistic, mobile and flexible system of vocational training of these categories of persons with developed infrastructure, effective management and adequate resource potential. It is concluded that the approach to the official as a subject of management, education and intellectual activity should become the core of the content, forms and methods of professionalization. At the moment in our country there are problems with staffing of local self-government bodies in the conditions of decentralization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	
1.1. Загальна характеристика управління персоналом в органах місцевого самоврядування.....	
1.2. Принципи та критерії оцінювання діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування.....	
РОЗДІЛ 2	
ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....	
2.1. Законодавче регулювання служби в органах місцевого самоврядування України.....	
2.2. Організація управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.....	
2.3. Кадрові технології як засіб реалізації професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування.....	
РОЗДІЛ 3	
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняний і світовий досвід показує, що ознакою демократичної держави та громадянського суспільства виступає розбудова інституту місцевого самоврядування, успіх якого у певній мірі залежить від ефективної діяльності кадрового корпусу. Трансформаційні процеси в соціально-економічній та політичній системах нашої держави зумовили потребу в ініціативних, високоосвічених, творчих й професійно підготовлених кадрах ОМС, які здатні ефективно надавати послуги населенню, приймати оптимальні рішення за нових обставин, нести за них персональну відповідальність.

Існуючий механізм регулювання кадрових процесів унеможливорює формувати професійний потенціал службовців ОМС, добиватися ефективнішого їх використання. Унаслідок цього відбувається зниження професіоналізму службовців, довіри населення до органів місцевої влади, вплив кваліфікованих кадрів. У зв'язку з цим особливо гостро стоять питання якості професіоналізації кадрового забезпечення ОМС, затребуваності професійно-особистісних здібностей людини.

Незважаючи на те, що в Україні досі триває адміністративна реформа, вжито чимало організаційних заходів, ухвалено низку нормативно-правових актів, процеси професіоналізації в системі ОМС здійснюються повільно. Існує нагальна потреба не лише оновити зміст й змінити характер праці посадових осіб ОМС, а й переглянути існуючі технології введення службовця в професійну діяльність, розвитку й становлення його як професіонала.

Управління персоналом в ОМС є складним й багатоаспектним процесом, від якого значною мірою залежить функціонування ефективної системи місцевого самоврядування та який потребує організаційного супроводу, управління. На механізм забезпечення зазначеного процесу суттєво впливають багато факторів, насамперед адаптація нових форм та методів професіоналізації до сучасних змін у суспільстві.

Джерельною базою магістерського дослідження стали праці таких вітчизняних вчених, як Н.Гончарук, І.Козюру, С.Краснопьорову, Ю.Кальниша, Н.Колісніченко, Г.Лелікова, В.Лугового, Н.Липовську, О.Мельникова, Н.Нижник, О.Оболенського, В.Олуйка, П.Павленчика, Л.Пашко, А.Рачинського, С.Серьогіна, В.Сороко, А.Сіцінського, Г.Стойкова, Л.Штику, В.Яцубу, які розглядали питання професійної служби в управлінській діяльності та підходи до її визначення і розвитку. Самостійні концепції професійного розвитку наведено в працях Е.Гінцберга, А.Деркача, В.Зазикіна, Е.Зеєра, Т.Кудрявцевої, Л.Мітіної, Л.Пітера, Ю.Поваренкової, А.Ростунової, Д.Холланда, В.Шадрикової. Науковому осмисленню проблеми також сприяли дослідження науковців з питань управління персоналом, зокрема А.Кибанова, І.Ладанова, Є.Охотського, А.Рачинського, у роботах яких розглядалась система кадрової роботи, а саме: планування, підготовка, відбір, формування кадрового резерву, організація праці та підвищення ефективності служби за рахунок мотивації, стимулювання персоналу, управління процесом планомірного формування професіоналізму персоналу та його розвитку.

Проте, незважаючи на актуальність проблеми, у національних наукових дослідженнях поки що немає повного теоретичного обґрунтування служби в ОМС, що, у свою чергу, потребує поглиблення наукових досліджень із зазначеного питання. Зростаюча роль місцевого самоврядування у сучасному українському суспільстві та недостатній рівень дослідження служби в його органах зумовили актуальність даної теми магістерського дослідження, визначення його мети й завдань.

Мета роботи полягає у характеристиці управління кадрами в ОМС в Україні. Зазначена вище мета досягається постановкою наступних **завдань**:

- розглянути теоретично-правові засади управління кадрами в ОМС;
- узагальнити правові та організаційні засоби кадрового забезпечення ОМС на сучасному етапі;

- визначити проблеми удосконалення управління кадрами в ОМС в умовах децентралізації влади в Україні.

Об'єктом роботи є суспільні відносини, які виникають в процесі управління кадрами в ОМС.

Предметом роботи є сучасний стан та перспективи кадрового забезпечення ОМС в Україні.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям магістерського дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціально-правових методів дослідження. Так, для вирішення поставлених завдань у роботі використані наукові методи, як аналіз, синтез, узагальнення, порівняння тощо. Методи структурного аналізу та синтезу були використані при аналізі наукової інформації за темою магістерської роботи. Формально-логічний метод використовувався при визначенні основних понять дослідження. На основі структурно-функціонального та порівняльно-правового методів охарактеризовано правові та організаційні засоби кадрового забезпечення ОМС на сучасному етапі. За допомогою системно-аналітичного методу та методу прогнозування визначено проблеми кадрового забезпечення ОМС в умовах децентралізації влади в Україні та сформульовано шляхи його удосконалення. На основі логічного й діалектичного методів зроблено висновки проведеного дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали аналіз вітчизняних та закордонних наукових джерел, аналітичних доповідей та звітів, правові акти органів публічної влади.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу нормативно-правової бази в магістерській роботі сформульовано шляхи удосконалення управління кадрами органах місцевого самоврядування в Україні на сучасному етапі, використання яких при здійсненні децентралізації публічної влади сприятимуть підвищенню ефективності та результативності подальшої роботи органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Загальна характеристика управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Основу сучасних концепцій управління персоналом становлять постійно зростаюча роль особи службовця, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, поставлених перед установою. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливої значущості, що дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного чинника в побудові системи управління персоналом [1].

Ключову позицію у системі управління персоналом займає розвиток персоналу, який безпосередньо визначає розвиток організації (органу, закладу, установи) та соціально-трудових відносин, які виникають у ній. Основними факторами розвитку персоналу є наступні, зокрема: ієрархічна структура організації (установи, органу тощо), де основним засобом впливу виступають відносини влади (підлеглості), тиску на людину за допомогою примусу.

Наступний фактор це культура – спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, що виробляються у колективі та регламентують дії особи, спонукають індивіда поводитись так, а не інакше, без видимого примусу.

Останній фактор – ринок як сітка рівноправних відносин всіх зацікавлених суб'єктів. Саме такий фактор повинен бути ключовим у системі управління персоналом державної служби в нашій державі.

На початку нашого дослідження доцільно розглянути понятійно-категоріальний апарат визначення «система управління кадрами». Система управління кадрами передбачає увесь спектр суспільних відносин, що

склалися в управлінні кадрами публічної служби, зокрема: принципи, методи, механізми, зовнішні й внутрішні зв'язки.

На думку О. Крушельницької, управління персоналом є складним та різнобічним процесом. Управління персоналом – постійний процес, що задовольняє потреби установи в працівниках не лише кількісно, а, в першу чергу, й якісно. Для цього необхідно забезпечити здійснення трьох основних завдань: набір, управління кар'єрою та оплата [2]. На нашу думку, основними завданнями управління кадрами є: відбір персоналу та його розвиток. Своєю чергою розвиток персоналу включає: управління кар'єрою, мотивацію, адаптацію, оплату праці, навчання, підвищення кваліфікації, роботу з кадровим резервом.

Дослідник Е. Медісон вважає, що управлінням персоналом є здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних з набором, плануванням, добором, розвитком, використанням, нагородою, збільшенням потенціалу ресурсів людських [3].

Американські вчені М. Мескон, М. Альберт й Ф. Хедоурі розглядають дещо інше поняття - «управління трудовими ресурсами». На їх думку, воно поняття охоплює питання планування трудових ресурсів, перегляд трудових навичок, аналіз трудових операцій, кваліфікаційний аналіз, центр оцінки, заробітну плату, пільги, оцінку результативності діяльності, якість трудового життя вдосконалення організації праці [3].

«Управління персоналом – це професійна праця, як зазначають Є. Охотський та В. Анісімов, яка потребує спеціальних знань і кваліфікації. Це важлива складова діяльності керівників і працівників кадрових служб усіх рівнів, що спрямована на мобілізацію людей і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов для їх професійного вдосконалення, задоволеності у процесі виконання функціональних обов'язків на державній службі» [4].

Український дослідник Г. Щокін характеризує управління кадрами як систему, планування і прогнозування у роботі з персоналом, організацію роботи з персоналом управління [5].

Вчений В. Пугачов управління персоналом характеризує як специфічну сферу управління, яка включає завдання управління персоналом, функції [6].

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що уся система управління персоналом ґрунтується на трьох проаналізованих підходах. Перший підхід, який ґрунтується на дослідженнях теорії організації, дозволяє підійти до цього процесу із позиції законів побудови організації, циклів та стадій розвитку, організаційної культури, а також визначити місце управління персоналом у системі загального менеджменту та зв'язок із рештою його елементів.

Другий підхід дає можливість розглянути управління кадрами з огляду кадрової політики і реалізації наступних її функцій, як оцінка потреби в персоналі, способи залучення, відбору й найму персоналу, його адаптації, розробки програми мотивації та стимулювання, оцінки і атестації, планування кар'єри тощо.

Третій – це погляд на персонал як на колектив, на малу групу. Такий підхід дозволяє говорити про такі поняття, як міжособистісні відносини, динамічні процеси в групі, керівництво та лідерство у колективі, соціально-психологічний клімат, інтеграцію та розвиток колективу, конфлікт як інструмент розвитку групи [7].

Із врахуванням проведеного аналізу можна сказати, що сутність управління персоналом полягає в процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій з метою реалізації цілей організації (установи, закладу). Тому, ефективність системи управління персоналом визначається ступенем досягнення персоналом тактичних цілей, а апарату управління – стратегічних цілей.

Сучасні тенденції розвитку концепції управління персоналом направлені на розвиток людського капіталу і вводиться дефініція управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами — це функція управління, що базується на цінностях та принципах організації, скеровується ними й,

зазвичай, включає:

- структурування і організацію роботи щодо досягнення організаційних цілей й пріоритетів;
- визначення потреб у персоналі з урахуванням необхідних навичок та компетенцій;
- добір, професійне навчання, розвиток працівників та закріплення для них завдань і пріоритетів;
- лідерство й менеджмент персоналу;
- створення та підтримку умов праці, де працівники можуть продемонструвати найкращі результати;
- створення системи управління й інфраструктури, зокрема політики, законодавства, процедур, системи підзвітності, інструментів, інформації;
- постійний моніторинг та перевірку результативності й ефективності управління людськими ресурсами [8].

Потрібно зазначити, що світовий досвід управління людськими ресурсами у державному секторі набуває таких ознак:

- добір кадрів на основі професійних заслуг, знань й досвіду;
- запровадження заходів, що забезпечили б відповідність персоналу державної служби демографічному складові суспільства, впровадження політики «позитивної дискримінації», що забезпечує призначення осіб жіночої статі на керівні посади й додержання прав національних меншин;
- визнання необхідності існування правил та пам'яті інституційної;
- зосередженість на дієвості, впливовості та результатах праці, служби: державна служба, яка прогнозує нові проблеми та ефективно реагує на них, не може дозволити собі утримувати «зайвих» людей;
- заохочення лояльності та розширення бази підзвітності;
- нове визначення цінностей та етики державної служби: в колишній ідеальній бюрократичній системі посадовець виступає як агент, що не має цінностей, віддає отриману освіту, навички, вміння й досвід у користування суспільства та не вимагає жодних винагород, крім передбачених законом;

–інвестування у розвиток людських ресурсів: в минулі роки навчання та розвиток спроможності кадрів розглядалися як розкіш, а на сьогодні вважають їх невіддільними передумовами ефективного управління людськими ресурсами у державному секторі [8].

На підставі проведеного аналізу ми цілком погоджуємось із науковцями, які пропонують застосовувати поняття не «система управління персоналом», а «система розвитку людського капіталу». Така дефініція відображає концептуальне бачення сучасної вітчизняної системи управління кадрами, яка спрямована на розвиток людської складової системи державної служби. Система розвитку людського капіталу передбачає зміну концептуального значення всієї системи управління персоналом.

Далі проаналізуємо функції управління персоналом державної служби.

У наукових джерелах по-різному визначаються функції, властиві управлінню персоналом. О. Турчинов і В. Лук'яненко щодо сфери управління персоналом державної служби вважають, що функціями є спеціалізовані напрями діяльності органу державної влади, кадрової служби відносно завдань, які вирішуються у процесі управління персоналом [9, 10]. Виділяють універсальні функції, які можна застосувати для будь-якого процесу управління персоналом, й специфічні функції кадрових служб ОМС, їх управлінського впливу на персонал.

Водночас В. Цветаєв і Ю. Одегов до переліку основних функцій (напрямів роботи) управління персоналом, пов'язаних між собою, відносять: планування персоналу (це оцінка наявних ресурсів, вивчення додаткової потреби у персоналі, визначення витрат на персонал); набір кадрів (вивчення ринку праці, вербування, відбір); підготовка та просування персоналу; використання персоналу; вивільнення персоналу; винагорода й мотивація персоналу [11, 12].

Науковець А. Аверін виділяє такі функції управління персоналом, як планування, маркетинг, добір, відбір, набір, професійна орієнтація, адаптація, мотивація, оплата праці і компенсація; оцінка, атестація, навчання,

забезпечення професійного зростання і кар'єри, вивільнення, соціальне забезпечення персоналу, регулювання трудових відносин, вирішення соціальних конфліктів, забезпечення заходів безпеки й охорони праці, здоров'я працівників [13].

Дещо по-іншому функції управління персоналом визначає В. Герчиков, виділяючи такі функції, як розробка політики управління персоналом, формування кадрового складу, організація праці, навчання і розвиток, мотивація і стимулювання, забезпечення умов і охорона праці, соціально-побутових потреб, комунікації, інформаційно-аналітична робота з кадрами, методичне й організаційне забезпечення роботи з персоналом [14].

Вчений А. Турчинов окреслює 2 типи функцій управління персоналу державної служби: універсальні та специфічні. До універсальних він відносить: прогнозування, регулювання, координацію, аналіз, контроль, мотивацію персоналу [15].

До специфічних функцій належить:

По-перше, адміністративна. Вона відображає діяльність органів управління на основі законодавства у галузі праці та нормативних-правових актів, які регулюють державну службу. Її зміст становлять дії, пов'язані з веденням штату та штатним розписом, прийом, звільнення, переміщення кадрів, виконання трудового й соціального законодавства.

По-друге, планування. На її підставі визначається потреба в кадрах державної служби. Зміст цієї функції – це оцінювання існуючого кадрового складу, визначення потреби у кадрах у майбутньому. Ця функція передбачає наявність планів, прогнозів, програм.

По-третє, соціальна пов'язана із визначенням рівня грошового утримання й соціальних гарантій, пільг державних службовців, створення умов, що спонукають співробітників до активної службової діяльності.

По-четверте, підвищення якості службової діяльності – включає розробку й реалізацію пропозицій із удосконалення організації праці (її обсягу і змісту), організаційних змін в структурних підрозділах. Зазначена

функція передбачає роботу із персоналом на якісно вищому рівні із застосуванням сучасних методів та технологій, організацію навчання персоналу, зокрема підготовку й перепідготовку кадрів.

По-п'яте, виховна функція – пов'язана із підвищенням вимог до особи державного службовця, його етичним якостям, вмінню виконувати завдання, що покладені на державні органи громадським суспільством.

По-шосте, інформаційно-аналітична – дозволяє вчасно забезпечити персонал потрібною інформацією та аналітичними матеріалами про кадрові процеси й кадрові відносини [15].

Здійснений аналіз наукових джерел з проблеми управління персоналом дає підстави зазначити, що основними функціями системи управління персоналом державної служби в ОМС є: професійність (спрямованість на формування професійного складу державних службовців); системність й планомірність (діяльність охоплює весь спектр кадрових технологій, методик, здійснюється кадрове планування); ефективність (найкращий результат із найменшими витратами); науковість (діяльність базується на наукових розробках); наступність (реалізація єдиної кадрової політики); ієрархічність (взаємодія між різними ланками управління персоналом); оперативність (своєчасність прийняття й реалізації управлінських рішень); перспективність (спрямованість на подальший розвиток).

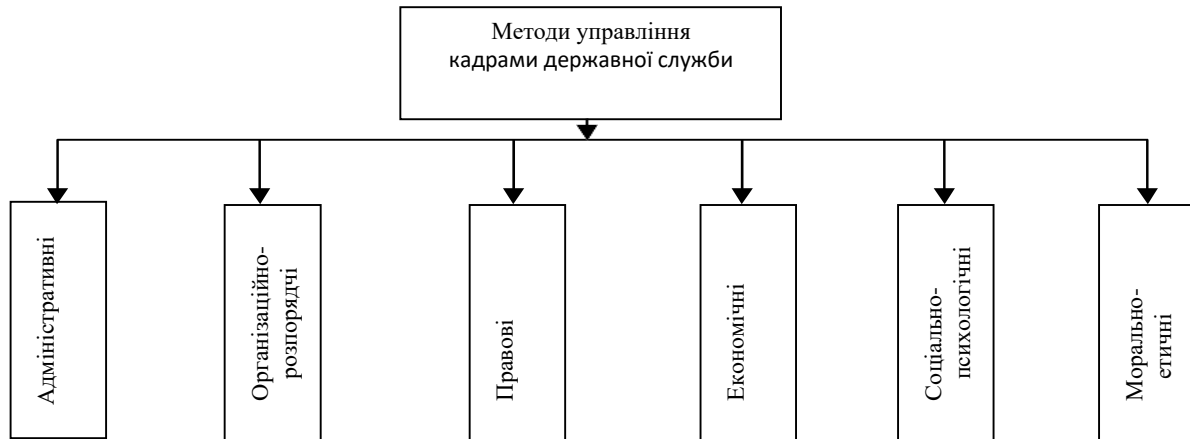
Вважаємо, основними функціями розвитку людського капіталу державної служби є:

- залучення, відбір кадрів;
- розвиток кадрового потенціалу (в систему такого розвитку входять: оцінювання кадрів, їх навчання, підвищення кваліфікації, мотивація кадрів, адаптація персоналу, планування проходження кар'єри, робота із кадровим резервом);
- організація системи оплати праці;
- інформаційно-комунікаційний блок (аналітична робота з кадрами, вирішення спорів, конфліктів, забезпечення сприятливого трудового

мікроклімату).

Методи управління персоналом можуть бути різноманітні. Зокрема: планування, аналіз, розвиток персоналу.

Однак, уніфікувати всі методи можна на рис. 1:



Управління державною службою як система на сучасному етапі переживає певні ускладнення. Зростання складності управління персоналом ОМС відбувається з певних причин: по-перше, внаслідок ускладнення управлінської праці на державній службі; по-друге, оскільки персонал – найскладніший об'єкт управління організації; по-третє, внаслідок постійної та різкої зміни цінностей працівників, що пов'язане з політичними та економічними реформами суспільства; по-четверте, внаслідок зростання чисельності апарату системи державного управління, що потребує більш ефективних механізмів його розвитку та раціонального використання.

Таким чином, сучасна система управління персоналом потребує оновлення та модернізації. Вважаємо, що виникла нагальна потреба у формуванні на основі Головного управління державної служби України Міністерства кадрів державної служби, що забезпечить формування та впровадження єдиної та послідовної кадрової політики в державі, вирішення проблеми управління кадрами державної служби на рівні урядового органу, побудову єдиної системи управління персоналом державної служби. Зазначене міністерство формуватиме також кадровий потенціал політиків та високопосадовців (державних службовців I – III рангів).

Окрім того, основною проблемою в управлінні персоналом є недостатня інформованість та відсутність зворотних зв'язків із персоналом. Так, Б. Гейтс звертається зі зверненнями до службовців Microsoft по всьому світу з електронними повідомленнями із найважливішими питаннями. «Зворотні повідомлення підлеглих є корисними, адже вони дають можливість бути постійно у курсі того, які проблеми їх турбують та що вони думають з цього приводу» [16]. Таким чином, обов'язкове запровадження електронного листування співробітників із відділом (управлінням) кадрів – є вимогою сьогодення.

Із цього також випливає запровадження у практику управління персоналом електронного врядування. Зокрема, використання електронних потоків інформації з метою спрощення рутинної роботи відділу (управління) кадрів. Так, електронне врядування може застосовуватися під час атестації співробітників, проведення дистанційних курсів підвищення кваліфікації, формування особових справ, отримання різноманітних довідок тощо.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є аналіз сучасних закордонних напрацювань із питання реформування системи управління персоналом державної служби та розробка механізмів впровадження закордонного досвіду у систему управління персоналом в ОМС.

1.2. Принципи та критерії оцінювання діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування

Оцінювання результатів діяльності державних службовців має здійснюватись на основі принципів управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів проходження державної служби. Вимоги щодо результативності, гласності, об'єктивності, прозорості, справедливості, професіоналізму мають визначальне значення для проведення оцінювання,

зокрема службовців ОМС. Тому одним із важливих питань оцінювання службовців ОМС є принципи оцінювання, що визначають як сутність самої процедури оцінювання, так й її завдання та функції. За змістом принципи державної служби являють собою орієнтири, певні засади щодо упорядкування громадських відносин, управління соціальними явищами та процесами. Вони забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних органах системи державного управління, взаємодію й спільну спрямованість на реалізацію поставлених цілей. На основі принципів державної служби організується сам процес адміністративного управління, тобто продумана та обґрунтована впорядкованість здійснення управлінських функцій, вибору методів, прийомів управлінського впливу [17, с. 29-30].

Згідно зі ст. 4 Закону України «Про державну службу», державна служба здійснюється з дотриманням наступних принципів:

1) верховенства права – забезпечення пріоритету прав та свобод людини й громадянина відповідно до Основного закону держави, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань та функцій держави;

2) законності – обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень й у спосіб, який передбачені Конституцією України та законами України;

3) професіоналізму – компетентне, об'єктивне й неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення публічним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою та, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, яка визначається відповідно до закону;

4) патріотизму – відданість та вірне служіння Українському народові;

5) доброчесності – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) ефективності – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

8) політичної неупередженості – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

9) прозорості – відкритість інформації щодо діяльності державного службовця, окрім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) стабільності – призначення державних службовців безстроково, окрім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів [18]. Окрім законодавчо визначених принципів державної служби, під час визначення принципів оцінювання результатів діяльності державних службовців ОМС слід враховувати основні принципи сучасної кадрової політики, якими, на думку С. Е. Зелінського, мають бути:

- соціальна справедливість, послідовність та комплексність її проведення;
- професіоналізм;
- збалансованість представництва молодих та досвідчених працівників із урахуванням гендерної рівності;
- відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту та працю;
- взаємоповага у відносинах між особою й державою, працівником і роботодавцем;
- безперервність навчання («навчання протягом життя») [19, с. 16].

Тому доречно зауважує Н. Т. Гончарук, що технологія оцінювання персоналу державної служби в ОМС повинна ґрунтуватися на низці важливих принципів, які б могли гарантувати результативність оцінювання персоналу, а також оцінювати його:

- об'єктивно, тобто незалежно від будь-якої окремої думки чи судження;
- надійно, тобто відносно вільно від впливу ситуативних факторів;
- прозоро – з точки зору досяжності всіх матеріалів процедури оцінювання;
- законно – стосовно оформлення та узгодження результатів оцінювання;
- достовірно стосовно діяльності;
- з можливістю прогнозування ефективності подальшої роботи;
- комплексно, тобто оцінюватися не лише особисто, а й у взаємозв'язку з діяльністю організації взагалі [20; с. 35].

Існує думка в науковій літературі, що можна виділити декілька різних принципів, кожен з яких тією чи іншою мірою впливає на підбір й оцінку персоналу:

1) мерітократія, це принцип, згідно з яким слід відбирати кращого кандидата й доручати кращу роботу найбільш кваліфікованому працівнику. Зазначена система, коли при владі перебувають люди із найбільшими здібностями. Він вважається наріжним каменем раціонального підходу в сучасному управлінні персоналом;

2) уникання ризику – зазначений принцип припускає запобігання прийняття на роботу людей, які можуть становити ризик для організації (внаслідок їх психологічної, або фізичної невідповідності роботі, або через недостатню кваліфікацію для відповідності стандартам професії у довгостроковій перспективі);

3) зайнятість та можливість кар'єрного зростання, відповідно до даного принципу професійна діяльність є головним способом побудови кар'єри.

Внаслідок цього підбір має сприяти справедливому розподілу зайнятості й кар'єрних можливостей серед службовців (може розглядатися як протилежність меритократії);

4) рівні шанси. – відображає процедурну справедливість, тобто процедури підбору та оцінки повинні бути вільні від упередженості та дискримінації;

5) двобічність – визначає підбір як предмет відносин роботодавця і кандидата. При цьому мається на увазі високий ступінь відкритості, можливість висловлювати невдоволення та наявність процедур вирішення спірних питань і корекції неправильних рішень;

б) залученість – підкреслює інтереси інших сторін, крім роботодавців і кандидатів. До прикладу, потенційні колеги та підлеглі або співробітники суміжних департаментів.

На думку вченого В. Т. Шатун, оцінювання повинно сприяти вдосконаленню процесу управління людськими ресурсами, плануванню й організації діяльності органу, виявленню організаційних проблем та оперативного реагування на них, покращенню добору кадрів, визначенню їх потенціалу, потреб в підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, плануванню кар'єри. Головними принципами оцінювання варто вважати:

– послідовне застосування на всіх рівнях, єдність підходів на рівні державного органу та в цілому;

– справедливість процесу оцінювання;

– оцінювання як керівників, так й спеціалістів на основі однакових принципів;

– оцінювання – зв'язок із стратегічними цілями ОМС й окремого структурного підрозділу;

– далекоглядність – урахування майбутніх потреб ОМС в людських ресурсах та можливостей розвитку й кар'єрного зростання для державних службовців;

– об'єктивність, політична незаангажованість, нейтральність;

- використання вимірюваних показників оцінювання діяльності;
- прозорість, зрозумілість процесу й критеріїв оцінювання для всіх учасників;
- регулярність оцінювання – щорічно або відповідно до прийнятих планів;
- регулярний відкритий діалог між безпосереднім керівником й підлеглим щодо планів і результатів діяльності;
- відповідальність керівників за надання підтримки та інструментів підпорядкованим їм державним службовцям для сприяння результативній діяльності;
- повага до гідності державного службовця;
- оцінювання не заради покарання, а задля вдосконалення діяльності – превентивне спрямування;
- обмежений доступ до інформації щодо результатів оцінювання [21, с. 125].

У науковій літературі під принципами розуміються основні вихідні ідеї, керівні положення, правила, настанови, норми діяльності, що закріплюють об'єктивні закономірності суспільного життя й закріплені у нормах права. Нормативний перелік принципів оцінювання міститься у «Типовому порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», згідно з яким оцінювання проводиться із дотриманням принципів об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії й поваги до гідності [22].

Проте, вважаємо, перше закріплення на нормативному рівні принципів оцінювання щодо державних службовців є достатньо поверхневим й не охоплює всю процедуру оцінювання, саме тому ми пропонуємо до принципів оцінювання службовців ОМС як похідних від загальних принципів державної служби додати наступні:

1. принцип законності полягає в обов'язковому виконанні законів, підзаконних правових актів усіма без винятку учасниками процесу

оцінювання, які передбачені законодавством. Законність обов'язкова для всіх гілок влади та інших державних та недержавних структур і громадян, а також є обов'язковою умовою, що забезпечує безперешкодну реалізацію конституційних прав громадян. Даний принцип є основоположним, він має велике значення для функціонування будь-якої соціальної системи, особливо для системи органів державної служби, які виступають основним джерелом здійснення публічно-правових повноважень.

2) принцип рівності всіх громадян перед законом визначає перш за все те, що кожен службовець ОМС, незалежно від займаної посади та політичної орієнтації, повинен мати рівні умови та визначену процедуру проходження оцінювання. Вплив керівників та інших осіб у проведенні процедури оцінювання повинен бути законодавчо визначеним й не впливати на загальний процес оцінювання.

3) принцип об'єктивності, згідно з яким висновки органу чи посадової особи по кожному факту проведення оцінювання повинні ґрунтуватися на фактах реально існуючої дійсності та спиратися на суворо визначені критерії та показники діяльності службовця ОМС. Під час проведення оцінювання повинна бути дотримана процедура та результати оцінювання, а у випадку наявності спірних питань, вони повинні бути об'єктивно з'ясовані та доведені до оцінюваного, тому рішення, що приймається в результаті оцінювання, має бути справедливим й правильним. Зазначений принцип передбачає встановлення, аналіз та оцінку реальних фактів, які мають значення для прийняття обґрунтованих рішень щодо прийняття та подальшого проходження державної служби в ОМС [23; с. 110].

4) принцип гласності і відкритості, крім інформування громадськості про результати проведеного оцінювання, передбачає й відкрите ухвалення рішення щодо оцінки службовця ОМС та ознайомлення його із можливістю його оскарження.

5) принцип гуманізму передбачає всебічний захист прав та свобод громадян під час здійснення оцінювання. Гуманізм є одним з

основоположних принципів, оскільки Конституція України визнає, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю [24]. Цей принцип виражає систему поглядів, що визнають цінність людини як особистості, її права на повноцінний розвиток, що є бажаною нормою відносин між людьми у державній службі та в цивілізованому суспільстві.

6) принцип взаємодії суб'єктів оцінювання, що полягає в спільних узгоджених діях, здійсненні комплексних заходів державних та недержавних органів, установ та окремих громадян, спрямованих на протидію порушенням антикорупційного законодавства. Взаємодію як управлінське поняття можна розглядати як форму зв'язку елементів системи, за допомогою якої вони, взаємно доповнюючи один одного, створюють умови для успішного функціонування всієї системи в цілому. Причому необхідно мати на увазі, що взаємодія як управлінська категорія виявляється не тільки у внутрішньо організаційній діяльності системи, але й у зовнішніх її функціях [25, с. 298].

7) одним з важливих принципів державної служби є принцип професіоналізму. Професіоналізм є глибоким та всебічним знанням і володінням практичними навичками в певній галузі суспільно корисної діяльності. Стосовно державної служби в ОМС професіоналізм – це, передусім, здатність державного службовця, колективу державних службовців визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи й способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень. Принцип професіоналізму полягає у тому, що державний службовець виконує свої посадові обов'язки на професійній основі, бюджетних державних коштів. Оскільки обов'язки посад державних службовців в ОМС мають певну фахову спрямованість, то службовець повинен мати відповідну освіту за спеціальністю, згідно з вимогами профілю професійної компетентності посади.

Професіоналізм службовця ОМС покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, стабільність державної служби, постійну готовність до підготовки та реалізації рішень із складних завдань, можливість підвищення своєї кваліфікації тощо. Принцип професіоналізму державних службовців є провідною засадою при організації та функціонуванні державної служби. Це не лише одна з провідних вимог, що визначає формування та практичну діяльність персоналу, а й необхідна правова вимога, без якої неможливе отримання права на здійснення посадових повноважень. Реалізація принципу професіоналізму вимагає, насамперед, постійного професійного розвитку персоналу державної служби, що має забезпечуватися активним функціонуванням, високим ступенем організації та науково-методичного керівництва системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Їх навчання можна розглядати як постійний довгостроковий процес, складний за змістом, динамічний та залежний від соціально-економічного стану держави, що має здійснюватися диференційовано з огляду на професійні обов'язки та повноваження державних службовців відповідно до цілей й завдань органів державної влади та місцевого самоврядування [17, с. 33].

Система проаналізованих принципів не має вичерпного характеру, саме тому в даній роботі була спроба проаналізувати найбільш важливі та основні принципи, які є необхідною передумовою підвищення ефективності оцінювання службовців ОМС, що й обумовлює стабільність кадрової політики.

Отже, принципи оцінювання службовців в ОМС охоплюють усі правові, організаційні, функціональні та інші сторони, з яких складається зміст державної служби в ОМС. Крім того, зазначені принципи визначають певні закономірності в системі організації служби в ОМС, висвітлюють загальні положення проходження державної служби, закріплюють її організаційно-правові зв'язки, обумовлюють цінність та значущість правовідносин, пов'язаних із державною службою.

Важливим питанням щодо управління персоналом ОМС є оцінювання персоналу, яке розглядається як елемент управління та як система атестації кадрів, яка застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це важливий засіб визначення якісного складу кадрового потенціалу ОМС, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [26]. Отже, оцінювання персоналу ОМС – це процес визначення ефективності виконання службовцями відповідних органів своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [27].

Оцінка результатів діяльності персоналу здійснюється переважно задля реалізації наступних цілей: адміністративна полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативна — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для органу напрямку [28].

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінювання персоналу виділяють головну це покращення управління діяльністю органу. ОМС не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою забезпечення цього є оцінка кадрів як відправний момент для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Оцінюванню підлягають всі категорії працівників, але значимість його для окремих категорій є різною. До того ж, оцінка особистих та ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, аніж іншого персоналу. Оцінка персоналу ОМС – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей, які на нього покладаються, відповідно до посадових інструкцій. За

таким підходом оцінювання персоналу повинно обов'язково включати психологічний компонент та бути спрямованим на розроблення рекомендації управління персоналом [28].

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник чи то інша уповноважена особа, може отримати інформацію щодо ефективності роботи працівників, їх потенційні можливості й перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих фахівців; проаналізувати потреби й пріоритети у навчанні й підвищенні кваліфікації; знайти шляхи вдосконалення організації праці тощо. До того ж, на результатах оцінки ґрунтуються інші управлінські рішення з проблем підбору та розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства; просування працівників як по вертикалі так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників й підлеглих. Але, при проведенні процесу оцінки персоналу можуть виникати такі проблеми як упередженість оцінки, нерозуміння працівниками необхідності проведення оцінки, при виборі методу оцінки орієнтація на «моду», а не на основні завдання її проведення та специфіку діяльності органу, невірна інтерпретація отриманих результатів та інше. «Ніщо так не вбиває систему оцінювання, як незастосування її на практиці», – вважає вчена Балабанова Л.В. [27, с.145].

Проте, перш ніж проаналізувати процес оцінки персоналу та методи оцінки, визначимо сутність терміну «оцінювання персоналу», яка досить різниться серед вітчизняних вчених (рис. 2).

Автори	Визначення
Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
Колот А.М.	Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань
Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
Скопичатов І.О., Єфремов О.Ю.	Ділова оцінка персоналу - це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому
Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця

Оцінювання персоналу – досить складна як в методичному, так і в організаційному плані робота. Перш за все, потрібно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки персоналу не вироблено як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства, установи, організації розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств [29].

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. В даний час існує два підходи до оцінювання персоналу:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників органу.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінювання кандидатів на вакантну посаду виділяє 4 напрямки, що визначають зміст її процедури, зокрема:

- аналіз анкетних даних;
- одержання довідок щодо працівника з місця попередньої роботи;
- проведення співбесіди;
- встановлення терміну випробування.

Поточне та періодичне оцінювання працівників проводиться за двома напрямками:

- оцінювання результатів роботи та факторів, що визначають міру досягнення визначених результатів;
- аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат [30].

Організаційна процедура підготовки проведення оцінювання передбачає виконання наступних обов'язкових заходів:

- розроблення методики оцінювання (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;
- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- визначення часу та місця проведення оцінки;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання;
- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінювання.

Основною особою в процесі оцінювання персоналу є лінійний керівник, який відповідає за об'єктивність та повноту інформаційної бази й проводить бесіду із працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінюванні кандидата на вакантну посаду [31].

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників та критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватись наступними цілями. Перша – визначити, як добре, чи погано, й чому працівники виконують свої функції та обов'язки. Така мета ставиться тоді, коли діяльність органу є стабільною й обов'язки працівників чітко визначені і стабільні. Друга – визначення можливостей працівників в інших сферах діяльності відповідно до цілей органу, його перспективи. Вона ставиться тоді, коли діяльність органу характеризується динамічністю, а функції працівників чітко не визначені.

Для того, щоб оцінювання було дієвим, а потреба в її проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.

Оцінювання професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

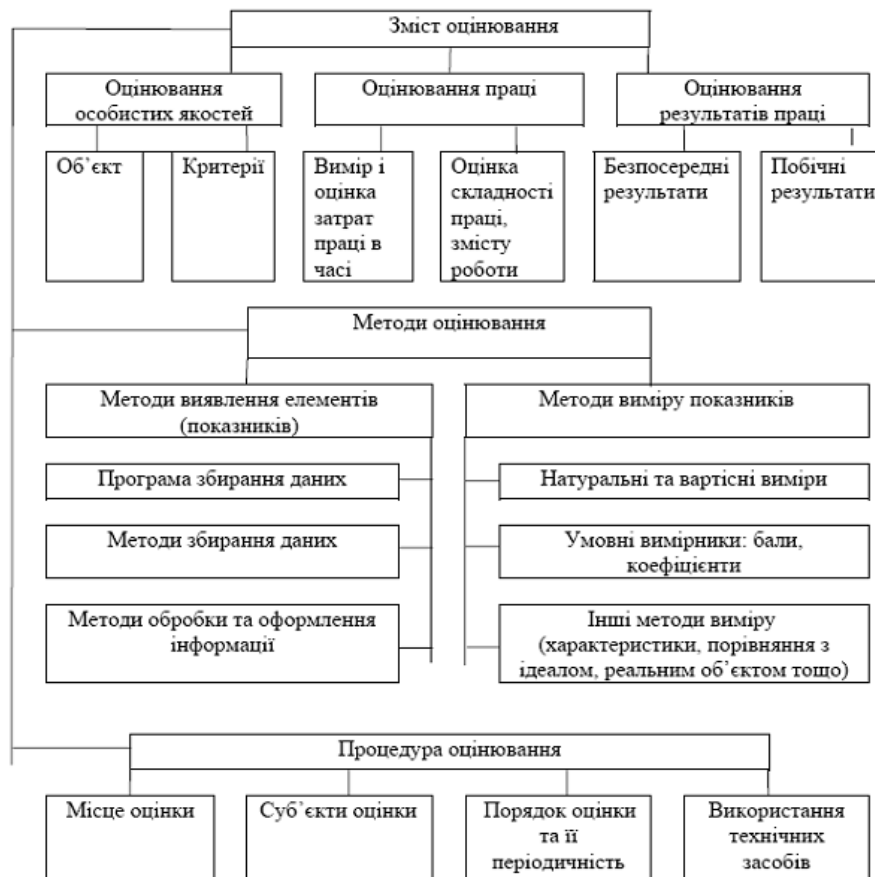
Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

ОМС оптимізує систему оцінювання персоналу через:

- універсальність системи оцінювання. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінювання для всього органу і забезпечує її застосування і розуміння у всіх підрозділах;
- встановлення стандартів і норм оцінювання;
- вибір методів оцінювання.

Створити систему оцінювання, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, тому на сьогодні існує декілька підходів і систем оцінювання персоналу, кожна із яких має як позитивні, так і негативні сторони [31].

У загальному вигляді система оцінювання персоналу представлена на рисунку 3.



Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Мак Грегором. Основними цілями оцінки персоналу є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [30].

Отже, оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою методів оцінки; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

РОЗДІЛ 2
ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА
СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1. Законодавче регулювання служби в органах місцевого самоврядування України

Будь-яка діяльність у галузі державного управління потребує нормативно-правового регулювання. Правове забезпечення професіоналізації служби в ОМС, розробка єдиного підходу до процесу професіоналізації служби в ОМС сприятиме виробленню та реалізації ефективної та дієвої державної політики щодо розвитку та становлення служби в ОМС.

Характерною особливістю сучасної системи українського законодавства є те, що суперечності між нормативно-правовими нормами властиві усім її ланкам. Варто зазначити, що внутрішня неузгодженість і суперечливість притаманна практично усім сферам сучасного українського правового регулювання. Тому на сьогодні дуже важливо виробити єдину систему і нормативно-правову базу щодо підготовки службовців ОМС, забезпечити чітке розмежування їхніх функцій на основі професійно-кваліфікаційних характеристик, збалансованість у системі взаємних прав, обов'язків і відповідальності щодо здійснення ефективної політики суспільного розвитку, надання гарантованих державних послуг населенню, захисту законних прав і свобод громадян.

Уперше правовий статус працівників ОМС був визначений з прийняттям Закону України «Про державну службу». Постановою Верховної Ради України про введення в дію цього закону від 16 грудня 1993 р. на посадових осіб органів місцевого та регіонального самоврядування була поширена дія Закону України «Про державну службу» і вони були прирівняні до відповідних категорій посад державних службовців. У перехідних положеннях Закону «Про місцеве самоврядування в Україні»

підтверджено, що на посадових осіб місцевого самоврядування поширюється дія Закону «Про державну службу».

Вони прирівнюються до відповідних категорій посад державних службовців, якщо інше не передбачено законодавством України. Водночас у ст. 38 Конституції України зазначено, що громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, вільно обирати та бути обраними до органів державної влади та ОМС [24].

Отже, ідеться про функціонування окремої служби в ОМС, яка має певні особливості порівняно з державною службою, а саме:

служба в ОМС, як і державна служба, формується та реалізується у встановлених для неї організаційних структурах; якщо для державної служби такою структурою є державний орган або його апарат, то для служби в ОМС – орган місцевого самоврядування або його апарат;

цілі та завдання служби в ОМС в соціальному аспекті схожі із завданнями державної служби: забезпечення прав і свобод людини і громадянина, виконання Конституції та законів України, правових актів органів та посадових ОМС, виконання інших повноважень, покладених на ОМС;

стосовно цілей та завдань у соціальному аспекті служба в ОМС є безпосереднім продовженням державної служби, але не в державно-територіальному масштабі, а на території адміністративно-територіальної одиниці, на якій діє ОМС;

формування особового складу служби, здійснення кадрової політики в ОМС – завдання тільки ОМС на основі адміністративно-правових норм у нормативних актах про службу в ОМС; принципи служби в ОМС частково збігаються з принципами державної служби завдяки своїй спільній соціальній сутності в масштабах суспільства, але мають бути і власні принципи, що відбивають особливості служби в ОМС: підконтрольність та підзвітність службовців і посадових осіб місцевого самоврядування перед територіальною громадою;

право відкликання виборних посадових осіб і висловлення їм недовіри територіальною громадою;

правове регулювання служби в ОМС також має свої особливості; правові норми, що регулюють цей вид публічної служби, закріплені, зокрема, у законах України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні», але цим не обмежується регулювання служби в ОМС: органи та посадові особи місцевого самоврядування приймають нормативні акти, які регулюють окремі питання організації та здійснення служби.

Порядок відбору кадрів на державну службу ґрунтується на положеннях Конституції України, Закону України «Про державну службу», інших нормативних документів, що визначають правила та порядок відбору і прийому на роботу працівників, їх переміщення, організацію атестації державних службовців і роботу з резервом кадрів тощо.

І.В. Кравчук зазначає, що необхідною передумовою успішного кадрового забезпечення органів публічної адміністрації повинні стати: по-перше, активізація профорієнтації з боку органів виконавчої влади; по-друге, врахування цими органами порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників; по-третє, врахування профілю відповідних вакансій; по-четверте, знання вимог до посад працівників, які є вакантними; по-п'яте, глибокий об'єктивний аналіз заяв, усіх пропозицій, що надійшли, особових справ претендентів; по-шосте, продумана організація підготовки і проведення засідань конкурсної комісії [32, с. 145].

Важливим напрямком здійснення реформи стало прийняття у січні 2012 року нового Закону України «Про державну службу» (набрав чинності з 1 січня 2013 року), яким передбачено механізм посилення ефективності місцевих виконавчих органів влади не лише за рахунок скорочення штату, а за рахунок впровадження системи формування професійного і компетентного складу службовців [33]. Серед позитивних аспектів закону у площині кадрової політики відзначимо: запровадження системної класифікації посад

залежно від обсягу посадових обов'язків, розмежування в державних органах посад працівників, які виконують функції з обслуговування населення, зміна стандартів зарахування на державну службу шляхом впровадження системи складання іспитів (тестування), проходження співбесіди, тощо.

У напрямку підвищення ефективності і якості кадрової політики розпочата робота з удосконалення законодавства. Зокрема, Міністерством юстиції України розроблено законопроект Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 9673 від 11 січня 2012 року [34]. У цілому, законопроект ставить за мету забезпечити правову основу підвищення якості послуг, які надають службовці ОМС; введення в дію прозорого механізму прийняття на службу в ОМС; створення політично нейтрального інституту служби в ОМС; введення в дію ефективного механізму запобігання корупції [35]. З метою поліпшення кадрової політики на державному рівні та подальшого удосконалення механізмів адміністративної реформи, Президентом України було прийнято два накази: від 1 лютого 2012 року № 45/2012, яким схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [36] та наказ № 246/2012 від 5 квітня 2012 року «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації».

На підтримку реформаторського курсу і посилення кадрової політики на регіональному рівні розробляються програми. Зокрема, Регіональним комітетом з економічних реформ при Донецькій обласній державній адміністрації схвалено «Концепцію регіональної кадрової політики Донецької області на 2011-2020 роки», затверджено «Регіональну програму з розвитку і управління персоналом в місцевих органах влади на 2012-2015 роки».

Питання заміщення вакантних посад державних службовців нині регламентується Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби, що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. Відповідно до цього порядку відбір на посади державних службовців в Україні відбувається кількома етапами: 1)

прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу; 3) прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; 4) проведення тестування та визначення його результатів; 5) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань); 6) проведення співбесіди та визначення її результатів; 7) складення загального рейтингу кандидатів; 8) визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу; 9) оприлюднення результатів конкурсу [37].

Можна констатувати, що нині основним методом професійного відбору на державну службу є іспит кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців. Однак, за таких умов під час прийому на державну службу можна лише виявити знання державного службовця законодавства України, зокрема Конституції України, законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції», а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного центрального органу виконавчої влади та структурного підрозділу. При цьому поза увагою залишається моральний, культурний, управлінський потенціал державного службовця.

Таким чином, можна констатувати, що методи підбору (добору) на державну службу на нинішньому етапі не відповідають потребам сьогодення, оскільки не виконують свого основного завдання – відбору якісних кадрів. Чинний порядок підбору на державну службу призводить до зростання чисельності апарату центральних органів виконавчої влади, а не покращення якості роботи урядових структур, недотримання нормативно встановлених процедур та правил призначення на посаду, нерідко порушуються демократичні принципи відкритості, гласності та справедливості під час вирішення кадрових питань.

Організація належного кадрового забезпечення ОМС вимагає

адекватного правового регулювання, об'єднання різнорідного нормативного матеріалу в єдиному акті.

Так, доцільною є регламентація кадрових питань у розділі системного і комплексного Кодексу державної служби України. Такий акт, на нашу думку, повинен стати юридичною базою для проведення комплексної реформи державної служби. Його прийняття дозволить більш досконало відрегулювати питання державної служби. Природно, що комплексний кодифікаційний акт має містити норми різної галузевої приналежності. У загальну частину даного кодексу доцільно включити такі положення, що стосуються всіх інститутів державної служби:

- поняття, завдання та принципи державної служби;
- види державної служби та правовий статус державних службовців в ієрархічній організації держави;
- правова характеристика посад державних службовців за групами (класифікація посад);
- правовий статус державного службовця: права, обов'язки, правові обмеження.

Зміст Особливої частини мають складати положення наступних інститутів державної служби:

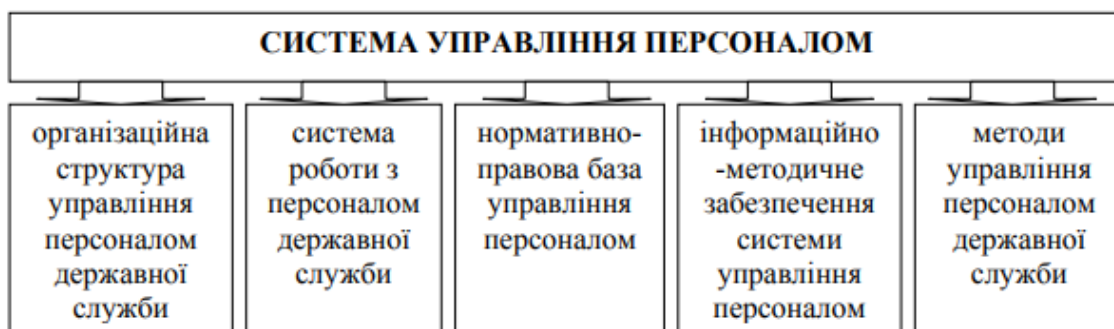
- прийомна державну службу;
- оцінювання кадрів;
- проходження служби;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців;
- підстави та порядок припинення державної служби;
- оплата службової діяльності;
- режим робочого часу і часу відпочинку державних службовців;
- відповідальність державних службовців і контроль за законністю їхньої діяльності;

— гарантії правового і соціального захисту державних службовців.

На підставі вищевикладеного зазначимо, що законодавство України містить велику кількість нормативно-правових актів, які повинні полегшити проходження служби в ОМС. У своїй діяльності службовці місцевого самоврядування керуються всіма чинними постановами Кабінету Міністрів України та Уряду України, розпорядженнями та наказами вищих державних органів, актами ОМС, розпорядженнями керівників ОМС. Також законодавець надає службовцям низку роз'яснень і рішень Конституційного суду України щодо тлумачення законодавства.

2.2. Організація управління персоналом в органах місцевого самоврядування України

Управління персоналом організації – 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 [38]. 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 [33]. Система управління персоналом у сфері державної служби включає компоненти, які представлені на рис.4.



Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України [24], законами України «Про державну службу» [33], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [34], «Про запобігання корупції» [35] 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 [39].

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів, які детально були проаналізовані в попередньому розділі магістерського дослідження, якими визначені основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру.

Основними завданнями служби управління персоналом є: реалізація державної політики з питань управління персоналом в ОМС; 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 проходження та припинення [39]. Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [40]. В Україні у процесі управління персоналом в ОМС використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально психологічні, морально-етичні.

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

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. Сучасна кадрової ситуації в Україні, і характеризуються низьким професіоналізмом, відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю фахової підготовки профілю діяльності, бюрократизмом, байдужістю і корумпованістю керівних кадрів [38].

В нових умовах працівники кадрових служб повинні відповідати умовам: 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 [40]. Модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів – одне з ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб в ОМС, які б також виконували керівництво органом, створення банку даних про

психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави в цілому щодо суспільного розвитку.

2.3. Кадрові технології як засіб реалізації професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування

Професіоналізація служби в ОМС виступає важливою умовою досягнення відповідності службовців вимогам професійної діяльності. Для продуктивної професіоналізації службовців необхідна цілісна система професіоналізації, що складається із структурних ланок, і розглядатися вона має як єдиний процес взаємоузгодження та досягнення відповідності суб'єкта діяльності вимогам професії, що має свої закономірності, механізми й умови. Щоб надати допомогу людині в професійному становленні, розвитку й реалізації її професійного досвіду, суспільство за історично тривалий період виробило різноманітні форми, створило спеціальні соціальні інститути, методи, розробило критерії й визначило принципи. Усе це є складовими процесу професіоналізації людської діяльності, у тому числі й професіоналізації праці службовців ОМС. Одним із шляхів досягнення цілей професіоналізації службовців ОМС є управління персоналом, його професійним досвідом, що складає зміст роботи з кадрами. Різні аспекти управління персоналом розглянуто в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Так, питанням визначення потреби в кадрах, відбору, підбору працівників та умов їхнього використання приділяють увагу В.Веснін, М.Виноградський, А.Виноградська, О.Шканова [41; 42]. Проблеми

соціальної адаптації і професійної адаптації працівників розглядають Д.Андрієва, В.Васильєв, В.Мартенес [41; 42; 43]. Питання просування по службі, формування кадрового резерву, атестації службовців, конкурсу, професійного навчання досліджуються О.Оболенським [44].

На наш погляд, існуючий механізм державного регулювання кадрових процесів не дає можливості досягати їх ефективного використання. Внаслідок цього відбувається зниження професіоналізму службовців, довіри населення до органів влади, вплив кваліфікованих кадрів. До проблем у сфері управління кадрами також можна віднести: формальний характер реалізації кадрових процедур, відсутність можливостей (небажання) застосовувати інноваційні розробки у процесі планування й організації кадрової роботи; відсутність системності у вирішенні кадрових питань; невідповідність показників ефективності професійної службової діяльності та її якості.

Тому сьогодні в пошуках нового підходу до управління персоналом увага науки фокусується передусім на професіоналізації кадрового забезпечення. Ідея соціального партнерства між органом влади та персоналом, які спільно розділяють цілі діяльності і способи їх досягнення, визначені стратегією і політикою організації, а також зміцнення державності і знаходження оптимального поєднання ринкових механізмів і державного регулювання, стала сьогодні ключовою в політиці.

У Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки як пріоритетні напрями реалізації Стратегії визначено [36]: удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті; розбудову системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності; супроводження кар'єрного зростання працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання; створення механізму професійної

адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом упровадження системи наставництва; запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання; удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі.

Отже, найважливішими технологіями в контексті впровадження системи управління персоналом в ОМС є технології професійного відбору кадрів, професійної підготовки, адаптації та мотивації кадрів і технології професійного розвитку персоналу.

Розглянемо деякі з цих. Технології професійного відбору кадрів. На думку В.Весніна, відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою виявлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці чи посаді й вибору із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей і здібностей відповідно до характеру діяльності, інтересів організації і його власних [45, с. 134].

В інтерпретації М.Виноградського, С.Беляєвої, А.Виноградської, О.Шканової відбір – це прийняття рішення про зарахування кандидатів, які за результатами випробувань мають більше шансів для придатності до майбутньої діяльності [46, с. 445]. Не можна не погодитися з думкою Н.Нижник, яка вважає, що професійність державної служби це не лише запровадження належної процедури підготовки службовців, але ще й система професійного відбору кадрів, яка засновується на таких принципах, як: а) конкурсність під час зайняття чи заміщення посад; б) гласність і демократичність у вирішенні кадрових питань; в) відкритість і рівність усіх у прийнятті на посаду за наявності професійних знань і кваліфікації; г)

додержання наступності у керівництві, поєднаної із забезпеченням постійного припливу свіжих кадрів; д) забезпечення законності й додержання нормативних вимог у вирішенні кадрових питань [47, с. 13].

Узагальнюючи зазначене, потрібно відмітити, що цей процес розглядається як сукупність дій із використанням спеціальних методів оцінювання, спрямованих на відбір одного з кандидатів, який відповідає певним критеріям із загальної кількості претендентів. Використання професійного відбору дає змогу на кожному етапі виявити та дати оцінку знанням і рівню відповідності або невідповідності кандидата вимогам, що висуваються до кадрів. Ця процедура у разі її правильного використання дає змогу уникнути прийняття непрофесіоналів на службу в ОМС. Поряд із терміном «професійний відбір» використовується термін «професійний підбір». Слід зазначити, що ці терміни не є тотожними. Під час професійного відбору пріоритет віддається інтересам організації та йде пошук людини під професійно-кваліфікаційні вимоги посади. Під час професійного підбору виходять із пріоритету інтересів професіонала, і за допомогою цього враховується інтерес організації.

Для відповідності сучасним тенденціям професійний відбір повинен обов'язково включати чітко розроблений відповідними фахівцями кадрових служб механізм відбору кадрів. У цьому напрямі заслуговує на увагу робота колективу російських учених, які виділяють такі етапи відбору персоналу:

- планування кадрів: розробка плану майбутніх потреб у людських ресурсах, урахування змін, які відбуваються в житті працівників (службові переміщення, довготривалі відпустки, вихід на пенсію та ін.);

- вербування кадрів: безперервна робота з пошуку й залучення необхідних спеціалістів, створення резерву потенційних кандидатів на всі посади;

- відбір кадрів: оцінка професійно важливих ділових та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади; вибір кращих із резерву, створеного в процесі вербування;

– визначення заробітної плати та пільг: розробка справедливої й гнучкої структури заробітної плати та пільг, яка б урахувала внесок та результати праці кожного працівника; реалізація політики мотивації;

– професійна адаптація: ефективне пристосування нових працівників до організації, колективу і посадових обов'язків;

– забезпечення сприятливого психологічного клімату колективу, комфортного робочого місця та навколишнього виробничого середовища;

– навчання персоналу: розробка програм професійної підготовки нових спеціалістів, підвищення кваліфікації працівників (освоєння нових технологій, вивчення іноземних мов, стажування за кордоном, забезпечення найновішою спеціальною літературою), управління професійною кар'єрою працівників організації;

– атестація кадрів: розробка методик об'єктивної якісної і кількісної оцінки результативності праці кожного спеціаліста, визначення рівня його кваліфікації;

– перестановка кадрів: розробка структури переміщення працівників на інші посади за результатами атестації (підвищення, пониження, переведення, звільнення);

– підготовка керівних кадрів: розробка програм, спрямованих на підвищення ефективності праці керівників;

– створення кадрового резерву серед молодих спеціалістів [48, с. 18–21].

Отже, для того, щоб професійний відбір кадрів не став процесом формального прийому на роботу, необхідно визначити три суттєві моменти процесу професійного відбору, а саме: по-перше, контингент тих, з кого можна відбирати, по-друге, наявність посадовця, уповноваженого здійснювати профвідбір; по-третє, існування реальної потреби в службовцях необхідного профілю. Для більшого ступеня точності визначення рівня професійної компетенції пропонуємо службі кадрів використовувати

концепцію підбору персоналу, а також експертну систему для здійснення цього підбору.

Професійно розроблена концепція має бути представлена у вигляді конкретних професіограм із кожної посади. Вагоме місце в ній посідає структурно самостійний підрозділ – психограма, яка розробляється як окремий документ. Психограма – унікальний документ, який дасть точну психологічну картину ідеального працівника. Наявність психограми дасть змогу виявити ті вимоги до кандидата, які виробляються багаторічною працею і досвідом керівника, а також дає можливість уникнути суб'єктивізму там, де може спрацювати несприятливий чинник. Професійно складена психограма дасть змогу визначити значущі психофізіологічні пріоритети профвідбору.

Наявність цього документа дасть можливість уникнути суб'єктивізму під час професійного відбору в ОМС. Поряд із психограмою складається професіограма, яка дає повний опис конкретного професійного виду діяльності, особливості й специфіку тієї або іншої посади, якими професійними і діловими якостями повинен володіти претендент на посаду. Варто підкреслити, що професіограми необхідні не тільки для відбору й підбору кадрів. Професіограми виявляють обсяги навантаження на працівника, а також дають змогу запровадити більш диференційовані системи оплати, удосконалити критерії і методи професійного просування персоналу. Можливості професіограм (посадових специфікацій) досить широко вивчені й апробовані в зарубіжному досвіді [49].

Професійна підготовка. Важливою складовою процесу професіоналізації служби в ОМС є професійна підготовка. Саме завдяки професійній підготовці досягається високий професіоналізм службовців, що, у свою чергу, забезпечує становлення сучасної системи ОМС. Ми під терміном «професійна підготовка» розуміємо технологію управління процесом оволодіння службовцями новими професійними знаннями,

уміннями й навичками з метою більш кваліфікованого виконання ними своїх професійно посадових обов'язків.

Процес організації професійної підготовки службовців потрібно розпочати з визначення потреб у навчанні. Існують кілька способів виявлення потреб у навчанні. Це і аналіз результатів співбесіди, і тестування під час прийому на роботу нових працівників, аналіз результатів діяльності нових працівників у період введення в посаду (адаптація), аналіз результатів оцінювання (атестація) працівників, анкетування керівників структурних підрозділів і самих працівників, аналіз зовнішньої інформації, що поступає з навчальних центрів, спеціалізованих установ, аналіз змін внутрішньої ситуації в організації, аналіз очікуваних кадрових змін усередині організації. Вибір способів і методів навчання залежить від конкретної ситуації і можливостей організації.

Найбільш значущою є відповідність поставлених цілей і завдань вибраним способам і методам навчання. На успішну реалізацію програм навчання впливає не тільки її підготовка та бажання осіб, які навчаються. Навчання тоді буде ефективним, коли братимуться до уваги такі його складові, як мотивація, контроль, послідовність етапів навчання, зміст програм навчання, розуміння цілей навчання. Згідно з теорією очікувань В.Врума [50] людина активізує свою діяльність тільки тоді, коли знає, яка гарантована винагорода чекає на неї. Зацікавленість службовців у професійній підготовці веде до посилення та концентрації їх уваги на освітній діяльності, підвищення їх уваги й засвоєння нових знань. Для підвищення зацікавленості службовців у навчальному процесі необхідно використовувати такі кадрові інструменти, як мотивація, стимулювання та контроль.

Підбиваючи підсумок вищевикладеного, необхідно зазначити, що головною метою управління персоналом є формування, розвиток і реалізація із найбільшою ефективністю кадрового потенціалу ОМС. Для досягнення цього потрібний відповідний механізм управління, який забезпечує

комплексне планування, організацію й стимулювання системи роботи з кадрами.

Важливим завданням є створення ефективної системи управління кадровими процесами на принципах кадрового менеджменту. Методи кадрової роботи вимагають оновлення змісту та орієнтації їх на професіоналізацію службовців. Необхідно адаптувати інноваційні методи роботи з персоналом, які використовуються в бізнесовому секторі до потреб ОМС. Слід також звернути увагу на розробку та впровадження адаптаційних програм для отримання найвищих ефективних результатів роботи й запобігання плинності кадрів.

З метою підвищення ефективності професійного розвитку службовців ОМС потрібно використання таких кадрових технологій, як стратегічне планування в управлінні кар'єрою службовця; розробка та впровадження індивідуального планування професійної кар'єри службовця; проведення оцінки рівня професійного розвитку службовців; використання методів професійного розвитку (ротація, стажування, наставництво, безперервне професійне навчання); складання плану індивідуального розвитку службовця.

Специфіка професійної діяльності службовців ОМС вимагає внесення змін у зміст програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців ОМС. Управління кадрами служби ОМС повинне відрізнятися системністю, забезпечувати компетентність, професіоналізм і високий рівень розвитку особистості працівників. Перспективою подальших розвідок є пошук механізму отримання службовцем професійно важливих особових якостей і професійних компетенцій для успішної самореалізації в професійній сфері, створення необхідних умов професіоналізації і адекватного управління кадровим забезпеченням служби ОМС.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

На сучасному етапі реформування державної служби та приведення вимог до професійного рівня державних службовців та змісту і результатів роботи, що ними виконується, у відповідність до міжнародних стандартів, зокрема стандартів Європейського Союзу, особливого значення набуває проблема забезпечення відповідного рівня якості самого процесу кадрового забезпечення ОМС. На наш погляд, це є дуже важливим аспектом подальшого розвитку та вдосконалення цього виду управлінської діяльності.

Так, у вже згадуваному Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 р. прямо вказано, що з огляду на стратегічне завдання України щодо здійснення комплексу системних перетворень та створення реальних (внутрішніх) передумов для вступу до Європейського Союзу наближення державної служби до загальноприйнятих її засад для країн-членів Європейського Союзу набуває особливо актуального значення [51]. Це у повній мірі повинно стосуватися введення загальноприйнятих в країнах-членах Європейського Союзу засад розробки та реалізації кадрової політики. Наприклад, підтвердженням цього є положення того ж Указу Президента України, в якому вказано: «Діюча система державної служби в Україні має певні проблеми, які потребують подальшого вирішення, в тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів Європейського Союзу. Зокрема, це стосується:

- підвищення ефективності системи управління державною службою;
- проходження державної служби в органів публічної адміністрації, діяльність яких регламентується спеціальним законодавством;
- впровадження єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців;

- удосконалення системи оплати праці державних службовців;
- системи добору, призначення на посади, просування по службі, ротації державних службовців та їх професійного навчання» [51].

Якщо проаналізувати наведені проблемні місця державної служби, то неважко зробити висновок, що більшість з них стосується саме аспектів, що фактично регулюються та реалізуються у сфері кадрової політики і безпосередньо кадрового забезпечення. Тобто взагалі можна перефразувати наведене положення так: «кадрове забезпечення державної служби в Україні має певні проблеми, які потребують подальшого вирішення, в тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів управління людськими ресурсами в Європейському Союзі».

Тому на сучасному етапі реформування державної служби гостро постає проблема встановлення низки принципів положень, які є спільними для всіх видів державної служби, що відіграють роль певних стандартів, спрямованих на забезпечення певного рівня (якісного рівня, наприклад, результативність та ефективність) публічного управління завдяки формуванню відповідного умовам і часу його кадрового забезпечення.

У такому контексті цілком можливо застосувати сучасні управлінські технології, що опрацьовані та діють в усьому світі. Однією з таких технологій, яка, на нашу думку, може бути застосована до кадрового забезпечення, є технологія управління якістю. У цьому контексті ми погодимося з позицією, що міжнародний досвід публічного управління вказує на те, що бюрократія – не єдиний шлях забезпечення діяльності публічних організацій, оскільки у приватному секторі розробляються гнучкі системи менеджменту, що з часом адаптуються для організації публічного сектору [52, с. 162]. А саме такою системою, яка повинна бути адаптована до діяльності органів публічної адміністрації і є система управління якістю.

До найбільш перспективних кроків у найближчій перспективі розвитку державної служби, у тому числі й у аспекті кадрового забезпечення, відноситься завершення започаткованого в Національному агентстві

України з питань державної служби пілотного проекту з побудови системи управління якістю, сертифікації її за міжнародними стандартами ISO 9001-2000 і поширення цього досвіду на всю систему виконавчої влади як перший крок до підвищення результативності та ефективності публічного управління [53, с. 195].

Зокрема, в Постанові Кабінету Міністрів України «Про скорочення кількості та укрупнення державних цільових програм» [54] щодо цих стандартів вказано, що за функціональним призначенням міжнародні стандарти ISO серії 9000 є універсальними, вони застосовуються на всіх етапах виробництва продукції і надання послуг підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності та виду їх діяльності. Додатково в ній підкреслено, що запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 сприяє оптимізації процесів планування, розподілу ресурсів, а також визначенню додаткових підходів до об'єктивного оцінювання результатів їх діяльності, де кадрове забезпечення цілком можна розглядати як певну послугу, а ці стандарти – як засоби його оптимізації.

Наприклад, у літературі з менеджменту звертається увага на те, що концепція загального управління якістю (total quality management, TQM) представляє одну з головних сучасних концепцій стратегічного управління діяльністю організації [55, с. 117].

Як слушно відзначено М.А. Міненком, перед публічним управлінням пострадянських країн, де мають знайти свій розвиток регулюючі засади держави, постало нове головне завдання – сприяти побудові нової організації суспільних відносин, де був би знайдений оптимальний баланс між стабільністю економічної ефективності і соціальної справедливості [56, с. 35]. А саме на забезпечення ефективності і спрямована ця система. Н.О. Алюшина з цього приводу пише: «Введення сучасних технологій управління організаціями стосується оцінки якості їх діяльності, що закладає основу «безперервного процесу удосконалення ефективності та результативності

діяльності кожного службовця зокрема і всієї організації в цілому» [57, с. 171], в тому числі й такої організації, якою є держава, де кадрове забезпечення займає досить помітне місце в забезпеченні надійного, ефективного та результативного виконання державою покладених на неї функцій, тобто публічного управління, де частиною такого управління виступає управління державною службою і відповідної соціальними ресурсами.

Так, в Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 р. підкреслено, що адаптація інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу має здійснюватися за такими пріоритетними напрямками, як зокрема вдосконалення та підвищення ефективності управління державною службою, і у нас не має сумнівів з приводу того, що це, попри все, має стосуватися управління кадровими ресурсами державної служби. І в п. 5 Указу напрямок «вдосконалення та підвищення ефективності управління державною службою» розкривається так: мета забезпечення ефективної реалізації центральним органом виконавчої влади з питань державної служби єдиної державної політики насамперед стосується розвитку наскрізної системи управління персоналом в органів публічної адміністрації на центральному та місцевому рівнях [51].

Видається цікавою позиція В. Селіванова, який щодо питання підрозділу відносно державного управління відзначає, що як певне соціальне явище, управління (в тому числі державне) є безсумнівною реальністю, де однією з цілей пізнання управлінської дійсності є усвідомлення суспільної потреби в упорядкуванні, організації певних суспільних відносин, а також визначення необхідності в певних юридичних нормах як основи управління, відповідно до реальних суспільних потреб та інтересів і розроблення відповідних рекомендацій (проектів) щодо удосконалення організації та управління в межах права і за допомогою певних юридичних актів.

Таким чином, ми постійно маємо справу з процесом переходу

управління як об'єктивної реальності у сферу суб'єктивного [58, с. 95]. Саме таке управління засноване на врахуванні потреб держави (державної служби) в якісному кадровому забезпеченні, усвідомленні необхідності в подальшому впорядкуванні суспільних відносин з приводу кадрового забезпечення, що втілюється в розробленні відповідних рекомендацій (проектів) в межах права і за допомогою певних юридичних актів і буде представляти собою управління якістю кадрового забезпечення, коли об'єктивні виклики часу обумовлюють перехід до сфери суб'єктивної потреби та діяльності відповідних органів публічної адміністрації і їх посадових осіб.

Отже, ми бачимо, що в управлінні людськими ресурсами відбувається перехід від об'єктивної реальності до сфери суб'єктивної діяльності.

У літературі відзначено, що сучасне управління людськими ресурсами орієнтоване з потреб працівників на потреби самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних робочих місць та тих, що проєктуються, а не кадровим потенціалом організації, який вже існує [59, с. 58].

Таким чином, на наш погляд, можна говорити про те, що ведення системи управління якістю кадрового забезпечення є стратегічним напрямком його розвитку на всіх його етапах реалізації, який орієнтований на підвищення результативності та ефективності цього виду управлінської діяльності.

Щодо визначення ефективності управлінських послуг як основного різновиду діяльності органів публічної адміністрації, то О. Карпенко вказує на такі аспекти, що обумовлюють акцентування уваги саме на ефективності управлінських послуг:

- криза традиційної концепції публічного управління;
- зміна парадигми всього адміністративного менеджменту, коли людина ставиться в центр, а діяльність ґрунтується на досвіді управління у приватному секторі розвинених капіталістичних країн, це стосується і

- надання управлінських послуг у власних ієрархічних вертикалях;
- акцент на ефективності управлінських послуг, формуванні критеріїв їх якості, подальшого розвитку нових підходів в управлінні;
- гуманізація процесів управління та надання послуг, що спрямоване на забезпечення відтворення ресурсів системи;
- запровадження нових технологій управління, що сприяє зміні усвідомлення державними службовцями та посадовими особами свого призначення [60, с. 12].

Оскільки ми розглядаємо кадрове забезпечення у взаємозв'язку з публічним управлінням, то досліджуваний нами підхід до запровадження системи управління якістю кадрового забезпечення спрямований фактично на вдосконалення самого публічного управління. Відповідно, мабуть слід визнати доцільним встановлення кореляції між критеріями, що ставляться зокрема під час оцінювання ефективності самого публічного управління, з відповідними характеристиками кадрового забезпечення, що для останнього виступатимуть як орієнтири розвитку та вдосконалення.

Як відзначається у літературі щодо управлінських послуг як однієї з основних форм реалізації публічного управління, то метою підвищення якості послуг необхідно розробити стандарти їх якості, у яких описуються вимоги до тієї чи іншої послуги: термін надання; ефективність (ефект); стабільність; оцінка з боку споживачів, відсутність скарг тощо [61, с. 195]. Вважаємо, що кадрове забезпечення можна розглядати як певну діяльність, що пов'язана з наданням відповідної послуги в межах інституту державної служби для забезпечення реалізації публічного управління. Тому і до такої послуги можна висунути наведені вище вимоги (термін надання; ефективність (ефект); стабільність; оцінка з боку споживачів, відсутність скарг тощо). Відповідність діяльності з кадрового забезпечення цим вимогам може бути оцінена відповідним чином, де основним об'єктом оцінювання буде якість людських ресурсів публічної служби.

Також звертається увага на те, що в світовій практиці накопичений

багатий досвід всебічної підготовки професіоналів у галузі публічного управління, спираючись на який можна сказати, що починати необхідно з розробки цілісної системи критеріїв, які включають в себе вимоги до професійних якостей керуючих, моральний та кодекс поведінки, моделі перспектив службового зростання.

Відповідність персоналу органів публічної адміністрації цим критеріям, що визначається за рахунок їх оцінювання, дає певне уявлення про якість здійснення кадрового забезпечення органів публічної адміністрації. Погодимось у цьому контексті з Ю.С. Даниленко, що метою оцінювання «людського капіталу» мають стати: поліпшення якості всієї державної служби; адекватне реагування на сподівання та побажання самих державних службовців щодо їх професійного потенціалу та кар'єрного росту; процедура оцінювання усіх працівників незалежно від рангів та посад повинна стати основою системи перспективного управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Значення оцінювання полягає в тому, що воно є своєрідним дзеркалом, яке дозволяє державному апарату своєчасно модифікувати свою діяльність залежно від еволюції потреб громадян [62, с. 70].

Якщо стверджувати, що кадрове забезпечення є частиною публічного управління, а так воно і є, то до нього цілком можна застосувати три основні моделі оцінювання ефективності публічного управління. Так, виокремлюють:

- 1) економічність (правильність використання держфондів за даного рівня ефективності);
- 2) ефективність (кількість на даних послуг та витрат на їх створення для досягнення певного результату);
- 3) результативність (ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті) [63, с. 104].

Хоча цілком доречно звернуто увагу на те, що оцінювання публічного управління, а відповідно і кадрового забезпечення, враховуючи те, що воно має справу з соціальним ресурсом – людиною, повинно враховувати

соціальні, політичні, психологічні, морально-етичні та інші характеристики [64, с. 7].

Стратегія розвитку публічного управління повинна базуватися на пізнанні і розвитку внутрішнього потенціалу державних службовців у сфері ефективного, результативного, а отже, якісного надання управлінських послуг, та намаганні так змінити суспільство, що взаємодіє з державою, щоб внутрішній потенціал публічного управління отримав максимальне вираження і був затребуваний у суспільстві. Саме тому не можна не звернути увагу на те, що продовженням цієї думки є саме поняття «якість», яке вже набуває певного специфічного значення. Так, слушно відзначено, що якість - це термін, який має різне значення для різних людей. Але для споживача (системи публічного управління) важливо, як, за їх суб'єктивною думкою, послуга (кадрове забезпечення) задовольняє їх потреби; їх цікавить функціональна якість (державних службовців) [65, с. 78-79].

До критеріїв оцінки якості надання послуг, а ми цілком вважаємо доцільним розглядати кадрове забезпечення як різновид внутрішньої системної послуги, відносять: доцільність даної послуги; своєчасність; стабільність; адаптивність; відсутність скарг; встановлення стандартів якості кожної послуги [66, с. 156].

Погодимось з думкою про те, що регулярне оцінювання державних службовців можна розглядати як стратегічну основу та основну технологію управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. А уявлення про оцінювання як певну технологію дає можливість визначити напрямки її застосування, зокрема виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з розвитком організації; виявлення управлінських проблем та їх вирішення; поліпшення якості всієї сфери публічного управління, що перетворюється на дієву систему надання якісних публічних послуг споживачам громадянами України [67, с. 44].

Аналіз таких нормативно-правових актів, як Закон України «Про стандартизацію» [68], Постанова Кабінету Міністрів України «Про

скорочення кількості та укрупнення державних цільових програм» [69] та відповідної спеціальної літератури дають підстави для виокремлення наступних основоположних аспектів під час розробки системи управління якістю кадрового забезпечення та основних напрямків їх реалізації. Так, до основоположних аспектів системи управління якістю кадрового забезпечення, вважаємо, відноситься:

- орієнтація на споживача – відповідні органи публічного управління, органи управління державних підприємств, установ, організацій;
- провідна роль керівництва підприємств та організацій у вирішенні питань якості управління персоналом та кадрового забезпечення;
- залучення працівників підприємств та організацій на ґрунті їх заінтересованості до процесів управління якістю управління персоналом та кадрового забезпечення;
- процедурний підхід до управління людськими ресурсами;
- системний підхід до управління людськими ресурсами;
- постійне навчання працівників, впровадження інновацій та вдосконалення кадрових процесів;
- прийняття рішень з урахуванням конкретних фактів та об'єктивних потреб;
- розвиток партнерських стосунків з постачальниками людських ресурсів.

У свою чергу, до напрямків реалізації вказаних аспектів системи управління якістю кадрового забезпечення віднесемо:

- визначення порядку координації діяльності кадрових підрозділів;
- інформаційно-методичне забезпечення запровадження системи управління якістю кадрового забезпечення;
- організацію навчання керівників та фахівців кадрових підрозділів з питань запровадження та забезпечення функціонування системи управління якістю кадрового забезпечення;
- контроль за запровадженням та ефективністю функціонування системи

управління якістю кадрового забезпечення.

Щодо контролю відзначається, що ефективне управління державною службою передбачає удосконалення законодавства щодо проведення єдиної політики у сфері державної служби, де засобом вдосконалення цього виду управління виступає проведення моніторингу ефективності діяльності органів публічної адміністрації та їх посадових осіб на основі систематичного комплексного аналізу результатів їх діяльності [70, с 8], і, як ми вважаємо, діяльність органів публічної адміністрації та їх посадових осіб, які є відповідальними за реалізацію кадрової політики та здійснення кадрової роботи, підлягає такому моніторингу в першу чергу. У зв'язку з цим було б доцільно здійснити такі заходи щодо впровадження системи управління якістю кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні:

- провести всебічне дослідження вимог (основних та додаткових) споживачів результатів діяльності, наприклад, кадрових підрозділів. Ми маємо на увазі опитування представників ОМС, органів управління державними підприємствами, установами та організаціями щодо їх очікувань від діяльності з кадрового забезпечення;
- створити єдиний базовий комплекс нормативних вимог рівня та змісту професійно важливих якостей державних службовців, який ґрунтується на державних стандартах освіти, що встановлюють вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки в Україні;
- розробити додаткові нормативні вимоги та характеристики якостей державних службовців ОМС з урахуванням існуючої диференціації службово- трудової діяльності державних службовців залежно від виду державної служби (загальна, мілітаризована, цивільна);
- проаналізувати ефективність та результативність діяльності закладів освіти (зокрема зміст та якість процесу навчання тощо), які фактично виступають постачальниками людських ресурсів до системи публічного управління, а також вдосконалити або за необхідності розробити критерії (вимоги) добору кандидатів на навчання у

- відповідні заклади освіти, враховуючи спеціальність, кваліфікацію тощо;
- провести аудит ресурсів кадрових підрозділів та проаналізувати можливість виконання покладених на них завдань з урахуванням наявних ресурсів;
 - запровадити у якості експерименту у кадрових підрозділах систему управління якістю кадровим забезпеченням;
 - опрацювати питання подальшого впровадження системи управління (моніторингу) якістю кадровим забезпеченням, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (ДСТУ ISO 9001-2001) в органах публічної адміністрації, органах управління державними підприємствами, установами та організаціями;
 - привести існуючу систему контролю та її засобів (наприклад, функціонального обстеження), яка базується на нормативних актах, у єдину логічно та функціонально об'єднану систему моніторингу;
 - вдосконалити існуючу систему реагування завдяки корекції (усунення виявленої невідповідності) та корегуючим діям (дія, що розпочата для усунення причини існуючої невідповідності або іншої небажаної ситуації) на відхилення державних службовців (людських ресурсів публічного управління) від встановлених стандартів, вимог, характеристик.

Підсумовуючи, зазначимо, що цілеспрямоване забезпечення впровадження системи управління якістю кадровим забезпеченням органів публічної адміністрації дозволяє досягти бажаних змін у структурі як особистості державних службовців, так і в структурі діяльності державної служби України, дає можливість органам публічної адміністрації бути конкурентоспроможними на ринку послуг.

Характеристика системи управління якістю кадрового забезпечення для кожної категорії державних службовців може відрізнятися, і взагалі, ефективність цієї системи залежить від дотримання основних принципів її

організації, відповідного вимогам часу визначення стандартів, що стосуються вимог та характеристик, які пред'являються до державних службовців. І саме завдяки запровадженню такої системи управління якістю кадрового забезпечення з'являється можливість створення ефективної системи публічного управління, що відповідає стандартам демократичної, правової держави з соціально орієнтованою ринковою економікою, де реформування системи державної служби із включенням до неї вказаної системи сприятиме: вдосконаленню кадрового потенціалу, створенню оновленого, потужного і дієздатного державного апарату, становленню професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Кадрові питання повинні вирішуватися гласно і справедливо, необхідно розробляти та упроваджувати механізми контролю. Кадровий апарат повинен бути реформований, нові кадрові технології повинні стати одним з основних джерел позитивних змін в органах публічної адміністрації. Настав час зрозуміти: люди – наш найголовніший ресурс. Сучасні працівники служб управління персоналом повинні поряд зі спеціальною підготовкою мати знання в таких сферах, як право, психологія, педагогіка, соціологія, економіка.

Служба управління персоналом повинна здійснювати планування кар'єри державних службовців, мати програму розвитку персоналу, бути технічно оснащеною, мати комп'ютеризований банк інформації про співробітників. Її структура повинна визначатися функціями і завданнями органу публічної адміністрації, а не лише чисельністю працюючих [71, с. 345-346]. Підбір і розміщення кадрів, їхнє просування повинне здійснюватися з обов'язковим урахуванням думок працівників кадрового апарату. Кадрова служба повинна тісно контактувати з керівником органу публічної адміністрації, забезпечувати його інформацією про стан роботи з персоналом, про колективну думку в підрозділах. Кадрове забезпечення органу публічної адміністрації припускає:

— аналіз кадрової ситуації;

- прогнозування потреби в кадрах, виходячи зі стратегії розвитку державної служби;
- створення системи мотивації до вступу на державну службу та продуктивної діяльності у подальшому;
- відбір кадрів, їхнє розміщення;
- оцінювання кадрів, здійснення необхідних перестановок;
- організацію навчання державних службовців, підвищення їхньої кваліфікації;
- відбір і підготовку керівних кадрів, просування по службі;
- виявлення соціальної напруженості та її усунення;
- здійснення обліку кадрів, ведення кадрової документації;
- контроль за дотриманням нормативних приписів, що регламентують порядок проходження служби.

Представляється раціональним у великих органах публічної адміністрації виділити в складі кадрового апарату такі структурні одиниці: а) відділ відбору співробітників (планування, внутрішній і зовнішній набір, перевірка професійної придатності, укладення договорів (контрактів)); б) відділ підготовки та навчання персоналу, профорієнтації та адаптації; в) відділ вивчення кадрів, їхнього оцінювання, просування та розміщення; г) відділ контролю за забезпеченням безпеки, вирішенням соціальних конфліктів.

Для поліпшення системи кадрового забезпечення державної служби варто впроваджувати та удосконалювати наступні процедури і механізми: детально регламентовану та доступну для ознайомлення систему критеріїв відбору, заохочення і просування державних службовців за результатами кваліфікаційних іспитів і атестацій на підставі їхньої кваліфікації та ділових якостей, а не вислуги років; організацію атестаційних комісій зі змішаним складом, тобто включення до їхнього складу не лише співробітників відповідного органу, що здійснює атестацію, але й працівників служб управління персоналом інших установ, які залучаються на ротаційній основі,

викладачів навчальних закладів, що спеціалізуються з профілю «державне управління»; організацію апеляційних комісій для звернення осіб, які не згодні з оцінкою результатів їхньої діяльності в якості державних службовців. Врешті-решт, необхідно з одного боку посилити відповідальність за порушення обмежень, пов'язаних зі службовою діяльністю, суттєво скоротити привілеї та пільги, що надавалися за державний кошт, а з іншого боку, – істотно збільшити прямі грошові виплати.

Економічна адаптація державної служби до ринкових умов припускає як скорочення масштабів діяльності держави в сфері економіки, так і внесення в діяльність органів публічної адміністрації принципів структурних і організаційних змін. Найбільш значна за обсягом функція безпосереднього управління виробництвом повинна зберегтися лише стосовно обмеженого числа підприємств, що не підлягають приватизації, виконують такі публічні та соціальні функції, реалізація яких не може бути забезпечена на комерційних принципах, а також до природних монополій. Новаторський підхід представляється обґрунтованим до кар'єри чиновника на державній службі.

Досить довго в багатьох європейських країнах (Великобританія, Франція, Німеччина) основним елементом службової кар'єри була гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даному органі. Однак у сучасних умовах, під час проведення адміністративних реформ і інновацій, стаж роботи вже не може слугувати головним критерієм під час призначення на більш високу посаду. Набагато важливішими є високі ділові якості, особиста ініціатива, наполегливість, новаторство і висока якість роботи. Саме дані критерії закладені в сучасній американській моделі кар'єри державного службовця, яку у даний час можна визнати найбільш оптимальною: у ній не має автоматичного просування на гору по службових сходах; основним критерієм для підвищення чиновника в посаді є вид і якість виконаної

роботи.

Вважаємо, що цей підхід повинен використовуватися і в сучасній вітчизняній практиці державної служби. У розвинених країнах велике значення також надається питанню щодо контролю над системою державної служби. У демократичному суспільстві адміністративно-державне управління перебуває у сфері парламентського контролю, є органи адміністративної юстиції, оптимально поєднуються елементи централізації та децентралізації в державній службі.

В Україні на сучасному етапі можна констатувати той факт, що наукові дослідження найчастіше не мають нічого спільного з вирішенням поточних управлінських проблем, а з іншого боку – практичний процес прийняття рішень відірваний від наукового аналізу. Професійні державні службовці мало цікавляться сучасними науковими дослідженнями і часто займають негативну позицію стосовно впровадження наукових методів адміністративно-державного управління. Для того, щоб прискорити розвиток вітчизняної наукової школи адміністративно-державного управління, представляється можливим використати досягнення у сфері менеджменту, науки управління підприємствами.

Варто більш активно використовувати для розвитку теорії адміністративно-державного управління науково-дослідні інститути, аналітичні підрозділи органів публічної адміністрації, які повинні займатися економічними, соціальними, демографічними та іншими дослідженнями в даній галузі. Важливо досліджувати та узагальнювати досвід розвитку світової науки в сфері публічного управління. Існує міжнародний понятійний апарат, матеріали експертів ООН щодо організації адміністративно-державної діяльності, якими варто користуватися з огляду на специфіку вітчизняних умов. Необхідно здійснювати відповідну наукову діяльність, оскільки досягнення світової науки адміністративно-державного управління доцільно представити в національному лексиконі, адаптувати і зробити доступними її прикладні технології. Державна служба в демократичному

суспільстві повинна бути інститутом, відкритим для суспільного контролю. Громадяни повинні знати, як і за якими правилами вона працює, мати доступ до необхідних матеріалів і відомостей, оскаржувати рішення, що зачіпають їхні права, включаючи кадрові. Дані права повинні забезпечуватися юридичними засобами, адміністративною, а також судовою практикою.

Нова концепція державної служби, що зводиться до її служіння суспільству, соціальної орієнтації на людину, повинна укоренитися у свідомості державних службовців і допомогти перебороти існуючу відчуженість між державою та суспільством в Україні. За даного підходу формування статусу, функцій державної служби є похідними від інтересів, цілей і завдань поєднуваного державою співтовариства людей, а не від першочерговості цілей і функцій самої держави.

У загальному плані вдосконалювання державної служби в нашій країні, принцип орієнтації на служіння суспільству і людині тісно взаємопов'язані з проблемами децентралізації, наближення до громадян рівня прийняв тих рішень, що безпосередньо зачіпають їхні інтереси, зокрема кадрові. Необхідне проголошення сучасних етичних принципів державної служби, за порушення яких до службовців слід застосовувати санкції.

У якості таких етичних принципів державної служби пропонуються наступні: 1. Служба суспільству – це головне призначення державних службовців. Вірність своїй країні повинна бути вище лояльності стосовно партії або держави. 2. Захист Конституції та законів України, сприяння чіткому та неухильному здійсненню їхніх приписів. 3. Прагнення ініціативно виконувати свої службові обов'язки, використовувати найбільш раціональні способи виконання доручень. 4. Недопускання бюрократизму, формального ставлення до проблем людей під час управління; не вирішування власних проблем, невиконання підприємницької діяльності прямо або через посередників. 5. Невикористання службової інформації в особистих цілях. 6. Справедливе і обґрунтоване приймання управлінських рішень, неприймання для себе й членів своєї родини жодних благ у зв'язку з виконанням своїх

обов'язків. 7. Боротьба з правопорушеннями, протекціонізмом і хабарництвом у державному апараті. 8. Домагання високих результатів у своїй службовій діяльності, але винятково у межах закону, використання правомірних засобів.

Такі принципи дають моральні орієнтири, сприяють виробленню службової моралі, адекватної сучасному розумінню ролі демократичної, правової держави в житті суспільства. Адже за певних умов можлива деформація: апарат, створений для обслуговування суспільства або регіону, втрачає суто службову роль, концентрує владні повноваження, використовуючи їх у своїх інтересах. Відзначається збіг інтересів бюрократичного прошарку в апараті управління з несумлінними службовцями, які звикли одержувати гроші за не якісно виконану, а іноді й непотрібну роботу, безгосподарність у використанні суспільного або державного майна у своїх інтересах, створення умов для одержання хабарів, здійснення розкрадань.

Реальні соціальні інтереси та цінності існують для формально-бюрократичного стилю управління лише настільки, наскільки вони представлені у формі юридично значимого показника, на підставі якого оцінюється діяльність службовця. Бюрократ працює на формальні показники. Фактично, чим більшим є централізоване управління, тим більше воно має потребу у формальних показниках для вимірювання та порівняння результатів діяльності службовців і тим більше в показниках доводиться спрощувати результати.

У зв'язку з цим існує більше можливостей давати за допомогою формальних показників перекручену картину реально досягнутих результатів. Система формальних показників, і зокрема в кадровій сфері, призводить до такої видозміни оцінюваної за їхньою допомогою діяльності, під час якої вони демонструють максимальне зростання за мінімальних зусиль, перебільшуючи реальні результати. Демократизуючи систему управління і кадрову сферу, ми залишаємо для бюрократизму сприятливе

соціальне середовище. Тому боротьбу з бюрократизмом варто розглядати в широкому контексті економічного, демократичного і духовного відновлення [72]. Причинами бюрократизму є недостатня увага до проблеми забезпечення професіоналізму, підготовки та перепідготовки різних категорій державних службовців, а також відсутність діючої системи стимулювання ефективної службової діяльності. Лише деякі державні службовці невпинно підвищують свій рівень компетентності, займаються самоосвітою. Непрофесіоналізм і бюрократизм чиновників обумовлюється крім інших чинників і недосконалістю кадрової роботи, багато в чому у зв'язку зі збереженням протекціонізму, виходячи з особистої відданості. Відсутня у низці випадків соціальна затребуваність в управлінському апараті фахівців з гарними знаннями в сфері економіки, права, соціології.

Необхідна розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців залежно від виконуваних ними функцій для того, щоб проводити продуманий маркетинг управлінського персоналу, кадровий менеджмент, формувати замовлення до навчальних закладів на підготовку та перепідготовку державних службовців, вводити цільовий розподіл кращих випускників. Важливо експериментувати, не боятися помилок, впроваджувати нові тести щодо відбору, намагатися по-іншому організувати атестації, кваліфікаційні іспити та конкурси, усіляко підвищуючи при цьому привабливість для громадян державної служби шляхом введення гідної оплати за сумлінну працю. Необхідно шукати нові підходи до аналізу особистісних та ділових якостей службовців, враховувати колективну думку під час просування співробітників, формування списків кадрового резерву. Необхідно створювати систему матеріальних, організаційних і моральних стимулів для залучення і утримання перспективних кадрів, забезпечувати гласність прийнятих кадрових рішень про просування по службі та звільнення, організувати апеляційні комісії. Потрібно намагатися експериментувати з системами оцінки праці державного службовця [73]. Повинен здійснюватися регулярний і

багаторівневий контроль за діяльністю кадрових апаратів. Ефективність контролю залежить від повноти виконання таких основних вимог: бути своєчасним за строками здійснення, оперативним та гласним; носити об'єктивний характер, сприяти формуванню почуття особистої відповідальності; заохочувати ініціативу; форми та методи контролю повинні мати різноманітний характер.

За успішно виконану роботу необхідно винагороджувати. Якщо керівництво органу публічної адміністрації хоче домогтися, щоб службовці працювали з повною самовіддачею в інтересах справи, воно повинне справедливо винагороджувати співробітників за гарні результати. Роль своєчасної та справедливої винагороди в мотивації державних службовців на високопродуктивну, творчу працю непомірно зростає, якщо вона здійснюється об'єктивно і неупереджено. Важливу позитивну роль у вихованні відповідальності персоналу державної служби покликані відіграти форми індивідуального контролю. Доцільним є введення державного кваліфікаційного іспиту під час прийому на управлінські посади. Варто продовжити розробку і врегулювати законодавчо механізм перевірки правдивості відомостей про доходи та майновий стан як кандидатів на державну службу, так і осіб, які перебувають на державній службі. Кадрові апарати державної служби повинні орієнтуватися на майбутнє, прогнозувати суспільні, економічні та технологічні тенденції розвитку і випереджено програмувати підготовку кваліфікованих кадрів.

Можливе встановлення оптимальних строків перебування на певних посадах. Такий строк повинен дозволити державному службовцю опанувати даною ділянкою роботи, розробити та реалізувати які-небудь заходи, продемонструвати свої здатності, домогтися позитивних результатів у службовій діяльності. Відсутність гарантій на певний період роботи приводить до непевності співробітника, прагнення уникнути зайвого ризику.

З іншого боку, під час тривалого перебування на одній посаді атрофуються ті знання і навички співробітника, які виявилися непотрібними

на даній посаді, і знижується мотивація до продуктивної діяльності. Як відзначає С.В. Петков, коли працівник залишається тривалий час на одній і тій самій посаді, то в його найближчих підлеглих зникає надія коли-небудь одержати цю посаду, а це починає стримувати весь нижчий ланцюжок переміщень. В організації може створитися обстановка застою.

В. Яцюк підкреслює: «Користь у зміні місць для працівника є великою. Близько зіштовхуєшся з новими людьми, з їх новими для тебе поглядами на справу, на організацію і досвіду правління, знайомишся з новим досвідом. У свою чергу приносиш на нове підприємство свій досвід, впроваджуєш краще зі своєї колишньої діяльності. Гостріше бачиш і усуваєш недоліки в роботі, до яких тут звикли і на які не звертають увагу».

Разом з тим, ефективне кадрове забезпечення ОМС в Україні не може ґрунтуватися на легковажному запозиченні вітчизняного і зарубіжного досвіду. Його треба піддавати критичному аналізу, необхідно виробляти нові кадрові технології, що відповідають реаліям сьогодення. Можливе поглиблення спеціалізації в кадрових апаратах за напрямками: відбір серед кандидатів на державну службу; атестація і просування державних службовців; кадрова робота з керівним складом; вирішення соціальних конфліктів. Необхідно вести розробку і формування моделі професійно компетентного державного службовця. Професіоналізм – найвищий рівень психофізичних, психічних і особистісних змін, що відбуваються в процесі виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення складних управлінських завдань.

Професійна культура проявляється в знаннях з певної професії, доскональному розуміння її суті, в умінні застосовувати різні методи соціального управління, у здатності передавати свої знання, навчати нових службовців виконувати роботу свідомо, творчо, нешаблонно; далі професійна культура розкривається в умінні передбачати результати своєї діяльності, у її прогнозуванні, у здатності відображати та виражати загальнонаціональні інтереси, бачити перспективи їхнього розвитку.

Професійна компетентність – одна з найважливіших сторін професійної культури фахівця, міра професіоналізму державного службовця. Вона визначає ділову надійність, здатність успішно і безпомилково здійснювати конкретну діяльність як у звичайних (звичних) умовах, так і в екстремальних, нестандартних ситуаціях. На професійну компетентність державного службовця впливають специфіка його діяльності, що покликана гарантувати стабільність у державі, погоджувати інтереси людей. Органи, що здійснюють державну службу, виконують владні функції, їхня публічність проявляється в спрямованості на основні соціальні групи суспільства, у політичному характері діяльності, владних відносинах.

Підставами для типологізації моделі професійно компетентного службовця можуть бути обрані: рівень загальної та спеціальної культури, стиль мислення (інноваційний, активно-творчий, пасивно-виконавський), управлінські здатності. І. Гарбер зазначає: «Генезис, структура й динамізм професійних здатностей тісно пов'язані з емоційно-вольовою сферою суб'єкта діяльності, з трудовою мотивацією, соціальним статусом, що накладає на них свій відбиток, важливою особливістю професійних здатностей є стабільність до різних несприятливих чинників, що не рідко носять стресовий, а іноді й екстремальний характер. Більш істотний вплив на їхнє формування робить стан здоров'я, властивість нервової системи, індивідуальний стиль діяльності» [75, с. 214].

Професійні здатності – це індивідуально своєрідна структура психологічних властивостей суб'єкта професійної діяльності, що складається під час професійного навчання і діяльності на основі існуючих задатків, загальних і спеціальних здатностей і включення їх до своєї структури. Серед різних форм і напрямків роботи, що сприяють підвищенню професійної компетентності, особливе місце посідають освітня діяльність і самоосвіта. У цей час в Україні існує низка навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців. Як правило, їхнім загальним недоліком є відірваність від практичної діяльності органів державної служби і відсутність

конкуренції. Варто розробити концепцію цілеспрямованої комплексної підготовки та перепідготовки державних службовців, адекватну сучасній ситуації.

Таким чином, можемо констатувати необхідність прийняття Кодексу державної служби України, у якому будуть регламентуватися і кадрові питання. Варто продумати програму реформування кадрових апаратів, якісного поліпшення підготовки їхніх працівників. Просування в службовій ієрархії повинне здійснюватися з обов'язковим урахуванням думки працівників служб управління персоналом. Важливо створити чітку та об'єктивно діючу систему відбору і оцінювання кадрів, спрямовану на залучення та просування найбільш гідних кандидатів, а з іншого боку, – на видалення неспроможних службовців. Необхідно більш тісно пов'язати наукові дослідження в сфері державної служби з практичною діяльністю, використовувати досягнення інших наук. Потрібна розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців залежно від виконуваних ними функцій, варто продумано займатися маркетингом управлінського персоналу, кадровим менеджментом, формуванням замовлень до навчальних закладів на підготовку та перепідготовку державних службовців, здійснювати цільовий розподіл кращих випускників. Кадрові апарати державної служби повинні орієнтуватися на майбутнє, прогнозувати суспільні, економічні та технологічні тенденції розвитку та упереджено програмувати підготовку кваліфікованих кадрів.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, ми мали змогу зробити наступні узагальнення:

1. Сутність управління персоналом ОМС полягає в процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій з метою реалізації цілей даного органу.

2. Запропоновано застосовувати поняття не «система управління персоналом», а «система розвитку людського капіталу», оскільки така дефініція відображає концептуальне бачення сучасної вітчизняної системи управління кадрами, що спрямована на розвиток людської складової системи державної служби.

3. Основними функціями системи управління персоналом державної служби в ОМС є: професійність (спрямованість на формування професійного складу державних службовців); системність й планомірність (діяльність охоплює весь спектр кадрових технологій, методик, здійснюється кадрове планування); ефективність (найкращий результат із найменшими витратами); науковість (діяльність базується на наукових розробках); наступність (реалізація єдиної кадрової політики); ієрархічність (взаємодія між різними ланками управління персоналом); оперативність (своєчасність прийняття й реалізації управлінських рішень); перспективність (спрямованість на подальший розвиток).

4. Вважаємо, що закріплення на нормативному рівні принципів оцінювання щодо державних службовців є достатньо поверхневим й не охоплює всю процедуру оцінювання, саме тому ми пропонуємо до принципів оцінювання службовців ОМС як похідних від загальних принципів державної служби додати принцип законності, принцип рівності всіх громадян перед законом, принцип об'єктивності, принцип гласності і відкритості, принцип гуманізму, принцип взаємодії суб'єктів оцінювання, принцип професіоналізму.

Отже, принципи оцінювання службовців в ОМС охоплюють усі правові, організаційні, функціональні та інші сторони, з яких складається зміст державної служби в ОМС. Крім того, зазначені принципи визначають певні закономірності в системі організації служби в ОМС, висвітлюють загальні положення проходження державної служби, закріплюють її організаційно-правові зв'язки, обумовлюють цінність та значущість правовідносин, пов'язаних із державною службою.

5. Оцінювання персоналу ОМС є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою методів оцінки; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів

6. Законодавство України містить велику кількість нормативно-правових актів, які повинні полегшити проходження служби в ОМС. У своїй діяльності службовці місцевого самоврядування керуються всіма чинними постановами Кабінету Міністрів України та Уряду України, розпорядженнями та наказами вищих державних органів, актами ОМС, розпорядженнями керівників ОМС. Також законодавець надає службовцям низку роз'яснень і рішень Конституційного суду України щодо тлумачення законодавства.

7. Головною метою управління персоналом є формування, розвиток і реалізація із найбільшою ефективністю кадрового потенціалу ОМС. Для досягнення цього потрібний відповідний механізм управління, який забезпечує комплексне планування, організацію й стимулювання системи роботи з кадрами.

Важливим завданням є створення ефективної системи управління кадровими процесами на принципах кадрового менеджменту. Методи кадрової роботи вимагають оновлення змісту та орієнтації їх на професіоналізацію службовців. Необхідно адаптувати інноваційні методи роботи з персоналом, які використовуються в бізнесовому секторі до потреб ОМС. Слід також звернути увагу на розробку та впровадження адаптаційних програм для отримання найвищих ефективних результатів роботи й запобігання плинності кадрів.

З метою підвищення ефективності професійного розвитку службовців ОМС потрібно використання таких кадрових технологій, як стратегічне планування в управлінні кар'єрою службовця; розробка та впровадження індивідуального планування професійної кар'єри службовця; проведення оцінки рівня професійного розвитку службовців; використання методів професійного розвитку (ротація, стажування, наставництво, безперервне професійне навчання); складання плану індивідуального розвитку службовця.

8. Констатовано необхідність прийняття Кодексу державної служби України, у якому будуть регламентуватися і кадрові питання. Варто продумати програму реформування кадрових апаратів, якісного поліпшення підготовки їхніх працівників. Просування в службовій ієрархії повинне здійснюватися з обов'язковим урахуванням думки працівників служб управління персоналом. Важливо створити чітку та об'єктивно діючу систему відбору і оцінювання кадрів, спрямовану на залучення та просування найбільш гідних кандидатів, а з іншого боку, – на видалення неспроможних службовців. Необхідно більш тісно пов'язати наукові дослідження в сфері

державної служби з практичною діяльністю, використовувати досягнення інших наук. Потрібна розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців залежно від виконуваних ними функцій, варто продумано займатися маркетингом управлінського персоналу, кадровим менеджментом, формуванням замовлень до навчальних закладів на підготовку та перепідготовку державних службовців, здійснювати цільовий розподіл кращих випускників. Кадрові апарати державної служби повинні орієнтуватися на майбутнє, прогнозувати суспільні, економічні та технологічні тенденції розвитку та упереджено програмувати підготовку кваліфікованих кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рачинський А. П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_47
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 294 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело. 1992. 702 с.
4. Книга работника кадровой службы : учеб.-справ. пособ. под общ. ред. Е. В. Охотського, В. М. Онисимова. М. : Экономика, 1998. 494 с.
5. Щекин Г. В. Теория кадровой политики. Монография. К. : МАУП, 1997. 176 с.
6. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации : ученик. М. : Аспект Пресс, 1998. 279 с.
7. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. *Вісник НАДУ*. . 2005. № 3. С. 156-161.
8. Світовий досвід управління людськими ресурсами. *Бюрократ*. 2009. № 17 / 18 (94 -95). С. 1-5.
9. Лукьяненко В. И. Функции управления. Служба кадров и персонал. 2004. № 5. С. 17-21.
10. Управление персоналом : учебник / общ. ред. А. И. Турчинов. М.: Издательство РАГС, 2002. 488 с.
11. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник. М. : Академический Проект, 2005. 1088 с.
12. Цветаев В. М. Управление персоналом. СПб. : Питер, 2002. 192 с.
13. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособ. М. : Из-во РАГС, 2004. 224 с.
14. Герчиков В. И. Функции и структура службы управления персоналом М. : 2003. 203 с.

15. Управление персоналом : учебник / общ. ред. А. И. Турчинов. М. : Издательство РАГС, 2002. 488 с.
16. Гайдученко С. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Вип. 3 (3) / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. . 225-232.
17. Державна служба. редкол.: Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін. Київ; Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
18. Про державну службу: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 4. ст. 41
19. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців. Київ: НАДУ, 2016. 296 с.
20. Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник Академії державної служби України*. 2007. № 3. С. 34-38.
21. Шатун В. Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду. *Наукові праці. Державне управління*. Т. 235. Вип. 223. С. 117-127.
22. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640.
23. Приймаченко Д. В. Адміністративна діяльність митних органів: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 2007. 290с.
24. Конституція України від 28.06.1996. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
25. Сущенко В. Д. Організація управління персоналом в органах внутрішніх справ: Монографічне дослідження. Київ: Національна академія внутрішніх справ України, 1999. 352 с.

- 26.Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2009. 224 с.
- 27.Балабанова, Л.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
- 28.Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч.посібник. 2-е вид., перероблене й доповнене. К.: Кондор, 2005. 308 с.
- 29.Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2010. №1. С. 29-35.
- 30.Грішнова, О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2010. № 7. С. 42-50.
- 31.Данилюк, І.О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2009. №1. С. 50-52.
- 32.Кравчук І. В. Оцінювання державної політики в Україні : монографія. Київ : К.І.С., 2013. 272 с.
- 33.Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- 34.Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
- 35.Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
- 36.Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
- 37.Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня

2016 р. № 246. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

- 38.Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16(205). С. 116-120.
- 39.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>
- 40.Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. №6(44). С.194-198.
- 41.Андреева Д. А. О понятии адаптации. Исследование адаптации студентов к условиям учебы в вузе. *Проблемы интеллектуального и культурного развития студенчества*. Л., 1973. С. 25–27.
- 42.Васильєв В. В. Система адаптації робітників до професійної діяльності. Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 1999. 300 с.
- 43.Мартенс В. К. Оценка адаптации человека-оператора. *Психол. журн*. 1980. Т. 1. № 4
- 44.Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. К. : КНЕУ, 2006. 472 с.
- 45.Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. М. : Юристъ, 1998. 496 с.
- 46.Виноградський М. Д. Управління персоналом [2-ге вид.]. К. : Центр. навч. л-ри, 2009. 502 с.
- 47.Нижник Н. Р. Роль кадрової політики в реалізації функцій держави. *Вісник Академії правових наук України*. 2002. № 3 (30). С. 9-16.
- 48.Дубенко С. Шляхи правового реформування державної служби в Україні. *Вісник УАДУ*. 1997. № 2. С. 18-21.
- 49.Фадеев В. И. Муниципальная служба в Российской Федерации. РАН, Ин-т науч. информации по обществ. наукам. М., 2000. 172 с.

- 50.Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : монографія. НАН України ; Ин-т экономики и пром-сти. Донецк, 2005. 390 с.
- 51.Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 05 березня 2004 р. № 278/2004. URL.: <http://zakon.rada.gov.ua> > laws > show.
- 52.Професіоналізація у сфері публічного управління : стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / за заг. ред. Хаджирадевої ; С.К. Хаджирадева, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.
- 53.Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
- 54.Про скорочення кількості та укрупнення державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 червня 2011 р. № 704. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2011-%D0%BF#Text>
- 55.Маланчій М.О. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2. С. 115-120.
- 56.Міненко М.А. Публічне управління : теорія та методологія : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.
- 57.Алюшина Н.О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С.165-175.
- 58.Кім О.О., Козлова В.В. Перспективи застосування методології agile менеджменту в управлінні ІТ-проектами. *Соціальна економіка*. 2019. Вип. 58. С. 95-99.
- 59.Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні : підруч. Київ : Кондор, 2018. 312 с.
- 60.Карпенко О. Управлінські послуги як механізм реалізації державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 11-15.

- 61.Польова В.В. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. *Соціально-трудова відносина : теорія та практика*. 2014. № 1. С. 390-396.
- 62.Даниленко Ю.С. Методи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2016. Вип. 6(2). С. 68-71.
- 63.Витко Т. Оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 2. С. 101-108.
- 64.Волик В.С. Управління розвитком компетентностей державних службовців в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук ... спец. 25.00.03. Дніпропетровськ, 2015. 20 с.
- 65.Тернушак М.М. Сучасний стан та перспективи розвитку публічної адміністрації щодо надання адміністративних послуг. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 3. С. 76-81.
- 66.Кисіль Л.Є. Адміністративні послуги в Україні: стан та перспективи правового регулювання. *Держава і право. Серія : Юридичні науки*. 2015. Вип. 68. С. 149-162.
- 67.Мацелик Т.О., Стріяшко Г.М. Функції національних служб у сфері надання адміністративних послуг. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2019. Вип. 14. С. 44- 51.
- 68.Про стандартизацію : Закон України від 5 червня 2014 р. № 1315- VII. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/1315-18>.
- 69.Про скорочення кількості та укрупнення державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 червня 2011 р. № 704. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2011-%D0%BF#Text>
- 70.Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe : an Introduction to Project GLOBE / R. House, M. Javidan, P. Hanges, P. Dorfman. *Journal of World Business*. 2002. № 37. P. 3-10.
- 71.Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / за ред. дійс. чл. (акад.) НАПрН України, д-ра юрид. наук, проф. А.О.

Селіванова та дійс. чл. (акад.) НАПрН України, д-ра юрид. наук, проф. М.І. Іншина. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : Право, 2018. 549 с.

72. Про утворення Робочої групи з розроблення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Нацдержслужби України від 15 травня 2017 р. № 103. URL.: <http://document.ua/pro-utvorennja-robochoyi-grupi-z-rozroblennja-koncepciyi-ref-doc319487.html>.
73. Про реорганізацію Центру підвищення кваліфікації з іноземних мов: наказ Нацдержслужби від 15 лютого 2017 р. № 33. URL.: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN034245.html.
74. Петков С.В. Теорія адміністративного права : навч. посібник. Київ: КНТ, 2014. 304 с.
75. Тушко К.Ю. Діагностика сформованості здатності майбутніх офіцерів-прикордонників до професійної взаємодії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота.* 2019. Вип. 2. С. 213-216.