

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ»**

**(на основі системи управління персоналом в Державній службі України з
питань праці)**

Студентки 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Публічне управління та
адміністрування»
Зайцевої Світлани Валеріївни

Науковий керівник
кандидат політичних наук, доцент кафедри
державного управління
Ткаченко Ігор Валентинович

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
державного управління від « 08 » грудня 2023 р., протокол № 13
Завідувач кафедри державного управління, к. техн. н.
Рубан Юрій Григорович

(підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	
1.1. Загальні підходи до поняття про управління персоналом в органах державної влади.....	6
1.2. Принципи і методи управління персоналом в органах державної влади..	17
Висновки до першого розділу.....	22
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	
2.1. Державна політика управління персоналом в органах державної влади.....	23
2.2. Система професійного розвитку державних службовців	30
2.3. Управління персоналом в Державній службі України з питань праці.....	34
Висновки до другого розділу.....	40
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ (ДЕРЖПРАЦІ)	
3.1. Методи управління персоналом в Держпраці.....	41
3.2. Специфічні напрями професійного розвитку персоналу в Держпраці	49
Висновки до третього розділу.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Реформування органів управління всіх рівнів, значна потреба у кількісних та якісних змінах в організації та функціонуванні центральних та місцевих органів виконавчої влади у реаліях сьогодення – це об’єктивна необхідність для України, адже стан та якість кадрового забезпечення державного управління є однією з ключових проблем розвитку державної служби та ефективності роботи органів державної влади.

Висока ефективність та якісний результат в державному управлінні України залежить від людських ресурсів. Якість таких ресурсів, як і методи управління та підвищення ефективності роботи персоналу суттєво впливають на якість формування, координації та реалізації державної політики, що включає надання належних і своєчасних адміністративних послуг, виконання інших завдань у сфері реалізації державної політики як у мирний час, так і у період воєнного стану.

В сучасних умовах правового режиму воєнного стану система публічного управління в Україні опинилась у надскладних умовах, тому дослідження факторів, які впливають на ефективність державних службовців, як первинної складової персоналу державних органів в умовах війни, є на сьогодні особливо актуальним. У період воєнного стану виконавча влада має демонструвати свою спроможність та готовність до швидкого реагування на нові соціальні та економічні проблеми, а також бути готовою до пошуку варіантів їх вирішення.

Актуальність дослідження – сьогодні особливого значення набуває необхідність розуміння, що сучасна державна кадрова політика має бути зорієнтованою не лише на утвердження норм демократичного суспільства, вона ще й повинна стати ефективним інструментом його розбудови. Дослідження проблематики управління персоналом в органах державної виконавчої влади передбачає вивчення спеціального призначення персоналу органів виконавчої влади, діяльність окремих структур органів виконавчої влади через чітке визначення і розмежування їх повноважень, форм і методів роботи на

прикладі центрального органу виконавчої влади, кадрового забезпечення органів державної влади та її прогнозування.

Також, необхідним є вирішення ряду правових, організаційних, кадрових завдань, а саме: проведення єдиної державної політики у сфері державної служби, зокрема, що стосується аналітичної та організаційної роботи; залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців нової генерації, перспективних випускників вищих навчальних закладів, фахівців підприємницької та банківської та фінансово-економічної сфер.

Ефективна державна служба, що формується в сучасній Україні, потребує нових підходів до вирішення проблеми працевлаштування та подальшого забезпечення якісної діяльності у державних органах.

Мета роботи: дослідити ефективність та результативність роботи державних службовців, а також проаналізувати наскільки ефективно впроваджуються та функціонують різні технології управління людськими ресурсами.

Відповідно до мети окреслено такі завдання:

- узагальнити загальні теоретичні підходи до управління персоналом в органах державної влади;
- класифікувати принципи і методи управління персоналом в органах державної влади, що містяться в науковій літературі;
- охарактеризувати організаційні елементи системи управління персоналом в органах державної влади в Україні та професійного розвитку державних службовців;
- розкрити особливості функціонування та напрями удосконалення системи управління персоналом в Державній службі України з питань праці.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом в Державній службі України з питань праці як складовій системи публічної служби в Україні.

Предмет дослідження: сучасні механізми управління персоналом в Державній службі України з питань праці.

Методи дослідження: для реалізації цілей і завдань дослідження використовувався цілий комплекс методів наукового пізнання як аналіз і синтез, аналогія та порівняння, спостереження, обробка фактологічної інформації, метод правового аналізу, а також історичний метод. В основу дослідження покладено системний підхід.

Методологічною основою дипломної роботи є наукові праці та дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом. Нормативною базою дослідження є Конституція України, Закони України, інші нормативно-правові акти, у тому числі, документи з питань управлінської діяльності Державної служби України з питань праці, статистичні матеріали автора тощо.

Практичне значення роботи полягає у тому, що її результати можуть бути використані для планування та реалізації завдань, спрямованих на підвищення якості управління державними службовцями в центральних органах виконавчої влади, що забезпечують реалізацію державної політики в одній або декількох сферах, а також їх територіальних органів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1 Загальні підходи до поняття про управління персоналом в органах державної влади

Це діяльність, спрямована на ефективне використання людських ресурсів у відповідності з метою і завданнями організації. Діяльність управління персоналом включає в себе ряд ключових елементів:

- планування: Розробка стратегій та концепцій кадрової політики, визначення потреб у персоналі та резервів для майбутнього розвитку;
- формування: Відбір, рекрутинг і прийняття на роботу нових працівників, враховуючи вимоги посади та корпоративну культуру;
- перерозподіл: Ефективне розподілення робочих сил в межах організації для оптимального використання навичок та здібностей працівників;
- раціональне використання: Забезпечення оптимальних умов для працівників, мотивація, розвиток кар'єри, оцінка та підтримка їхньої продуктивності;
- кадрова політика: Визначення основних принципів, які керують управлінням персоналом, таких як компенсація, навчання та розвиток, мотивація, робочі відносини і безпека праці;
- кадрова робота: Розробка і впровадження конкретних програм та заходів, спрямованих на управління персоналом в конкретній організації.

Концепція управління персоналом є необхідною для розуміння та регулювання відносин між працівниками та управлінням. Вона служить важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації через раціональне використання її головного ресурсу - людських ресурсів.

Однією з основних цілей управління персоналом є створення команди висококваліфікованих та відповідальних фахівців, які володіють сучасним

економічним мисленням, розвивають почуття професійної гордості та сприяють соціальній ефективності колективу.

Управління - це цілеспрямований вплив на людей, процеси та ресурси з метою досягнення бажаних результатів.

Управління виникло з поділу праці і проявляє себе в різних сферах, включаючи соціальне управління, адміністративно-державне управління, управління матеріальними ресурсами та управління людськими ресурсами.

Соціальне управління можна розділити на два основних підкласи: управління індивідуальною діяльністю та управління командами.

Управління людськими ресурсами є важливою частиною соціального управління, оскільки люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Людські ресурси мають ряд унікальних характеристик, які вимагають застосування спеціальних методів управління. Управління – це процес, за допомогою якого люди досягають своїх цілей, працюючи разом. Управління можна використовувати в різних сферах, таких як бізнес, уряд, освіта та недержавний сектор. Управління людськими ресурсами - це процес планування, організації, мотивації та контролю за людьми в організації. Людські ресурси мають ряд унікальних характеристик, таких як емоції, інтелект і індивідуальність.

Управління людськими ресурсами - це галузь управлінської діяльності, яка включає в себе управління людьми в організації.

Це комплексний процес, який включає такі етапи:

Планування людських ресурсів: визначення потреб організації в людях з точки зору кількості, кваліфікації та інших характеристик.

Набір і відбір персоналу: пошук і залучення людей, які відповідають потребам організації.

Організація праці: створення умов для ефективної роботи людей в організації.

Мотивація персоналу: створення умов для того, щоб люди хотіли працювати продуктивно.

Оцінка персоналу: оцінка ефективності роботи людей в організації.

Розвиток персоналу: підвищення кваліфікації та професійного рівня людей в організації.

Управління людськими ресурсами має важливе значення для успіху організації.

Люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Вони відповідають за виконання всіх завдань і досягнення цілей організації.

Управління людськими ресурсами дозволяє організації ефективніше використовувати свій людський потенціал. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, якості продукції та послуг, а також задоволеності працівників.

Що стосується відносин між термінами «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом», то в сучасній практиці існують два основних підходи до їх розуміння.

За першим підходом, управління людськими ресурсами - це більш широкий термін, ніж управління персоналом. Управління людськими ресурсами включає в себе всі аспекти роботи з людьми в організації, включаючи стратегічні, тактичні та оперативні. Управління персоналом є частиною управління людськими ресурсами, яке фокусується на оперативній роботі з кадрами, наприклад, на наймі, відборі, навчанні та оцінці персоналу.

За другим підходом, управління людськими ресурсами і управління персоналом - це два рівнозначні терміни. Вони означають один і той же процес управління людьми в організації.

Який підхід до розуміння цих термінів є правильним, залежить від конкретного контексту. У науковій літературі переважає перший підхід, який відображає більш широкий спектр аспектів роботи з людьми в організації. У практичній діяльності, зокрема в кадровій роботі на рівні підприємства, частіше використовується другий підхід.

Відмінності в термінології «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» можуть бути пов'язані з характером та спрямованістю діяльності організації.

У невеликих організаціях, де кількість працівників не перевищує 100 осіб, більш поширеним є термін «персонал». Це пов'язано з тим, що в таких організаціях управління персоналом часто є переважно оперативним завданням, яке полягає в забезпеченні поточної роботи організації.

У великих організаціях, де кількість працівників перевищує 2,5 тисячі осіб, більш поширеним є термін «людські ресурси». Це пов'язано з тим, що в таких організаціях управління персоналом є більш складним і комплексним завданням, яке вимагає стратегічного підходу.

Німецькі дослідники Р. Марр і Г. Шмідт виділяють три аспекти поняття «управління персоналом»: функціональний, організаційний і освітній. З функціональної точки зору, управління персоналом - це комплекс завдань і рішень, пов'язаних з управлінням людьми в організації. До таких завдань відносяться:

- Набір і відбір персоналу
- Введення в роботу
- Управління працівниками
- Підвищення кваліфікації
- Оплата праці
- Звільнення працівників

Організаційний аспект управління персоналом полягає в тому, що це завдання виконується спеціальним підрозділом організації - відділом кадрів або управлінням персоналом. Освітній аспект управління персоналом пов'язаний з підготовкою кадрів для роботи в цій галузі.

Таким чином, терміни «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» є близькими за змістом, але мають деякі відмінності. Вибір того чи іншого терміну залежить від характеру та спрямованості діяльності організації, а також від того, який аспект управління персоналом є найбільш важливим.

В контексті організації це поняття включає всіх осіб та служби на підприємстві, які несуть відповідальність за управління персоналом (наприклад, лінійні менеджери, відділ кадрів, рада працівників підприємства). У якості навчальної наукової дисципліни, управління персоналом становить невід'ємну частину загальної науки менеджменту. Це один з ключових аспектів управління людськими ресурсами, який виник як окремий напрямок в розвитку теорії та практики управління на Заході у 60-і роки ХХ століття. Саме тоді почали розглядати працівників не лише як витрату, але й як основне джерело прибутку, а витрати на їх розвиток та ефективне використання стали розглядатися як спеціальний вид інвестицій [51].

Люди є ключовим елементом будь-якої організації. Вони є як об'єктом управління, так і суб'єктом управління. Як об'єкт управління, люди є продуктивною силою, яка забезпечує діяльність організації. Вони виконують певні завдання, виробляють продукцію або надають послуги. Як суб'єкт управління, люди можуть впливати на діяльність організації. Вони можуть приймати рішення, брати участь у розробці стратегії, ініціювати зміни. Люди мають складний комплекс індивідуальних особливостей, які впливають на їхню поведінку в організації. До таких особливостей відносяться такі: Фізичні та психічні характеристики, знання, навички та досвід, ціннісні орієнтації та мотивація, а також соціальні ролі та статус.

Соціально-психологічні аспекти є важливими для розуміння поведінки людей в організації. Вони включають такі фактори, як: взаємовідносини між людьми, соціальну атмосферу в організації та клімат в організації.

Управління персоналом має враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей в організації. Це дозволить організації ефективніше використовувати свій людський потенціал.

Суб'єктами управління персоналом є організації, які розробляють і реалізують заходи щодо ефективного формування, розподілу, перерозподілу та використання персоналу. До суб'єктів управління персоналом також відносяться профспілки, асоціації та трудові колективи.

Можливість персоналу виступати як об'єкт і суб'єкт управління є ключовою ознакою управління людськими ресурсами в організації. Це означає, що персонал є як засобом досягнення цілей організації, так і активним учасником її діяльності.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин між працівниками у виробничому процесі з точки зору максимально повного та ефективного використання їх потенціалу у функціонуванні підприємства.

Професор Г. Десслер розглядає управління персоналом як завдання, яке виконується як керівниками всіх рівнів, так і спеціалізованими працівниками у сфері управління персоналом. Управління персоналом, за його визначенням, охоплює такі функції:

- Аналіз роботи.
- Планування потреб у персоналі.
- Найм, відбір і орієнтація.
- Навчання і розвиток.
- Управління оплатою праці.
- Мотивація.
- Оцінка виконання.
- Спілкування.
- Задоволення потреб працівників.
- Безпека і здоров'я на роботі.
- Трудові відносини.

Управління персоналом є важливою складовою діяльності будь-якої організації. Воно дозволяє ефективно використовувати людський потенціал організації для досягнення її цілей.

П. Журавльов і Ю. Одегов вважають, що управління персоналом - це система заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Ці заходи включають в себе:

Організаційні заходи: створення структури управління персоналом, розробка регламентів і процедур управління персоналом, організація взаємодії між підрозділами організації, що відповідають за управління персоналом.

Економічні заходи: розробка системи оплати праці, мотивації праці, оцінки ефективності праці, системи соціальних гарантій для працівників.

Соціальні заходи: створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, забезпечення соціальних потреб працівників, розвиток соціальної інфраструктури організації.

Управління персоналом має важливе значення для організації. Воно дозволяє:

Забезпечити організацію кваліфікованою робочою силою, яка відповідає її потребам.

Підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг.

Створити умови для задоволення потреб працівників, підвищення їх мотивації та задоволеності роботою.

Управління персоналом є складним процесом, який вимагає глибокого розуміння людської поведінки і мотивації. Воно вимагає від керівників організації і фахівців з управління персоналом високого професіоналізму і компетентності.

Р. Пушкар і Н. Тарнавська визначають менеджмент персоналу як вплив на робочу силу, що є найпростішим і всеохоплюючим описом адекватним цілям організації [17].

Отже, управління персоналом можна розглядати як процес, який охоплює планування, підбір, підготовку, оцінку та постійне навчання персоналу з метою його раціонального використання та підвищення ефективності діяльності організації.

За словами Р. Фатхутдінова, для ефективного управління будь-яким об'єктом, у тому числі людськими ресурсами, необхідно використовувати комплексний підхід, який включає в себе такі наукові підходи:

Системний підхід розглядає організацію як систему, тобто як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Управління персоналом у рамках системного підходу передбачає розгляд працівників як елементів системи організації, які взаємодіють між собою та з іншими елементами системи.

Комплексний підхід передбачає розгляд управління персоналом з урахуванням всіх аспектів діяльності організації, таких як виробництво, маркетинг, фінанси та інші. Управління персоналом у рамках комплексного підходу передбачає узгодження його з іншими сферами діяльності організації.

Інтегральний підхід передбачає розгляд управління персоналом як єдиного процесу, який складається з взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Управління персоналом у рамках інтегрального підходу передбачає розгляд його як єдиного процесу, який спрямований на досягнення загальних цілей організації.

Маркетинговий підхід розглядає управління персоналом як процес задоволення потреб організації в робочій силі. Управління персоналом у рамках маркетингового підходу передбачає розробку і реалізацію заходів, спрямованих на задоволення потреб організації в робочій силі, яка відповідає її вимогам.

Функціональний підхід розглядає управління персоналом як сукупність взаємопов'язаних функцій. Управління персоналом у рамках функціонального підходу передбачає розгляд його як сукупності таких функцій, як планування, найм, відбір, навчання, мотивація, оцінка та контроль.

Динамічний підхід розглядає управління персоналом як процес, який постійно змінюється. Управління персоналом у рамках динамічного підходу передбачає адаптацію до змін, що відбуваються в організації та її середовищі.

Відтворювальний підхід розглядає управління персоналом як процес відтворення людського потенціалу організації. Управління персоналом у рамках

відтворювального підходу передбачає розробку і реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення відтворення людського потенціалу організації.

Процесний підхід розглядає управління персоналом як процес, який складається з послідовних етапів. Управління персоналом у рамках процесуального підходу передбачає розгляд його як процесу, який складається з таких етапів, як планування, організація, мотивація, контроль.

Нормативний підхід розглядає управління персоналом як процес, який регулюється нормами і правилами. Управління персоналом у рамках нормативного підходу передбачає розробку і реалізацію заходів, спрямованих на дотримання норм і правил, що регулюють діяльність організації в сфері управління персоналом.

Кількісний (математичний) підхід розглядає управління персоналом з використанням математичних методів і моделей. Управління персоналом у рамках кількісного підходу передбачає використання математичних методів і моделей для прийняття рішень в сфері управління персоналом.

Адміністративний підхід розглядає управління персоналом як процес, який здійснюється шляхом видачі наказів і розпоряджень. Управління персоналом у рамках адміністративного підходу передбачає використання наказів і розпоряджень для управління персоналом.

Поведінковий підхід розглядає управління персоналом з урахуванням поведінки людей. Управління персоналом у рамках поведінкового підходу передбачає використання знань про поведінку людей для прийняття рішень в сфері управління персоналом.

Ситуаційний підхід розглядає управління персоналом як процес, який залежить від конкретної ситуації. Управління персоналом у рамках ситуаційного підходу передбачає адаптацію до конкретної ситуації, що склалася в організації.

Використання цих підходів дозволяє ефективніше управляти людськими ресурсами організації та досягати її цілей [4]. Кожен з цих підходів характеризує певний аспект менеджменту (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Принципи управління персоналом

Назва	Зміст принципу
1. Розподіл праці	Спеціалізація дозволяє людям зосередитися на виконанні певного виду робіт, що підвищує їхню ефективність.
2. Влада і відповідальність	Повноваження - це право приймати рішення і віддавати накази. Відповідальність - це обов'язок виконувати свої обов'язки і нести за них відповідальність. Там, де дається влада, є відповідальність за її використання. Іншими словами, людина, яка має повноваження, також має відповідальність за наслідки своїх рішень і дій.
3. Дисципліна	Дисципліна - це фундамент ефективної організації. Вона передбачає повагу до правил і норм, а також справедливе застосування санкцій.
4.Єдність розпорядництва	Працівник повинен мати одного безпосереднього керівника, який віддає йому накази. Цей принцип називається єдиноначальністю.
5.Єдність керівництва	Єдиноначальність забезпечує ефективне управління та виконання завдань. Вона дозволяє уникнути плутанини і конфліктів, а також сприяє підвищенню відповідальності працівників.
6.Підпорядкування особистих інтересів загальним	Інтереси компанії чи організації важливіші за інтереси окремих працівників.
7. Винагорода персоналу	Справедлива заробітна плата - це один із ключових факторів, що впливають на лояльність і підтримку співробітників. Коли співробітники відчувають, що їхня заробітна плата справедлива, вони більш схильні бути відданими своїй компанії та підтримувати її цілі.
8. Централізація	Централізація і поділ праці - це поширені явища, але їхній ступінь повинен бути оптимальним для забезпечення найкращих результатів.
9. Ієрархія	Ієрархія - це система управління, в якій працівники підпорядковані один одному за рівнем посади. Вона має дві крайні точки: вершину ієрархії, де знаходиться керівник організації, і низькі ешелони, де знаходяться працівники, які безпосередньо виконують роботу.
10. Порядок	Все має своє місце і призначення. Кожна річ, людина, ідея або подія має свою роль в загальній картині світу. Коли все знаходиться на своєму місці, світ працює злагоджено і ефективно.
11. Справедливість	Справедливість – це не просто дотримання закону, а також прояв доброти і милосердя до всіх людей. Справедлива людина завжди намагається діяти правильно, навіть якщо це вимагає від неї жертви.
12.Стабільність персоналу	Часте звільнення працівників шкодить роботі організації. Навіть талановитий менеджер, який швидко звільниться, буде менш корисним, ніж середній директор, який залишиться на посаді.
13. Ініціатива	Ініціатива - це здатність приймати рішення і діяти самостійно, щоб досягти поставленої мети. Вона надає організації рух і спрямованість.
14. Єдність персоналу	Згуртованість колективу - це основа успіху будь-якої організації.

Оскільки під принципом розуміється науковий принцип, який слід враховувати чи дотримуватись при рішеннях, принципи менеджменту персоналу

можуть базуватись на принципах, запропонованих ще в 1923 році А. Файолем [13].

Г. Озеров, президент школи міжнародного менеджменту "Менеджер-сервіс", вважає, що управління персоналом має бути спрямоване на людину, її розвиток і задоволення її потреб. Воно також має бути ефективним і сприяти досягненню цілей організації. Ці принципи управління персоналом заслуговують на увагу, оскільки вони сприяють формуванню корпоративної культури та всебічного розвитку особистості. У поєднанні з сучасними технологіями та консалтингом вони можуть значно підвищити ефективність управління персоналом

Основними цілями управління персоналом є задоволення потреб організації в персоналі, його розвиток і ефективне використання. У теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій, які дозволяють досягти цих цілей. Вони тісно пов'язані між собою і формують систему роботи з персоналом. У великих організаціях функції управління персоналом часто розподіляються між різними підрозділами, а в малих організаціях їх може виконувати один підрозділ. Управління персоналом має бути спрямоване на людину, її розвиток і ефективність. Воно має сприяти досягненню цілей організації.

Виконання функцій управління персоналом залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться організація. Німецькі вчені Р. Марр і Г. Шмідт виділили п'ять основних стадій розвитку компаній і показали, як вони впливають на управління персоналом.

На початкових стадіях розвитку організація зосереджена на виробництві продукції або надання послуг. Управління персоналом на цих стадіях переважно зводиться до найму, звільнення та оплати праці працівників.

На більш пізніх стадіях розвитку організація починає приділяти більше уваги розвитку своїх працівників. Управління персоналом на цих стадіях включає в себе такі функції, як навчання, кар'єрний розвиток та оцінка персоналу.

Західні компанії в цілому знаходяться на більш пізніх стадіях розвитку, ніж підприємства Східної Європи. Більшість ефективних західних фірм знаходяться на стадіях III-V, тоді як підприємства Східної Європи переважно знаходяться на стадіях I-III.

Для побудови ефективної системи управління персоналом організації необхідно дотримуватися принципів, які визначають вимоги до системи управління персоналом (обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва, економічності, компетентності, простоти, науковості) та принципів, які визначають напрям системи управління персоналом (людиноцентризм, ефективність, комплексність). Узгодження всіх принципів впровадження системи управління персоналом відбувається взаємодією, а їх комбінація залежить від конкретних умов і функціонування організації. Методи аналізу та створення системи управління персоналом в організації слід використовувати як єдиний комплексний підхід.

1.2. Принципи і методи управління персоналом в органах державної влади

У теорії менеджменту існує багато термінів для визначення ролі людини в організації, таких як трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, колектив, група, команда, людські відносини, соціальний розвиток. Ці терміни підкреслюють, що людина є найважливішим ресурсом організації, і що ефективне управління персоналом є ключем до успіху організації.

В історичному контексті погляди на управління персоналом змінювалися. Спочатку людина розглядалася як виконавець функції праці, її роль оцінювалася за витратами робочого часу і заробітною платою. Пізніше роль людини в організації стала розглядатися більш широко, з акцентом на її потенціал для розвитку та творчості.

Управління персоналом за бюрократичною концепцією ґрунтується на теорії М. Вебера. Ця теорія розглядає організацію як машину, а людей як її частини. Людина в організації розглядається з точки зору її формальної ролі - посади. Управління персоналом здійснюється через адміністративні механізми, такі як принципи, методи, повноваження, функції, та деперсоніфікація відносин.

Управління людськими ресурсами розглядає людину як невідновлюваний ресурс, який є важливим елементом соціальної організації. У рамках цієї концепції людина розглядається з трьох основних аспектів: трудова функція, соціальні відносини та стан працівника. Науковою основою цієї концепції є теорія школи людських відносин, які підкреслюють важливість людських факторів для успіху організації.

Управління індивідом - це концепція управління персоналом, яка розглядає людину як головний суб'єкт і особливий об'єкт організації. Людина не може розглядатися виключно як ресурс, її бажання та здібності повинні враховуватися при розробці стратегії та структури організації.

Сучасні підходи до управління персоналом ґрунтуються на тому, що люди є найважливішим ресурсом організації. Ключовим джерелом конкурентних переваг є знання, здібності та мотивація працівників.

Розвиток організаційної культури - це створення атмосфери, в якій звичайні люди можуть досягати неординарних результатів.

Управління персоналом - це діяльність, спрямована на ефективне використання людських ресурсів організації. Воно включає в себе такі завдання, як розробка кадрової стратегії, відбір персоналу, встановлення системи винагород, мінімізація конфліктів і створення атмосфери гармонії.

Управління персоналом у державній установі - це складний процес, який включає в себе вплив на працівника, процедури його переміщення, систему винагород і організацію робочого місця. Для ефективного управління персоналом необхідно враховувати всі ці фактори.

Моделі управлінського вибору дозволяють успішно вирішувати завдання максимізації внеску працівника у успіх державної установи. Вони враховують як адміністративні, так і гуманістичні підходи до управління персоналом.

У державній службі кожен працівник є управлінцем, якщо його посада або знання передбачають відповідальність за діяльність, що впливає на функціонування та результативність установи.

Інформація, яка доходить до керівника, часто є очищеною та абстрактною, оскільки вона проходить через фільтр різних осіб та відділів. Ефективність управлінської роботи залежить від знань та здібностей керівника. Ефективність можна порівняти з навичкою, яку можна вивчити та розвинути.

З погляду вимог сучасного управління, п'ять ключових аспектів, що сприяють підвищенню ефективності управлінського персоналу, можна розглядати наступним чином:

Розвиток аналітичних здібностей. Керівники повинні вміти аналізувати інформацію та приймати ефективні рішення.

Розвиток комунікаційних здібностей. Керівники повинні вміти ефективно спілкуватися з різними людьми.

Розвиток лідерських здібностей. Керівники повинні вміти мотивувати та керувати людьми.

Розвиток організаційних здібностей. Керівники повинні вміти ефективно організовувати та планувати роботу.

Розвиток творчих здібностей. Керівники повинні вміти знаходити нові рішення та підходи до проблем.

ля ефективного управління важливі такі аспекти:

Уміння ефективно розподіляти час. Керівник повинен розуміти, як він витрачає свій час, і фокусуватися на найважливіших завданнях.

Зосередження на кінцевому результаті. Керівник повинен розуміти, які результати він хоче досягти, і планувати свою роботу відповідно до цього.

Позитивний підхід до людей і ситуацій. Керівник повинен фокусуватися на сильних сторонах людей і шукати позитивні аспекти в ситуаціях.

Встановлення пріоритетів і їх виконання. Керівник повинен визначати, які завдання є найважливішими, і фокусуватися на їх виконанні.

Прийняття фундаментальних рішень, заснованих на стратегії. Керівник повинен приймати рішення, які будуть корисними в довгостроковій перспективі, а не просто вирішувати поточні проблеми.

Це перефразування зберігає основну думку тексту, але робить його більш простим і зрозумілим. Воно також підкреслює, що ефективне управління є результатом певних навичок і підходів.

Управління людьми можна навчитися, але для цього потрібна самодисципліна та особистий досвід. Ефективність є ключем до успіху людини, підприємства та суспільства. Працівники є ключовим компонентом будь-якої організації. Вони є одночасно об'єктом і суб'єктом управління. Управління персоналом - це комплексний процес, який включає в себе планування, відбір, навчання, оцінку та розвиток працівників. Мета управління персоналом - це раціонального використання потенціалу працівників та підвищення продуктивності праці. Об'єктом управління персоналом є відносини між працівниками в ході виробничої діяльності.

Основна ціль управління персоналом - це розвиток навичок працівників для вирішення завдань, що стоять перед організацією. Термін "персонал" включає в себе всіх працівників організації, які виконують виробничі та управлінські обов'язки.

У теорії управління існують різні підходи до класифікації персоналу в залежності від професії, посади, рівня управління та категорій працівників.

Управлінський персонал - це працівники, які займаються управлінням, використовуючи переважно свої розумові здібності. Вони обробляють інформацію, приймають рішення та контролюють їх виконання.

Основні завдання управлінського персоналу:

Вивчення проблем управління

Створення нової інформації

Модифікація інформації

Підготовка управлінських рішень

Втілення управлінських рішень

Контроль за виконанням управлінських рішень

Управлінський персонал можна розділити на керівників і фахівців.

Керівники - це працівники, які здійснюють управління. Вони приймають рішення і контролюють їх виконання. Фахівці - це працівники, які сприяють виконанню управлінських функцій. Вони готують інформацію, розробляють проекти рішень і здійснюють їхній контроль.

Керівники та фахівці - це різні категорії управлінського персоналу, які мають різні повноваження. Керівники мають право приймати рішення та контролювати їх виконання, а також мають підлеглих. Фахівці не мають права приймати рішення та не мають підлеглих, але вони допомагають керівникам у прийнятті рішень.

У залежності від розмірів організації, керівники можуть бути поділені на лінійних та функціональних.

Лінійні керівники відповідають за всі аспекти діяльності організації, а функціональні керівники відповідають за конкретні функції управління, такі як виробництво, маркетинг, фінанси та людські ресурси.

Процес управління персоналом в сфері публічного управління включає, насамперед, визначення цілей і основних напрямків взаємодії з персоналом та постійне удосконалення системи управління кадрами в організації. Другим важливим аспектом є визначення засобів, форм і методів досягнення поставлених цілей, організація виконання прийнятих рішень, координація і контроль за виконанням запланованих заходів.

Найточнішими складниками системи управління персоналом є підсистеми, які забезпечують реалізацію основних напрямків, етапів, принципів, видів і форм кадрової роботи.

Висновки до першого розділу

1. Ефективність реформування системи державного формування та управління належної системи публічного управління та адміністрування – одні із основних чинників конкурентоспроможності України, є індикаторами економічної інтеграції та політичної асоціації з Європейським Союзом. Стратегічні напрями інституціональних змін у системі державного управління обумовлюють необхідність модернізації системи державної служби, формування нової кадрової політики на основі якісних стандартів управління та врахуванні кращих зарубіжних практик розвинених країн. Реалізація реформ, здійснення структурних перетворень та забезпечення ефективного функціонування державної служби неможливі без спеціально підготовленого корпусу державних службовців. А отже, зростає роль в системі державної служби управління персоналом, що передбачає вирішення низки завдань: налагодження системи безперервного підвищення професійного рівня компетенції державних службовців, формування культури організації державних службовців, запровадження різноманітних технологій управління персоналом, створення системи мотивації та стимулювання праці державних службовців тощо.

2. Проблема організації дієвої системи держслужби та організаційної спроможності процесу управління персоналом обумовлена повномасштабним вторгненням країни-агресора та запровадженням воєнного стану на всій території України. Держава отримала низку завдань щодо збереження людського потенціалу та виконання стратегічних завдань, які визначені в пріоритетах державної політики.

Втім, невирішеними залишаються питання формування нової генерації державних службовців, спроможних здійснювати свою професійну діяльність в умовах невизначеності та криз, здатних продукувати та запроваджувати інновації, приймати ефективні управлінські рішення, бути орієнтованими на результат.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1. Державна політика управління персоналом в органах державної влади

Здобуттям незалежності Україною постало завдання реалізації комплексу стратегічно важливих реформ у різних сферах суспільно-політичного життя. Реформування та модернізація стали ключовими пріоритетами української влади в наш час. Розвиток України як ефективною та стабільною європейською держави стає реальністю лише за умови проведення конкретних реформ, включаючи адміністративні. Однією із ключових складових цього процесу є оновлення кадрового потенціалу, активізація та професіоналізація державних службовців. В рамках адміністративної реформи розроблено ряд документів, які стосуються різних аспектів державної кадрової політики і спрямовані на практичне впровадження. Серед них варто відзначити затверджену Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки та затверджений план заходів для її втілення, що регулюється розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р «Деякі питання реформування державного управління України». Цей документ визнано найбільш актуальним на сучасному етапі розвитку країни. Також, важливими правовими актами є Закони України [41] та [43].

Мета вищезгаданої стратегії в Україні полягає в створенні ефективною, орієнтованою на обслуговування громадян та цифровою держави, що ґрунтується на європейських стандартах та найкращому світовому досвіді, з метою захисту інтересів населення.

Метою цієї стратегії є створення ефективною, громадянській орієнтованою та цифровою держави, що ґрунтується на європейських стандартах та найкращому світовому досвіді, з метою захисту інтересів населення.

Закон України [41] відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань державної служби. Для ефективної реалізації цього закону необхідні спільні зусилля всіх органів державної влади, спрямовані на підвищення рівня довіри громадян до державної служби.

Розвиток професійної служби в органах місцевого самоврядування також є важливим для ефективного державного управління. Для цього необхідно внести суттєві зміни в законодавство, щоб встановити нові юридичні та організаційні засади служби в органах місцевого самоврядування як професійної та політично нейтральної діяльності, гарантувати реалізацію права громадян на рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування та адаптувати законодавство з питань державної служби до вимог служби в органах місцевого самоврядування.

Заплановано ухвалення нової редакції Закону України [43] з метою створення юридичних умов для:

Підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування.

Підвищення рівня соціального захисту та матеріального забезпечення службовців органів місцевого самоврядування.

Підвищення прозорості, передбачуваності та справедливості системи оплати праці, залучення більш стійкої частини та обмеження змінної частини (яка піддавалася змінам за рішенням керівника) на індивідуальному та організаційному рівнях (сталій компонент має становити не менше 70%, а змінний - не більше 30% структури оплати праці).

Зменшення різниці у рівні заробітної плати держслужбовців .

Обмеження частки премій для запобігання випадкового визначення розміру заробітної плати керівником та зменшення ризику політизації державних службовців.

Впровадження класифікації посад державної служби, що визначає типові посади, враховуючи їх функціональну спрямованість, мету та цінність.

Встановлення конкурентоспроможного рівня заробітної плати.

Реформа оплати праці державних службовців потребує фінансового забезпечення. Витрати на реформу можуть бути компенсовані за рахунок підвищення ефективності управління та скорочення штату.

Дані про ефективність системи державного управління в Україні є неповними та обмеженими, тому визначення шляхів оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади є складним завданням та представляє значні труднощі. Державні структури мають власні інформаційні системи управління, але дані, що в них зберігаються, виявляються малозрозумілими та несхожими, що ускладнює їх порівняння та обмежує можливості аналізу системи управління ресурсами персоналу в цілому.

Планується продовжити впровадження єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Ця система дозволить відстежувати чисельність працівників органів державної влади та фонд оплати праці, а також замінить інші інформаційні системи у цих органах. Експериментальне використання системи вже розпочалося в 19 центральних органах виконавчої влади, але її широкомасштабне впровадження необхідно прискорити.

Підвищення ефективності державної служби передбачає залучення висококваліфікованих фахівців через чесний і прозорий відбір і призначення на посади, що базуються на досягненнях і здобутках. Забезпечення рівних умов для всіх кандидатів, незалежно від статі, етнічного та соціального походження, а також наявності інвалідності, гарантує об'єктивний підхід. Формування резерву серед кадрів для заміщення вакантних посад державної служби і їх кар'єрний розвиток повинні здійснюватися з урахуванням рівних прав і можливостей.

Для покращення якості відбору кандидатів на посади державної служби планується формування складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби та конкурсних комісій, які створюються суб'єктом призначення у державному органі, із значною увагою до залучення висококваліфікованих фахівців. Необхідно також вдосконалити процедуру конкурсного відбору, яка

включатиме проведення ключових етапів тестування в Центрі оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби.

Державна служба повинна бути добросовісною, щоб успішно розвиватися. Для цього планується розробити та впровадити сучасні інструменти, які зменшать ризик неетичної поведінки та зловживання службовим становищем. Ці інструменти включають:

Консультації та можливість подання скарг для державних службовців у разі неетичної поведінки.

Навчання з етики та включення питань етики до програм професійного розвитку.

Тестування та опитування для виявлення ознак неетичної поведінки серед державних службовців.

Декларування інтересів державними службовцями, щоб уникнути конфлікту інтересів.

Підвищення якості професійної підготовки державних службовців та представників місцевого самоврядування є важливим для удосконалення державного управління. Нинішня система формування та розміщення державного замовлення на навчання та підвищення кваліфікації є неефективною, що стримує розвиток ринку освітніх послуг та створює нерівні умови для освітніх закладів.

Механізми визначення потреб у професійному навчанні державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є неефективними. Це призводить до того, що навчання за державним замовленням недоступне для багатьох. Зміст навчання також не завжди відповідає потребам учасників.

Щоб вирішити цю проблему, пропонується створити новий тип освітнього закладу - вищу школу публічного управління. Ця школа зосередиться на професійному розвитку вищого корпусу державної служби, методологічному та методичній забезпеченні професійного навчання управлінських кадрів, а також підготовці кадрового резерву для державної служби.

Планується сприяти створенню ефективних механізмів стимулювання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для активної участі у професійному розвитку та постійній освіті.

Одним з завдань є створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання, яка має розвинуту інфраструктуру, ефективне управління та належний ресурсний потенціал. Ця система буде включати наступні компоненти:

Визначення потреб у професійному навчанні.

Формування, розміщення і виконання державного замовлення на професійне навчання.

Створення мотивації для підвищення рівня професійної компетентності.

Забезпечення функціонування та розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання.

Моніторинг та оцінка якості навчання.

спіх реформи державного управління залежить від того, наскільки ефективно будуть управляти людськими ресурсами в державних органах. Для цього необхідно мати сучасні служби управління персоналом, які використовують ефективні методи та інструменти. Також важливо розвивати організаційну та управлінську культуру в державних органах.

Механізм реалізації кадрової політики - це система заходів, які спрямовані на запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі. У державному управлінні цей механізм є складним і взаємопов'язаним. Він включає в себе як соціальні, так і організаційно-адміністративні аспекти.

Сучасні трансформаційні процеси в усіх сферах суспільного життя України вимагають від українського суспільства та держави нового підходу до формування та розвитку кадрового потенціалу для забезпечення сталого розвитку країни. Це особливо актуально у контексті становлення інформаційного суспільства, потреб у інноваційно-інвестиційному розвитку, будівництва новітньої економіки, що ґрунтується на знаннях, та забезпечення

всіх галузей державного життя кваліфікованими та творчими кадрами. озвиток якісного та різнопрофільного кадрового потенціалу є важливим для реалізації національних інтересів України. Це необхідно для того, щоб Україна могла розвиватися як демократична, соціальна держава з розвинутою ринковою економікою. Якісний кадровий потенціал є запорукою національної безпеки та міжнародного іміджу України.

Велика втрата України позицій виробництва на ринку конкурентоспроможності призводить до того, що країна об'єктивно перетворюється в країну третього світу, що стає викликом для держави і суспільства. Поточно в Україні виникають негативні умови для збереження та відтворення потенціалу та людських ресурсів, який є природним джерелом формування якісного працівника у всіх сферах розвитку держави. Основними чинниками є негативні економічні та соціальні умови, проблеми, які гарантують конституційні права громадян на працю та вільний вибір професії, а також спад вітчизняного виробництва. Інші аспекти включають і відсутність зацікавленості в розвитку працівників та недостатні інвестиції в освіту в контексті нинішньої організаційно-кадрової моделі державного управління та низький рівень інвестування в освіту.

Освіта, яка колись вважалася виключно інструментальним засобом, тепер стала загальносуспільною цінністю для сучасного суспільства. Втрачається колишня актуальність в плані якості освіти, стимулів до її здобуття та різноманітності фахового напрямку. Це відбувається на фоні світової тенденції, яка визнає розвиток людини та її потенціалу, як основний ресурс для економічного зростання та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Цю тенденцію підтверджує нещодавня світова фінансово-економічна криза. На чолі заходів для відновлення економік у провідних країнах світу стали інвестиції у розвиток інфраструктури, охорону здоров'я та освіти населення.

Розвиток людського потенціалу в Україні – це питання, яке обговорюється, але мало що робиться для його вирішення та абстрактно-теоретичний характер.

У зв'язку зі складними соціально-економічними та політичними процесами в Україні, виникає необхідність активізації співпраці між органами влади, громадськими інститутами та бізнес-структурами для забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів. Тому органи влади повинні створити умови для функціональної взаємодії з кожним громадянином, кожною громадською організацією та кожною юридичною особою з метою забезпечення ефективної взаємодії з кожним учасником.

Вказані погляди та огляд джерел дають змогу зробити висновок, що управління – це взаємодія між підсистемами, а саме суб'єктом та об'єктом управління. Також можна стверджувати, що суб'єкт управління має прямий вплив на систему, яка виступає об'єктом управління, і, в свою чергу, система здійснює зворотний вплив на суб'єкта. У даному контексті термін «система» вказує на природні процеси з об'єктивною динамікою.

Створення державної кадрової політики представляє собою складний і суперечливий процес, результативність якого залежить від виконання ряду вимог. Це включає в себе реалізацію науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів. Кадровий процес можна розглядати як комплекс заходів з професійної підготовки та перепідготовки персоналу, підбору та розстановки кадрів, що відповідають вимогам загальнодержавної кадрової стратегії та завданням відповідних органів влади. Здобутий досвід країн Європи в області реалізації кадрової політики можна використовувати для трансформації його в практику нашого життя з метою вдосконалення кадрового менеджменту в сфері публічного управління України.

2.2. Система професійного розвитку державних службовців

Стабільність у суспільстві та державі є гарантією ефективності. Однак розвиток суспільства та зміни в його житті вимагають наявності певних адаптацій. Створення високорозвиненої системи інститутів, яка комбінує стабільність і гнучкість, є необхідною передумовою для успішного функціонування держави в цілому. Для втілення цього в життя необхідні

високий рівень компетентності та професіоналізму персоналу, а також застосування передових методів та кращих інструментів управління.

Для успішної реформи державного управління необхідні компетентні керівники з високою професійною підготовкою. Таким чином, важливою складовою забезпечення ефективного економічного та соціального розвитку країни є управлінський аспект, який передбачає наявність значної кількості кваліфікованих фахівців та керівників на різних рівнях, зокрема у державних установах. Ці фахівці повинні бути готові до вирішення конкретних завдань управління інноваційними процесами, маючи при цьому фундаментальні знання в різних областях.

Впровадження нової системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців є важливим для модернізації та подальшого розвитку системи державної служби. Поточні заходи не вирішують всіх проблем, зокрема низького професійного рівня державних службовців, неефективної системи їхнього професійного розвитку та відсутності сучасних програм навчання. У зв'язку з цим у статті проведено дослідження міжнародного досвіду з метою вдосконалення існуючої системи професійного розвитку державних службовців.

Професійне навчання представляє собою процес отримання та удосконалення професійних знань, вмінь і навичок державними службовцями для забезпечення необхідного рівня кваліфікації у професійній діяльності.

Цей вид навчання може включати такі елементи, як:

Підготовка за магістерськими програмами.

Підвищення кваліфікації.

Стажування.

Відповідно до чинного законодавства у сфері державної служби постійне підвищення рівня професійної компетентності є обов'язковою вимогою для держслужбовців.

Норми, що регулюють організаційні аспекти функціонування системи професійного навчання державних службовців, а також процедуру нарахування кредитів ЄКТС за результатами навчання, закріплені в Положенні про систему

професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Це Положення було затверджене Кабінетом Міністрів України в 2019 році і пізніше доповнене. Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами навчання визначено Наказом Національної академії державного управління при Президентові України від 2019 року.

Новопризначені державні службовці повинні пройти навчання протягом року з дня призначення. Вони також повинні проходити підвищення кваліфікації не рідше одного разу за три роки.

У рамках індивідуальної програми державні службовці повинні набрати принаймні один кредит ЄКТС протягом року.

При виборі освітніх програм державним службовцям слід враховувати їхній обсяг. Освітньо-професійні програми для підготовки магістрів у галузі «Публічне управління та адміністрування» мають обсяг 90 кредитів ЄКТС. Загальні та спеціальні професійні (сертифікатні) програми повинні мати не менше 2 кредитів ЄКТС. Загальні та спеціальні короткострокові програми підвищення кваліфікації повинні мати обсяг не менше 0,2 кредитів ЄКТС (еквівалент 6 годин) та не більше 1 кредиту ЄКТС.

Професійне навчання здійснюється через різноманітні установи освіти та організації. Державні службовці також можуть проходити самоосвіту, використовуючи онлайн-курси.

Частка самоосвіти серед інших форм професійного навчання повинна становити від 10% до 20% загальної кількості отриманих кредитів ЄКТС. Іншими словами, самоосвіта може бути визнана нарахуванням від 0,1 до 0,2 кредитів ЄКТС протягом одного року.

Портал управління знаннями Національної академії державного управління при Президентові України (<https://pdp.nacs.gov.ua>) є освітньою платформою, спрямованою на професійне навчання державних службовців. Цей портал пропонує різноманітні освітні можливості, такі як загальні та спеціальні

професійні (сертифікатні) програми, загальні та спеціальні короткострокові програми, а також освітньо-професійні та освітньо-наукові програми.

Додатково, професійне навчання також доступне через Українську школу урядування (usg.org.ua), яка пропонує різні професійні програми та тренінги для посадових та інших зацікавлених осіб.

Відповідно до чинного законодавства державна служба в Україні є важливим соціальним інститутом громадського суспільства та державно-правовим утворенням. Вона виступає головним інструментом для реалізації соціальної функції держави. Ефективність державного управління та основний засіб його здійснення, а саме державна служба, значною мірою залежить від якості організації процесів відбору, підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Отже, для удосконалення системи державної служби та створення ефективної структури органів державної влади необхідно забезпечити високоякісний персонал та належні умови для його навчання та розвитку.

Розвиток держслужби, що є головним серед аспектів адміністративної реформи в Україні, передбачає зменшення ризику негативного впливу застарілих методів функціонування апарату держуправління. Традиційний управлінський апарат характеризується бюрократизмом, прагненням нав'язувати суспільству певні правила поведінки та закритістю. Він не враховує інтереси громадян та організацій, а також формальний підхід до виконання завдань.

Широкомасштабне реформування державної служби передбачає зміну підходів до підготовки державних службовців. Вони повинні розуміти роль державного апарату в суспільстві та бути відкритими до співпраці з громадянами та організаціями. Для цього важливо встановити систему наукових методів у роботі з кадрами, зокрема формування мотивації та гарантування захищеності державних службовців. Це дозволить залучити до державної служби висококваліфікованих фахівців та забезпечити об'єктивний відбір та кар'єрний ріст на основі компетентностей та професійних якостей.

Систематичне професійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців є важливим елементом реформування державної служби. Воно дозволяє підвищити професійний рівень державних службовців та сприяє їхньому розвитку.

Розвиток персоналу - це комплекс заходів, який включає в себе професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри працівників в організації. Основною метою розвитку персоналу є забезпечення організації кваліфікованими працівниками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку. Професійне навчання проводиться через різноманітні навчальні заклади, установи та організації, незалежно від форми власності, які мають надавати відповідні освітні послуги, і фінансуються з коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, що не заборонені законодавством.

Підготовка кадрів означає впровадження заходів, спрямованих на систематичне отримання та підвищення кваліфікації, що відповідає поточним цілям організації та забезпечує відповідність вимогам, які пред'являються до працівника на його робочому місці. Ця підготовка тісно пов'язана з іншими аспектами планування персоналу, але є відносно самостійною областю кадрової політики, яка значно впливає на соціальну ефективність. Підвищення професійної підготовки позитивно впливає на гарантії робочого місця, можливості професійного росту, особисту гідність та можливості самореалізації.

Отже, навчання персоналу є ключовим компонентом в системі управління, взагалі і на двох рівнях - колективному та індивідуальному. На колективному рівні, навчання вплетене в процес розвитку організації, тоді як на індивідуальному рівні його спрямовано на особистий кар'єрний розвиток. Для виконання завдань, що ставляться перед державними службовцями, необхідно володіти не лише соціально-професійними знаннями та навичками, але й вмінням систематично та розумно розв'язувати складні проблеми суспільного розвитку, приймати оптимальні рішення та свідомо здійснювати вибір.

Висновок із проведеного дослідження свідчить, що аспекти професійного розвитку персоналу стають все важливішими у кадровій політиці органів державної влади, та потребують суттєвого оновлення для відповідності сучасним вимогам до інституту публічної служби.

2.3. Управління персоналом в Державній службі України з питань праці

Основні засади центральних органів виконавчої влади визначено та викладено у Законі України [24.]

Відповідно до Закону України [24] Центральний орган виконавчої влади – це державний орган, який відповідає за реалізацію державної політики в певній сфері. Він підпорядковується Кабінету Міністрів України та здійснює свої повноваження безпосередньо та через свої територіальні органи.

Державна служба України з питань праці (Держпраці) — це центральний орган виконавчої влади України, який відповідає за реалізацію державної політики у сфері праці, промислової безпеки, гігієни праці та дозиметричного контролю робочих місць і доз опромінення працівників.

Держпраці утворена в 2014 році в результаті реорганізації Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки та Державної інспекції з питань праці, а також передачі функцій з реалізації державної політики у сфері гігієни праці та дозиметричного контролю робочих місць і доз опромінення працівників від Державної санітарно-епідеміологічної служби України.

Діяльність Держпраці спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Першого віце-прем'єр-міністра України - Міністра економіки. Повноваження Держпраці поширюються на територію всієї України.

Держпраці у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України та Положенням про Державну службу України з питань праці. Положення про

Держпраці затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 № 96.

Основними завданнями Держпраці є:

Державна служба України з питань праці відповідає за реалізацію державної політики у сферах праці, промислової безпеки, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Конкретніше, Держпраці здійснює такі функції:

Реалізує державну політику у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, здійснення державного гірничого нагляду.

Створює умови для безпечної праці, запобігає нещасним випадкам на виробництві та професійним захворюванням.

Контролює дотримання законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Забезпечує права та гарантії застрахованих осіб у сфері загальнообов'язкового державного соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

Діяльність Держпраці спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Першого віце-прем'єр-міністра України - Міністра економіки.

Положення про Державну службу України з питань праці було затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2015 року № 96. Держпраці очолює Голова, якого призначає на посаду та звільняє з посади Кабінет Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України, внесеним на підставі пропозицій Міністра економіки України.

Управління персоналом у Державній службі України з питань праці здійснюється через самостійний структурний підрозділ управління персоналу, основними завданнями якого, відповідно до Положення про управління

персоналу, затвердженого наказом Держпраці від 16.02.2023 № 33 «Про затвердження Положення про управління персоналу Державної служби України з питань праці, Положення про відділ роботи з персоналом апарату управління персоналу Державної служби України з питань праці та Положення про відділ роботи з персоналом територіальних органів управління персоналу Державної служби України з питань праці», є:

Управління персоналом Держпраці відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у Держпраці. Він забезпечує здійснення Головою Держпраці своїх повноважень з питань управління персоналом, а також забезпечує організаційний розвиток Держпраці.

Управління здійснює такі функції:

Добір персоналу для апарату Держпраці, територіальних органів Держпраці та підпорядкованих організацій.

Розвиток та підвищення професійної компетентності працівників апарату Держпраці.

Аналітична та організаційна робота з кадрового менеджменту.

Організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом територіальних органів Держпраці та підпорядкованих організацій.

Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Управління відповідно до покладених на нього завдань:

управління персоналом Держпраці відповідає за кадрову політику та організацію роботи з персоналом у Держпраці. Він здійснює такі функції:

Розробка структури Держпраці та структур територіальних органів.

Удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту.

Аналітичний та консультативний супровід роботи Голови Держпраці з питань управління персоналом.

Розроблення посадових інструкцій державних службовців.

Створення сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу.

Організація конкурсного відбору на посади державної служби.

Організація адаптації новопризначених державних службовців.

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Підвищення професійної компетентності державних службовців.

Стажування державних службовців та молоді.

Звітність з кадрових питань.

Призначення, переведення та звільнення персоналу.

Укладання, продовження строку дії та розірвання контрактів з керівниками підпорядкованих організацій.

Проведення спеціальної перевірки та перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон.

Ознайомлення державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку та іншими документами.

Присвоєння рангів державним службовцям.

Оформлення службових посвідчень.

Заохочення та нагородження персоналу.

Обчислення стажу роботи, досвіду роботи, стажу державної служби.

Формування графіка відпусток.

Готування розпорядчих документів про відрядження.

Облік трудової діяльності.

Заповнення трудових книжок.

Військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів.

Розгляд та підготовка відповідей на звернення та запити.

Контроль за дотриманням законодавства про працю та державну службу.

Перевірка дотримання законодавства про працю та стану управління персоналом.

Організація проведення класифікації посад державної служби.

Розробка положень про структурні підрозділи.

Управління персоналом Держпраці розробляє положення про структурні підрозділи Держпраці, які визначають їхні завдання, функції, права та обов'язки.

Подає пропозиції Голові Держпраці щодо планування службової кар'єри державних службовців, планового заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності. Управління персоналом Держпраці аналізує професійну компетентність державних службовців та розробляє пропозиції Голові Держпраці щодо планування їхньої службової кар'єри та заміщення посад державної служби.

Забезпечує внесення даних про персонал, у тому числі відомостей щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення, в інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (у разі її функціонування у державному органі). Управління персоналом Держпраці вносить дані про персонал Держпраці, у тому числі відомості щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення, в інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, якщо така система функціонує у Держпраці.

Спільно з бухгалтерською службою Держпраці опрацьовує штатний розпис апарату Держпраці і організовує роботу щодо матеріального стимулювання персоналу Держпраці. Управління персоналом Держпраці спільно з бухгалтерською службою опрацьовує штатний розпис апарату Держпраці та організовує роботу щодо матеріального стимулювання персоналу Держпраці.

Бере участь у засіданнях дисциплінарної комісії, готує проекти наказів щодо накладення на державних службовців апарату Держпраці дисциплінарних стягнень за результатами проведених дисциплінарних проваджень, обліковує, зберігає та використовує дисциплінарні справи після закінчення дисциплінарного провадження. Управління персоналом Держпраці бере участь у засіданнях дисциплінарної комісії, готує проекти наказів щодо накладення на державних службовців апарату Держпраці дисциплінарних стягнень, обліковує,

зберігає та використовує дисциплінарні справи після закінчення дисциплінарного провадження.

У межах компетенції оформляє і видає працівникам Держпраці довідки з місця роботи. Управління персоналом Держпраці у межах своєї компетенції оформляє і видає працівникам Держпраці довідки з місця роботи.

Опрацьовує листки тимчасової непрацездатності працівників Держпраці.

Управління персоналом Держпраці опрацьовує листки тимчасової непрацездатності працівників Держпраці. Проводить іншу роботу, розробляє і бере участь у розробленні проектів документів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби.

Управління персоналом Держпраці проводить іншу роботу, пов'язану з управлінням персоналом, трудовими відносинами та державною службою, а також розробляє і бере участь у розробленні проектів документів з цих питань.

Висновки до другого розділу

1. Аналіз організаційних засад концепції державної кадрової політики показує, що кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування є довгостроковою стратегією, спрямованою на створення та розвиток ефективного кадрового потенціалу для забезпечення реалізації національних інтересів України. Механізм реалізації кадрової політики складається з теоретичних основ, принципів та практик державного управління, які визначають цілі, завдання та характер цієї політики.

2. Механізм реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування передбачає формування високопрофесійного кадрового складу, який здатний ефективно управляти державою та забезпечувати якісне обслуговування громадян. При цьому важливу роль відіграє мотиваційна складова, яка повинна бути присутня на всіх рівнях управління та сприяти створенню привабливого іміджу державних службовців.

3. Кадрове забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування держави. Від якості кадрового потенціалу органів державного управління залежить успіх реалізації державних завдань та програм. Окремі процеси кадрового забезпечення постійно змінюються та вдосконалюються, тому їх необхідно ретельно вивчати, щоб оцінити їх соціальну та економічну значимість.

РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ (ДЕРЖПРАЦІ)

3.1. Методи управління персоналом в Держпраці

Сучасні реалії підтверджують, що ефективне використання трудового потенціалу є необхідною умовою для успішного розвитку будь-якого вітчизняного підприємства, незалежно від його галузі економічної діяльності. Очевидно, що управління кадровим обліком та діловодством в організації є критично важливим на будь-якому етапі її функціонування, особливо враховуючи відповідальність за дотримання законодавства у сфері захисту персональних даних.

В Держпраці, одним із основних методів удосконалення управління персоналом є вивчення та аналіз впливу використання електронних технологій на обробку та зберігання кадрової документації в організаціях. Важливе значення має організація кадрового діловодства, оскільки через цей відділ подають заяви, укладають трудові договори, ознайомлюють з правилами внутрішнього трудового розпорядку, умовами праці, відпочинку, перспективами професійного зростання та іншими аспектами.

Кадрове діловодство – це процес створення та роботи з документами, її організацію, яка пов'язана з особовим складом, що включає в себе питання щодо оформлення, прийняття, переведення, звільнення, обліку, навчання, підвищення кваліфікації, стажування та пенсійного забезпечення працівників.

Комплекс документів, пов'язаних із управлінням кадрами, включає такі основні групи:

Особистих документів працівників, до яких належать: паспорт, трудова книжка, військовий квиток, дипломи, свідоцтва, атестати та інші документи, які підтверджують їхні права та обов'язки як працівників. До цієї групи також входять документи, що підтверджують місце роботи, посаду, розмір заробітної плати і т.д., такі як перепустка та довідки.

Організаційно-розпорядча документація, що включає в себе організаційні документи, наприклад, статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку; розпорядчі документи, такі як накази, постанови, рішення, розпорядження; та довідково-інформаційні документи, наприклад, доповідні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки та звіти.

Первинна кадрова облікова документація складається з двох типів документів: вихідної та похідної. Вихідні документи, такі як особовий листок та особова картка, створюються для реєстрації працівника в кадровій службі. Похідні документи, такі як спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів, списки, журнали реєстрації та книги обліку, створюються на основі вихідної документації.

Стандартна технологічна схема ведення кадрової документації включає в себе реалізацію наступних етапів:

Документування трудових відносин між працівниками та роботодавцем.

Ведення особових справ та трудових книжок працівників.

Проведення довідково-облікової та звітної роботи в галузі кадрів.

Управління кадровим діловодством на підприємстві (в установі, організації) виявляється складним та тривалим процесом, в якому постійно необхідно враховувати вимоги Кодексу законів про працю України, інших нормативних актів трудового законодавства та правил, пов'язаних з кадровим обліком. Крім того, важливо постійно слідкувати за змінами в законодавстві.

Зазначимо також, що більшість кадрових документів в Україні створюється на основі стандартних форм, для кожної з яких існують затверджені правила виготовлення.

Згідно із законодавством України, здійснення кадрового діловодства є прямим обов'язком кожного роботодавця, незалежно від форми власності, виду діяльності, обсягу персоналу чи обороту коштів. У контексті України та Держпраці, цей процес, як правило, включає наступні етапи:

Підготовка первинних кадрових документів: створення та заповнення документів, які необхідні для реєстрації працівника в кадровій службі та обліку його трудової діяльності.

Оформлення кадрових документів: надання працівникам кадрових документів, підписання їх працівниками та зберігання в кадровій службі.

Ведення кадрового обліку: облік трудової діяльності працівників, включаючи відомості про їхню освіту, професійну кваліфікацію, стаж роботи, посаду, зарплату та інші важливі відомості.

Підготовка та подання обов'язкової звітності щодо персоналу до державних органів України: підготовка та подання звітів до державних органів України, таких як Пенсійний фонд України, Фонд соціального страхування України та Державна служба зайнятості України.

Моніторинг ключових ризиків, пов'язаних із фінансовими санкціями та кримінальною відповідальністю за порушення трудового законодавства: виявлення та оцінка ризиків фінансових санкцій та кримінальної відповідальності за порушення трудового законодавства, розробка заходів щодо їх мінімізації.

В Україні перевірку належного оформлення (заповнення) окремих кадрових документів та дотримання трудового законодавства здійснює Державна служба України з питань праці.

Порушення різних аспектів трудового законодавства може призвести до фінансової, адміністративної та кримінальної відповідальності. Важливо враховувати, що точність та актуальність даних кадрового обліку становлять основу коректного розрахунку заробітної плати і впливають на її повноту та своєчасність виплат.

Існує чотири основних принципи управління кадровим документообігом, які гарантують безперебійну функціонування системи управління персоналом:

Чіткість – визначає, що документи та електронні файли повинні пересуватися в чітко визначеному напрямку без перешкод. Для цього на

підприємстві необхідно розробити конкретну схему переміщення документів та інформації.

Безперервність – цей принцип передбачає постійний рух документообігу, уникання його «заторів». Забезпечити це можна розподілом завдань між співробітниками.

Ритмічність – вимагає визначення конкретних термінів обробки документації для забезпечення безперебійної роботи підприємства. На цю мету слід встановити регламент, що регулює процес документообігу.

Паралельність – забезпечує ефективну та координовану роботу. Цей принцип вимагає такого організаційного підходу, при якому один і той же процес не виконується кількома учасниками.

Навіть як самостійні, усі зазначені принципи мають взаємозв'язок між собою. Порушення функціонування хоча б одного з них може призвести до розладу в цілій системі.

Документообіг, як технологічний процес, розподіляється на кілька компонентів або потоків, які забезпечують прямий та зворотний зв'язок в управлінні. Під терміном «документообіг» розуміється переміщення даних, які сформовані або організовані в межах інформаційної системи, в певному напрямку, за умови, що ці дані мають спільне джерело та загальний наступник. З точки зору управлінського об'єкта виділяють вхідний, вихідний та внутрішній документообіг. Ці компоненти тісно взаємопов'язані, оскільки інформація з документів використовується при підготовці внутрішніх та вихідних документів відповідно [13].

Відповідно до чинного законодавства України облікові документи, як первинні, так і зведені, можуть бути створені у паперовій або електронній формі і повинні містити необхідні обов'язкові реквізити.

Суб'єкт господарювання має право використовувати в своїй діяльності електронні документи, при умові дотримання встановлених законами норм, які регулюють відносини, пов'язані з електронним документообігом і використанням електронних документів.

Електронний документ - це документ, інформація в якому представлена у цифровому вигляді та має обов'язкові реквізити. Його можна створювати, передавати, зберігати та конвертувати за допомогою електронних засобів у візуальну форму. Візуальне представлення електронного документа може бути здійснене електронними засобами або на папері у такій формі, що дозволяє людині сприймати його зміст.

Електронний документообіг - це сукупність процесів, пов'язаних із створенням, обробкою, передачею, зберіганням та знищенням електронних документів. Ці процеси повинні гарантувати цілісність документів та, у разі потреби, підтверджувати факт їх отримання.

Для впровадження електронного документообігу підприємство повинно розробити власний порядок його організації, який враховує особливості його бізнес-діяльності та відповідає законодавчим вимогам.

Електронний документ має таку ж юридичну силу, як і документ на папері. Допустимість використання електронного документа в ролі доказу не може обґрунтовуватися лише тим, що він зберігається у електронному форматі. Юридична чинність та достовірність електронного документа забезпечуються за допомогою електронного підпису.

Електронний підпис представляє собою обов'язковий елемент електронного документа, використовуваний для ідентифікації автора або підписуючої особи. Процес створення електронного документа завершується накладанням електронного підпису. Згідно з законодавством, момент набуття юридичної сили електронним документом визначається моментом накладання електронного підпису.

Електронний підпис включає електронні дані, які додаються підписувачем до інших електронних даних або логічно з ними пов'язуються. Особистий ключ є параметром алгоритму асиметричного криптографічного перетворення, який використовується для створення електронного підпису або печатки та є доступним лише підписувачу або створювачу печатки.

Кваліфікований електронний підпис - це електронний підпис, який має підвищену юридичну силу та створюється за допомогою спеціального обладнання та програмного забезпечення.

Електронний цифровий підпис формується за допомогою особистого ключа і перевіряється за допомогою відкритого ключа. Засоби електронного цифрового підпису – це програмні чи апаратні засоби, що призначені для генерації ключів, накладання та/або перевірки електронного цифрового підпису.

Кадрова служба обмінюється документами з іншими підрозділами організації.

Служба персоналу отримує від службовців заявки на відпустку, подання про заохочення та графіки відпусток. Ці документи необхідні для обліку трудової діяльності працівників та забезпечення їхніх прав.

Служба персоналу направляє у структурні підрозділи відомості про порушників трудової дисципліни, копії наказів про приймання, переміщення всередині організації, звільнення, відпустки службовців, зміну правил внутрішнього трудового розпорядку. Ці документи необхідні для забезпечення дотримання трудової дисципліни та контролю за кадровою політикою організації.

Служба персоналу отримує від бухгалтерії інформацію щодо штатного розпису, розрахунків потреби в робочій силі, довідок про заробітну плату. Ці документи необхідні для кадрового планування та забезпечення працівників необхідними ресурсами.

Служба персоналу надає в бухгалтерію відомості про облікову чисельність працівників, прогули, плинність кадрів, таблиць обліку робочого часу, проекти наказів про приймання, переміщення та звільнення, відпустки. Ці документи необхідні для бухгалтерського обліку та розрахунку заробітної плати.

Накази з особового складу направляються з відділу кадрів у юридичний відділ для візування. Це необхідно для забезпечення юридичної чистоти документів.

Впровадження комп'ютеризації в області кадрового діловодства дозволяє автоматизувати процеси обробки документів, підвищити ефективність роботи кадрових служб та сприяє збільшенню продуктивності та оперативності менеджерів.

Впровадження автоматизованого контролю на всіх етапах роботи з документами дозволяє різко підвищити якість виконання завдань виконавцями та гарантує своєчасну підготовку документів. Використання систем електронного документообігу та сховища інформації дозволяє організувати та об'єднувати дані, що спрощує їх аналіз та формування звітів. Безпаперові технології спрощують процес управління та забезпечують автоматизований та централізований обмін інформацією.

Впровадження систем електронного документообігу та діловодства може сприяти формуванню нової організаційної культури у владних структурах, роблячи роботу службовців більш легкою, захоплюючою та значущою. Ще однією перевагою електронного документообігу в області кадрового діловодства є можливість одночасної обробки документів кількома користувачами.

З метою контролю виконання важливим є реєстрація факту створення чи отримання документа, що здійснюється шляхом відзначення його реєстраційним номером, датою та часом.

Отже, впровадження електронного документообігу в кадровому діловодстві відзначається важливим статусом у загальній системі діловодства та сприяє ефективному обігу документів установи за рахунок:

- простої реєстрації первинних кадрових документів;
- прискорення узгодження та прийняття рішень для уникнення плутанини та втрати інформації;
- ефективного управління рухом документів;
- підвищення виконавської дисципліни завдяки можливості визначати відповідальних за виконання документів в будь-який момент часу;
- забезпечення безпеки та збереження документів через шифрування даних;

регулювання кількості учасників та користувачів та надання доступу до документів;

економії коштів на обладнання та матеріали для розмноження документів;
зменшення витрат на папір, марки, конверти, служби поштової доставки та зберігання паперових документів;

створення єдиного сховища електронних документів для оперативного доступу до архівної інформації;

швидкого адаптування нових співробітників та оволодіння необхідними навичками для виконання посадових обов'язків без залучення інших співробітників;

забезпечення швидкого доступу до інформації для нових працівників та ефективного контролю над їхнім ознайомленням з робочим процесом. Дистанційно можливо виконувати всі необхідні ролі, що сприяє підвищенню продуктивності та оцінці ефективності роботи персоналу.

Електронний цифровий підпис гарантує:

цілісність документу, запобігаючи можливість непомітного редагування підписаного документу;

точну дату та час підписання, підтвержені Акредитованим центром сертифікації ключів;

ідентифікацію осіб, які підписали електронний документ;

можливість підпису електронного документа та його надсилання до місця призначення за кілька секунд;

присвоєння електронному документу юридичної сили, рівної юридичній силі документа на паперовому носії, що підписаний власноручним підписом правомочної особи та опечатаний печаткою.

Електронний цифровий підпис гарантує:

цілісність документу, запобігаючи можливість непомітного редагування підписаного документу;

точну дату та час підписання, підтвержені Акредитованим центром сертифікації ключів;

ідентифікацію осіб, які підписали електронний документ;
можливість підпису електронного документа та його надсилання до місця призначення за кілька секунд;
присвоєння електронному документу юридичної сили, рівної юридичній силі документа на паперовому носії, що підписаний власноручним підписом правомочної особи та опечатаний печаткою.

3.2. Специфічні напрями професійного розвитку персоналу в Держпраці.

Для швидкої адаптації до змін у конкурентному середовищі та готовності до майбутніх перетворень актуалізується питання розвитку нематеріальних активів підприємства, зокрема інтелектуального та соціального капіталу, де ключову роль відіграє персонал. Персонал є найважливішою цінністю будь-якої установи, незалежно від форми власності. Ставка на професіоналізм і компетентність є перспективною у будь-який час, оскільки саме працівники з їхньою професійною компетентністю, відданістю організації та здатністю застосовувати знання на практиці для виконання службових обов'язків мають ключовий вплив на результативність та удосконалення діяльності. Актуальним є питання професійного та особистісного розвитку державних службовців, які здатні ефективно втілювати свої знання та вміння на практиці з метою досягнення довгострокового успіху та високого рівня якості виконання покладених завдань керівництвом.

Низький рівень кваліфікації найманих працівників часто є основною причиною їхньої слабкої конкурентоспроможності. Таким чином, розвиток персоналу стає актуальною проблемою, яка потребує негайного удосконалення та адаптації до об'єктивних умов сучасності. Працівники з високим рівнем професійних знань і навичок, які постійно навчаються та розвиваються, мають більшу конкурентоспроможність на ринку праці. Вони легше знаходять роботу та отримують кращу заробітну плату.

У конкурентних умовах підприємствам необхідно постійно удосконалювати розвиток персоналу. Це включає в себе підвищення освітнього рівня працівників,

стимулювання професійного зростання, забезпечення підвищення кваліфікації, заохочення інновацій, формування системи безперервної освіти і підготовки кадрів, застосування інноваційних форм та методів навчання, створення умов для кар'єрного росту, заохочення внутрішньої конкуренції, забезпечення стабільності кадрового складу та його адекватного оновлення, проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу.

Одним із ключових методів професійного розвитку персоналу в Держпраці є професійне навчання. Воно включає в себе передачу нових професійних навичок чи знань співробітникам організації. Важливим етапом у поліпшенні продуктивності праці є професійна орієнтація працівників і їх адаптація в колективі. Професійна орієнтація включає в себе оптимальне використання кваліфікації, досвіду і поглядів працівника. З урахуванням обсягу інформації, яку надають працівнику, професійну орієнтацію можна розділити на загальну та спеціальну.

Професійна орієнтація включає в себе ознайомлення нового працівника з організацією у цілому. Це включає різні аспекти, такі як види діяльності, структура організації, можливості розвитку, традиції, пріоритети, норми взаємовідносин, оплата праці, робочий графік та відпочинок, вимоги щодо охорони праці і техніки безпеки, а також вирішення побутових питань та інше.

Спеціальна орієнтація спрямована на підготовку нового працівника до роботи в конкретному підрозділі. Для цього надається наступна інформація:

- мета, технології та особливості діяльності даного підрозділу;
- взаємозв'язок підрозділу з іншими виробничими та управлінськими частинами;
- конкретні обов'язки працівника;
- рівень відповідальності;
- умови праці та оплати праці;
- можливості службового росту та інші аспекти.

Професійна орієнтація дозволяє працівникові осмислити своє місце в організації та місце свого підрозділу у загальній структурі, оперативно оволодіти

обов'язками та сформувати відчуття спільності з іншими колегами. Адаптація включає в себе уважне врахування працівника на його початковому етапі роботи в організації та пильну увагу до його дій для уникнення невідповідності корпоративній культурі.

Адаптація працівника до нової роботи може бути первинною або вторинною. Первинна адаптація стосується осіб без трудового досвіду, а вторинна – осіб, які вже мають досвід роботи, але змінюють місце роботи.

Для успішної первинної адаптації бажано призначити наставника із досвідчених працівників організації. Наставник допомагає новачкам освоїтися на новому місці, зрозуміти правила поведінки на робочому місці та серед колег, уникнути помилок.

Вторинна адаптація, як правило, не вимагає спеціального наставника, оскільки особа вже має певний життєвий та професійний досвід. У таких випадках прямий керівник стає активним учасником адаптації, виявляючи інтерес до справ нового працівника, розуміючи його проблеми та надаючи допомогу у їх вирішенні.

Професійна адаптація означає повноцінне освоєння професії, вивчення її тонкощів та особливостей, набуття необхідних навичок та використання ефективних методів для виконання посадових обов'язків.

Фізична і психічна адаптація включає у себе пристосування до робочого графіку, умов праці та відпочинку, а також врахування особливостей використання фізичних і психічних якостей працівника.

Соціально-психологічна адаптація охоплює взаємодію з колективом, керівництвом та колегами, врахування інших аспектів, які визначають взаємодію між людьми під час спільної праці.

Процес адаптації сприяє виникненню почуття спільності з іншими співробітниками та усвідомленню свого місця в розв'язанні завдань організації, що в кінцевому підсумку підвищує продуктивність праці нового співробітника.

Керівництво повинно активно працювати над покращенням якості свого трудового потенціалу. Важливо не лише привертати та відбирати кваліфікованих

та обдарованих працівників, але й розробляти програми їх регулярного навчання та підготовки, сприяти розвитку їхнього потенціалу в межах організації. Мета цих програм - забезпечити організацію достатньою кількістю осіб з необхідними навичками та здібностями для досягнення поставлених цілей та підвищення загальної продуктивності праці.

Особливу увагу слід приділяти процесу навчання керівників. Зазвичай використовують систематичні програми навчання для підготовки керівників до можливого службового росту. Першим кроком у розвитку менеджерів є оцінка їхніх навичок та здібностей. Ця оцінка проводиться на основі аналізу обов'язків на різних посадах. Вона допомагає визначити, які менеджери мають необхідні навички для успішної роботи на конкретній посаді, а хто потребує навчання та перепідготовки.

Після оцінки керівництво розробляє програму та графік підготовки для конкретних менеджерів. Ця програма спрямована на підвищення їхніх навичок та здібностей для подальшого службового росту або переведення на інші посади.

Підготовка керівних кадрів здійснюється шляхом проведення лекцій, дискусій у складі невеликих груп, розбору конкретних ділових ситуацій, вивчення літератури, проведення ділових ігор і рольового тренінгу. Варіантами цих методів є щорічні курси та семінари з проблем менеджменту.

Організації можуть підвищити ефективність роботи своїх менеджерів на початковому рівні, періодично переміщуючи їх з одного відділу в інший. Це дозволяє молодим менеджерам ознайомитися з усіма аспектами діяльності організації, виявити різні проблеми, що існують у різних відділах, зрозуміти необхідність координації та взаємодії, а також побачити неформальні взаємозв'язки між цілями різних підрозділів.

Ці знання є не тільки важливими для успішної роботи на більш високих посадах, але й особливо корисними для керівників на початковому рівні ієрархії.

Професійна підготовка готує працівника до виконання різноманітних виробничих функцій, які традиційно пов'язані із конкретною посадою. Протягом

своєї професійної кар'єри людина, як правило, займає не одну, а кілька посад. Цей ряд посад відомий як професійна кар'єра.

У Держпраці професійне навчання - це складний і постійний процес, який включає в себе кілька етапів. Перший етап - визначення потреб у навчанні. Ці потреби формуються на основі потреб розвитку персоналу організації та необхідності виконання співробітниками своїх поточних виробничих обов'язків. Для просування по ієрархічній лінії потрібні професійні вміння, знання, досвід, наполегливість і певний елемент удачі.

Кар'єра представляє собою поступовий прогрес у вибраному напрямку. В контексті державної служби це можна визначити як етапний розвиток з поступовим ростом компетенцій, зміною навичок, розширенням кваліфікаційних можливостей і зміною розмірів винагороди, пов'язаних із професійною діяльністю. Однак слід враховувати, що особисте життя також має великий вплив на кар'єру і є її невід'ємною частиною. Таким чином, кар'єра не завжди обов'язково включає постійний рух вгору по ієрархії організації. Загалом кар'єра виявляється як індивідуально осмислена позиція і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом протягом кар'єрної діяльності людини.

Існують три типи кар'єри: професійна, організаційна і внутрішньоорганізаційна.

Професійна кар'єра визначається послідовним розвитком працівника на різних етапах своєї професійної діяльності, таких як навчання, початок робочої кар'єри, професійне зростання, розвиток і підтримка індивідуальних професійних навичок, а також вихід на пенсію. Ці етапи можуть бути пройдені в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає послідовну зміну етапів розвитку працівника в межах однієї організації і реалізується через три основні напрямки.

Часто поняття кар'єри пов'язують із вертикальним напрямом, оскільки в цьому випадку рух по службових щаблях є найбільш очевидним. Під

вертикальним напрямом кар'єри розуміється зростання в ієрархічній структурі, підняття на вищий рівень в організаційній ієрархії.

Горизонтальним напрямом кар'єри розуміється або перехід до іншої функціональної сфери діяльності, або виконання конкретної ролі на певному рівні, яка не має постійного формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, обіймання посади керівника тимчасової цільової групи, участі в програмах тощо). Горизонтальна кар'єра може включати розширення або ускладнення обов'язків на певному рівні ієрархії.

Центральним напрямом, хоча менш очевидним, проте досить привабливим для працівників у багатьох випадках, є рух до центру, до керівництва організацією. Під центральною кар'єрою розуміється залучення працівника до раніше недоступних зустрічей, нарад, надання йому доступу до неформальних джерел інформації, а також надання конкретних важливих завдань від керівництва.

Третій напрямок передбачає професійний ріст за допомогою зміни робочого місця, переходу в іншу організацію, що є протилежністю стратегії довгострокового служби на одному робочому місці, яка є поширеною в Японії. Цей напрямок часто властивий перехідним економікам і періодам економічної кризи, але він особливо підходить для впевнених у собі менеджерів, які не мають значних зобов'язань щодо довготривалої роботи на одному місці.

Головним завданням планування та реалізації кар'єри є взаємодія між професійною і внутрішньо організаційною кар'єрою. Організація та контроль ділової кар'єри передбачають, що від моменту прийняття працівника в організацію до його передбачуваного звільнення необхідно планувати систематичний горизонтальний та вертикальний рух працівника в системі посадових і робочих місць. Професіонал повинен бути орієнтованим не лише на свої короткострокові та довгострокові перспективи, але і на ті конкретні критерії, які йому слід досягти для просування в службі.

Прагнення до кар'єрного зростання залежить від потреб людини, які змінюються з віком. На початковому етапі професійного розвитку (до 25 років)

працівники прагнуть до навчання та експериментування, щоб знайти себе в професії. Вони також починають відчувати потребу в самоствердженні та безпеці існування.

На етапі становлення (до 30 років) працівники оволодівають навичками, необхідними для своєї професії. Вони також прагнуть до самоствердження та незалежності, а також до адекватної оплати праці.

На етапі просування (до 45 років) працівники прагнуть до розвитку у професійному плані, набуття нових навичок та збільшення кваліфікації. Вони також прагнуть до самоствердження, незалежності та самовираження, а також до високого рівня оплати праці.

На етапі збереження (до 60 років) працівники прагнуть до досягнення вершин у своїй професії. Вони також прагнуть до стабілізації незалежності, самовираження та поваги, а також до підвищення рівня оплати праці та інтересу до інших джерел прибутку.

На етапі завершення (до 65 років) працівники готуються до виходу на пенсію. Вони прагнуть до стабілізації самовираження та отримання поваги, а також до збереження рівня оплати праці та підвищення інтересу до інших джерел прибутку.

У пенсійному періоді (після 65 років) працівники можуть займатися новим видом діяльності. Вони прагнуть до самовираження у новій сфері діяльності та до стабільної поваги. Фізіологічні та матеріальні потреби: Розмір пенсії, інші джерела прибутків, стан здоров'я.

Чи можна керувати своєю професійною кар'єрою? Відповідь однозначно позитивна: це не лише можливо, а й необхідно. Людина повинна вміло аналізувати свої професійні риси в контексті вимог, які ставить перед нею організація та конкретна робота. Успіх у професійному розвитку напряду залежить від цього.

Більш конкретними показниками управління кар'єрним розвитком в організації є:

Плинність персоналу, що включає порівняння показників для співробітників, що активно беруть участь у плануванні та розвитку кар'єри, і тих, хто не приймає участь у цьому процесі.

Просування в посадах, виміряне відсотковим співвідношенням працівників, які отримали підвищення, відносно загальної кількості співробітників у групі, що бере участь у плануванні і розвитку кар'єри.

Зайняття вакансій на ключових посадах, порожніх через звільнення або прийняття з боку організації.

Проведення опитувань серед учасників планування та розвитку кар'єри для оцінки їхнього задоволення і ефективності цього процесу.

Просування по службі державних службовців в Держпраці здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади. Забезпечено підвищення кваліфікації 154 державних службовців, з них 75 працівників в 2022 році та 79 працівників у 2023 році.

Відповідно до статті 41 Закону України «Про державну службу» з Держпраці було переведено до інших державних органів 19 державних службовців (2022 – 15 осіб, 2023 – 4 особи). До Держпраці переведено з інших державних органів 10 державних службовців (2022 – 8 осіб, 2023 – 2 особи).

Присягу державних службовців склали 7 осіб (2022 – 5 осіб, 2023 – 2 особи). Станом на 01 листопада 2023 року в Держпраці 78 % державних службовців апарату Держпраці підтвердили рівень вільного володіння державною мовою.

Крім того, державними службовцями Держпраці пройдено курси вивчення іноземної мови для державних службовців у кількості 8 працівників, а саме: англійська мова – 6 працівників (категорія «Б» – 3, категорія «В» – 3), французька мова – 2 працівника (категорія «В»).

Підготовка та підвищення кваліфікації експертів технічних з промислової безпеки проводиться в Державному підприємстві «Головний навчально-методичний центр Держпраці».

Державне підприємство «Головний навчально-методичний центр Держпраці» (ДП «ГНМЦ») було створено наказом Держнаглядохоронпраці від

25 квітня 2001 року № 49. ДП «ГНМЦ» є державним підприємством і підпорядковується Держпраці.

ДП «ГНМЦ» проводить навчання та підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, а також організовує перевірку знань з цих питань. Крім того, підприємство проводить підготовку та перепідготовку експертів технічних, фахівців служб охорони праці, здійснює психофізіологічну експертизу працівників для виконання робіт підвищеної небезпеки, навчає працівників служб спостереження за безпечною та надійною експлуатацією виробничих будівель і споруд, а також проводить підвищення кваліфікації державних інспекторів Держпраці.

ДП «ГНМЦ» також проводить науково-виробничу діяльність, зокрема, організовує проведення науково-практичних семінарів. Навчання може проводитися як очно, так і дистанційно. Крім запланованих груп, ДП «ГНМЦ» може організувати індивідуальні групи навчання з урахуванням специфіки роботи та потреб підприємства. Після успішної перевірки знань слухачі ДП «ГНМЦ» отримують відповідні посвідчення встановленого зразку. Існують дві основні форми навчання персоналу в організації: на робочому місці і за його межами. Навчання на робочому місці виходить дешевше і дозволяє швидше впровадження навчального процесу. Воно характеризується тісним зв'язком із повсякденною роботою, сприяє плавному адаптуванню працівників, зокрема тих, хто не призначений для навчання в аудиторіях. З іншого боку, навчання поза робочим місцем може бути більш ефективним, але вимагає додаткових фінансових витрат та може відволікти працівника від його основних обов'язків. Цей підхід супроводжує свідому зміну робочого середовища та відокремлення працівника від звичної повсякденної роботи.

Отже, Розвиток персоналу – це процес, який дозволяє працівникам підвищити свої знання, навички та компетенції. Цей процес сприяє тому, що працівники стають більш освіченими та обізнаними, а також легше орієнтуються в складному сучасному світі.

Завдяки розвитку персоналу працівники можуть ефективніше взаємодіяти з оточуючими, що сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату в організації. Розвиток персоналу також підвищує мотивацію працівників, їхню відданість цілям і стратегічним завданням організації. Це, в свою чергу, сприяє забезпеченню наступності в управлінні та зменшенню рівня плинності персоналу.

Розвиток персоналу є ключовим показником прогресивності суспільства та важливим рушійним механізмом науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній взяли на себе ініціативу здійснення постійного розвитку свого персоналу. Планування та організація розвитку персоналу стають ключовими функціями управління персоналом. Приклад такого підходу, який Україна має на меті взяти на озброєння, стає обов'язковою передумовою для забезпечення сталого економічного зростання.

Висновки до третього розділу

1. У останні роки розвитку технологій та Інтернету, впровадження нових методів обробки документів у сфері кадрового діловодства стало можливим. Електронний документообіг відзначається швидкістю, ефективністю та безпекою у обробці документів. Він спрощує автоматизацію різноманітних процесів, таких як подання на відпустку, оформлення трудових договорів і т. д. Крім того, впровадження електронного документообігу сприяє зменшенню витрат на паперову документацію, її зберігання та обробку.

2. Перехід до електронного документообігу в кадровому діловодстві породжує ряд викликів, з якими слід впоратися. Одним з основних аспектів є забезпечення безпеки електронних даних. Додаткові труднощі пов'язані з організаційно-методичними питаннями, такими як навчання персоналу, розробка процедур та стандартів для ефективного функціонування електронного документообігу.

3. Розвиток персоналу - це важлива умова успішної діяльності державних органів у сучасному світі. Постійні зміни ринкових умов вимагають від працівників високого рівня загальної та професійної освіти, постійного навчання, творчих здібностей та самовдосконалення. У зв'язку зі зростанням конкуренції на світовому ринку та зближенням технік і технологій, наявність у персоналу цих якостей стає критичною для успіху в конкурентній боротьбі. Таким чином, інвестування у розвиток кадрів є важливою інвестицією в майбутнє державних органів.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнивши загальні теоретичні підходи до управління персоналом в органах державної влади можна дійти таких висновків. По-перше найбільш поширеним є визначення управління персоналом як процесу планування, відбору, навчання, оцінки та постійного навчання персоналу, метою якого є його раціональне використання та підвищення ефективності діяльності органів державної влади. По-друге у теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій, реалізація яких досягає поставлених цілей: планування потреб, відбір і працевлаштування, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода. Вони тісно пов'язані один з одним і створюють певну систему роботи з персоналом.

2. Принципи і методи управління персоналом в органах державної влади що містяться в науковій літературі можна класифікувати наступним чином з урахуванням 4 головних факторів: впливу працівника та способів впливу на нього, процедури руху працівника в установі, системи винагороди, організації робочого місця. Модель дає змогу успішно розв'язати проблему вибору політики для максимізації внеску людини в успіх державної установи. Загалом сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого — на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин. У державній службі кожний працівник є управлінцем, якщо за своєю посадою або знаннями він здійснює і відповідає за діяльність, котра впливає на функціонування та результативність установи.

3. Систему управління персоналом в органах державної влади в Україні та професійного розвитку державних службовців можна охарактеризувати за окремими процесами кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування зазнають постійних змін, уточнень, нововведень тощо та потребують ґрунтовних досліджень з метою визначення їх соціально-економічної значимості.

Зокрема до складових системи управління персоналом належать реалізація всіх основних функцій управління, таких як: планування, організація, розвиток, мотивація і контроль персоналу. Пошук і добір персоналу, які є продовженням кадрової політики, а також одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері.

Визначальною відмінністю систему управління персоналом в державних органах від подібних систем в бізнес середовищі є те, що вона підпорядкована державній політиці та законодавству. Державні органи повинні дотримуватися певних вимог щодо найму, підвищення, звільнення, оплати праці та інших аспектів управління персоналом. Ці вимоги можуть бути встановлені законом, підзаконними актами або внутрішніми документами державних органів.

У бізнес середовищі, з іншого боку, компанії мають більшу свободу у виборі практик управління персоналом. Вони можуть розробляти свої власні політики та процедури, які відповідають їхнім конкретним потребам.

Ця відмінність має кілька наслідків. По-перше, система управління персоналом в державних органах може бути більш складною та бюрократизованою, ніж у бізнес середовищі. По-друге, вона може бути менш гнучкою та адаптивною до змінних умов.

До особливостей функціонування та удосконалення системи управління персоналом в Державній службі України з питань праці належать такі:

Залежність від державної політики та законодавства. Діяльність Державної служби України з питань праці регулюється Законом України "Про державну службу" та іншими нормативно-правовими актами. Це означає, що система управління персоналом у цьому органі має відповідати вимогам, встановленим законодавством.

Спрямованість на забезпечення ефективного виконання завдань та функцій органу. Державна служба України з питань праці є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері трудових відносин, зайнятості населення, соціального захисту населення,

а також реалізації інших завдань, визначених законом. Система управління персоналом у цьому органі має бути спрямована на забезпечення ефективного виконання цих завдань та функцій.

Враховання соціальних інтересів працівників. Державна служба України з питань праці є органом, який відповідає за забезпечення соціальних гарантій працівникам. Це означає, що система управління персоналом у цьому органі має враховувати соціальні інтереси працівників.

4. З урахуванням цих особливостей, удосконалення системи управління персоналом в Державній службі України з питань праці може здійснюватися за такими напрямками:

Вдосконалення нормативно-правової бази. Необхідно привести нормативно-правову базу, яка регулює діяльність Державної служби України з питань праці, у відповідність до сучасних реалій та потреб.

Впровадження сучасних технологій управління персоналом. Необхідно впроваджувати сучасні технології управління персоналом, які дозволять підвищити ефективність роботи цього органу.

Розвиток професійних навичок працівників. Необхідно забезпечувати розвиток професійних навичок працівників Державної служби України з питань праці, щоб вони могли ефективно виконувати свої завдання та функції.

Ось деякі конкретні заходи, які можуть бути здійснені в рамках удосконалення системи управління персоналом у Державній службі України з питань праці:

Впровадження системи оцінки результатів праці працівників. Система оцінки результатів праці працівників дозволить упорядкувати процес оцінки їхньої діяльності та забезпечити справедливе та об'єктивне оцінювання.

Впровадження системи професійного розвитку працівників. Система професійного розвитку працівників дозволить забезпечити їхню підготовку та підвищення кваліфікації відповідно до сучасних потреб.

Впровадження системи мотивації працівників. Система мотивації працівників дозволить підвищити їхню задоволеність роботою та сприятиме підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Удосконалення системи управління персоналом в Державній службі України з питань праці є важливим завданням, яке дозволить підвищити ефективність діяльності цього органу та забезпечити належний захист прав працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз формування та використання кадрового резерву, тенденцій їх зміни. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua>. – Назва з екрану.
2. Астер П. Парадокси розвитку світового співтовариства // Демони миру та боги війни. - К.: Політична думка, 1999. - С. 3-19.
3. Балановська Т.І. Стратегія управління персоналом в аграрних підприємствах України // Науковий вісник НАУ. - 1999. - Вип. 14. - С. 55 – 58.
4. Балановська Т.І. Менеджмент персоналу сучасного підприємства // Проблеми формування агропромислового комплексу і формування його кадрового персоналу: Кол. Монографія у двох томах. Т. 2 / За редакцією П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Є. Мазнева. -К.: ІАЄ, 2000. - С. 134-140.
5. Безверхнюк Т. М. Формування профілю професійної компетентності посади державного службовця / Т. М. Безверхнюк. – http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2012_11/zmist/R_3/01%20Bezverhnuk+.pdf. – Назва з екрану
6. Бондаренко А. Управление персоналом по-японски // Персонал. - 1995. « №4.-С. 16-28.
7. Боссарт Д., Деммке К. Державна служба у країнах - кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Пер. з англ. О. М. Шаленко. - К.: Міленіум, 2004. - 128 с.
8. Бюлетень законодавства і юридичної практики України. - 2002. - №1.
9. Волошинський Б. Впровадження інституту підготовчої служби як метод поліпшення кадрового забезпечення державної служби в Республіці Польща // Зб. наук. пр. УАДУ / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 2002. - Вип. 2. - С. 286 - 290.

10. Гайдученко С. О., Чернов С. І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні / С. О. Гайдученко, С. І. Чернов // Ефективність державного управління. – 2014. – Вип. 40. – С. 109-115.
11. Головатий М.Ф. До проблеми професіоналізації державної служби в сучасній Україні // Зб. наук. пр. УАДУ, 2000. - Вип. 2. - Ч. III. - С. 213-217.
12. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах // Вісн. НАДУ. - 2005. - № 3. - С. 162-169.
13. Державна служба : підручник у 2 т. Т. 2 / редкол. Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. гол.), С. М. Серьогін (заст. гол.) [та ін.]. - Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ-Одеса, 2013. – 348 с., с. 277]
14. Державне управління в Україні (пошук моделі): наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навчальний посібник. / За заг. ред. Н.Р.Нижник, В. М. Олуйко. - М.: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2003. - 300 с.
15. Дзвінчук Д. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації // Зб. наук. праць УАДУ. - К., 2000. - Вип. 2: В 4 ч. - Ч.4. - С. 320-327.
16. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні. - К.: «USAID», видавничий дім «Ін-Юре», 1999. - 235 с.
17. Дудко С. Концепція стратегічного планування професійного навчання державних службовців // Вісн. держ. служби України. - 2003. - № 3. - С. 72-79.
18. Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби // Вісн. держ. служби України. - 2001. - № 2. - С. 65-84.
19. Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018. № 55-2018-п. Дата оновлення 01.12.2022 URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 17.10.2023).

20. Закон України «Про адміністративні послуги» від 11.06.2017 № 5203-17. Дата оновлення 26.10.2023. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main /5203-17> (дата звернення 20.10.2023).

21. Закон України «Про внесення змін і доповнень до Закону Української РСР «Про освіту» від 23 березня 1996 р. №100/96 - ВР (із змінами внесеними Законом України від 17 грудня 1996 року, №608/96 - ВР, ВВР, 1997 р. №8. ст. 61) // Закони України / В. Ф. Опришко та ін (ред.); Верховна Рада України, Інститут законодавства. - Т.10. - К., 1997. – С. 168-192.

22. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII – ВР (із змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

23. Закон України «Про звернення громадян» від 02 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР (із змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

24. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 12.12.2007 № 1185 (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

25. Ковбасюк Ю. В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики / Ю. В. Ковбасюк // Аналітика і влада : журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. – 2012. – № 6. – С. 11–16.

26. Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю. Ковбасюк // Віче : теорет. і громад.-політ. журн. – 2011. – № 2. – С. 19 – 21.

27. Колісніченко Н. М. Лідерство і вища державна служба: порівняльні перспективи в контексті розвитку компетентностей / Н. М. Колісніченко // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 4 (35). – С. 373 – 380.

28. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
29. Лідерський потенціал кадрового корпусу держслужби є запорукою здійснення курсу реформ Президента – рекомендації Рішельєвських читань. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua>.
32. Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: Зб. наук. та наук.-метод. пр. / Кол. авт.; За заг. ред. В.І.Лугового, І.В.Розпутенка, В.Г.Понеділко. - К.: Вид-во НАДУ, 2004. - Вип. 1. - 184 с.
33. Нестуля С.І. Лідерство – необхідна умова і об’єктивна потреба в нових реаліях сучасного світу / С. І. Нестуля // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації. – 2010. – № 4 (43). – С. 119 – 123.
34. Нинюк І.І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування : Автореф. дис. канд. наук з держ.упр. – К., 2005. – 16 с.
35. Орлів М. С. Розвиток вищої державної служби у Великобританії / М. С. Орлів // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 2 (33). – С. 117 – 123.
36. Орлів М. С. Розвиток керівних кадрів федеральних агентств у США: досвід для України / М. С. Орлів // Вісник НАДУ при Президентові України (Серія «Державне управління»). – 2017. – № 2 – С. 87 – 94.
37. Основні компетенцій лідерства [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/viddili-ta-proekti>.
38. Пірен М. І. Нові підходи до державного управління в Україні на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду / М. І. Пірен // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2016. – № 2. – С. 13 – 20.
39. План модернізації державного управління [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.school.gov.ua/uk/zagalne/programa-rozvitku-liderstva-2011>.

40. Положення про Державну службу України з питань праці : Постанова КМУ від 11.02.2015 р. № 96. Дата оновлення: 28.07.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 17.10.2023).

41. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

42. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ Нацдержслужби України від 20 липня 2012 № 148. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id

43. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III// [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#doc_info

44. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів : Методичний посібник / Н.А. Агаєв [та ін.] – Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2014. – 209 с.

45. Писаренко В.П. Шляхи вдосконалення організації керування електронними документаційними процесами в діяльності органів влади в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. № 2, 2018. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2018_2/25.pdf.

46. Радченко С.В. Особливості систем електронного документообігу у державних органах України. Архіви України. 2013.№ 4. С. 39-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ay_2013_4_3.

47. Рачинський А. П. Забезпечення професійного розвитку держаних службовців: досвід Литовської Республіки / А. П. Рачинський, Н. А. Жиденко // Вісн. НАДУ. – 2014. – № 1. – С. 10–17.

48. Реформа управління персоналом на державній службі в Україні. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ucs-hrm.org.ua>.

49. Розроблення профілів компетенцій лідерства на державній службі в Україні [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua>.
50. Серьогін С. М. Професіоналізм керівників органів влади / С. М. Серьогін // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2014. – Вип. 2.
51. Серьогіна Н.К., Виноградова Н.Л. Запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби в Україні: проблеми і перспективи // Зовнішньоекономічна політика держави та актуальні проблеми митної справи: економіко-управлінські, правові, інформаційно-технічні, гуманітарні аспекти: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 30 листопада 2012 . – С. 103 – 105.
52. Соколовський С. Державна служба як професія: огляд зарубіжної літератури // Актуал. пробл. держ.упр.: Зб.наук.пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25) – С. 180 – 184.
53. Стратегічна рамка щодо системи управління персоналом [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua>.
54. Сичова М. Система професійного розвитку державних службовців / М. Сичова, Е. Зотов // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. – Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 2) С. 55-56.
55. Хаджирадева С.К. Професіоналізація державної служби як науковопрактична проблема // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (24). – С.53 – 58.
56. Яцюк В.А. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект: Автореф. дис. канд наук з держ. упр.: 25.00.03 / Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2001. –19 с.