

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В
УКРАЇНІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ»

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Публічне управління
та адміністрування»
Назаренко Інна Андріївна

Науковий керівник
к.е.н., доцент Дехтяренко Юрій Федорович

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
регіональної політики від «16» листопада 2023 р., протокол № 16.

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного
управління, професор

Колтун Вікторія Семенівна _____
(підпис)

КИЇВ – 2023

АНОТАЦІЯ

Назаренко І.А. Управління персоналом в органах виконавчої влади в Україні: стан, тенденції. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст роботи. Узагальнено і розвинуто поняття щодо управління персоналом в органах виконавчої влади. Виявлено особливості досвіду європейських держав у контексті управління персоналом у сфері державної служби. Визначено правове регулювання відносин з управління персоналом в органах виконавчої влади в Україні. Розкрито зміст системи управління персоналом в органах виконавчої влади, встановлено відносини між суб'єктом і об'єктом управління, вияснено причини виникнення конфліктів та їх роль в процесі управління персоналом. Проаналізовано сучасний стан і тенденції забезпечення персоналом органів виконавчої влади. Розроблено практичні рекомендації органам державної влади у цій сфері.

Ключові слова: *кадрова політика, персонал, управління персоналом, державна служба, органи виконавчої влади, об'єкт і суб'єкт відносин, конфлікт, трудовий спір, професіографія, професійний розвиток.*

ANNOTATION

Bartashhuk L.P. Personnel management in the bodies of executive power in Ukraine: state, trends. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying master's thesis for obtaining a second (master's) level of higher

education in the field of knowledge 28 "Public management and administration", specialty 281 "Public management and administration" - Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

Content of the work: The concept of personnel management in executive bodies is generalized and developed. The peculiarities of the experience of European states in the context of personnel management in the field of public service have been revealed. The legal regulation of relations with personnel management in the bodies of executive power in Ukraine is defined. The content of the personnel management system in the executive authorities is revealed, the relationship between the subject and the object of management is established, the causes of conflicts and their role in the personnel management process are clarified. The current state and trends in staffing of executive bodies are analyzed. Practical recommendations for state authorities in this area have been developed.

Keywords: *personnel policy, personnel, personnel management, civil service, executive authorities, object and subject of relations, conflict, labor dispute, profession, professional development.*

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ.....	8
1.1. Управління персоналом в органах виконавчої влади як предмет наукового дослідження: поняття та особливості	8
1.2. Міжнародний досвід управління персоналом у сфері державної служби	15
1.3. Правове регулювання відносин з управління персоналом в органах державної влади в Україні.....	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	31
2.1. Зміст системи управління персоналом в органах виконавчої влади	31
2.2. Об'єкт і суб'єкти відносин з управління персоналом в органах виконавчої влади	36
2.3. Конфлікти в процесі управління персоналом в органах виконавчої влади	44
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ З УПРАВЛІННЯ 53 ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	53
3.1. Сучасний стан і тенденції забезпечення персоналом органів виконавчої влади в Україні	53
3.2. Напрями удосконалення менеджменту персоналу в органах виконавчої влади в Україні	59
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні перед Україною постали складні інституційні випробування щодо підвищення діяльності органів виконавчої влади задля розвитку ринкової економіки та покращення соціального захисту населення. Процеси реформування і модернізації в Україні державної служби обумовлюють необхідність удосконалення управління персоналом у сфері державної служби, впровадження нових форм, методів і технологій роботи з кадрами.

Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників для реалізації цілей організації, які здійснюються шляхом застосування технології управління персоналом.

Управління людськими ресурсами включає в себе усі функції, пов'язані з плануванням кар'єри, залученням, добором, соціалізацією, професійним розвитком, оцінюванням показників діяльності, оплатою праці, мотивацією, підтримкою робочих відносин з метою максимального використання людського потенціалу.

Головною метою сучасної системи управління персоналом державної служби є раціональне та ефективне використання кадрів державної служби, залучення, розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу державних службовців.

Вирішення кадрових питань є однією із найактуальніших проблем державної служби, адже для втілення будь-яких політичних чи економічних перетворень потрібні відповідні інститути, органи та підготовлені висококваліфіковані кадри.

Сьогодні основна увага має бути приділена вдосконаленню системи державної служби відповідно до вимог нової соціальної, політичної та економічної ситуації в Україні. Дана система повинна відповідати сучасним вимогам результативної роботи з кадрами з урахуванням міжнародних стандартів.

Функціонуючі зараз кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їх діяльність часто обмежується в основному вирішенням питання прийняття та звільнення працівників, оформлення кадрової документації. В органах виконавчої влади відсутні відділи, які б займались плануванням кар'єри службовця, розробкою системи підвищення кваліфікації державних службовців, проведенням аналізу роботи відділів та службовців даної установи. Слабка робота з кадрами – одна з головних причин неефективності системи управління органами виконавчої влади.

Основними характерними ознаками управління персоналу в органах виконавчої влади України сьогодні є: нестабільний склад управлінських кадрів, відсутність спадкоємності в роботі; непрозорість діяльності органів державної влади в роботі з кадрами; недостатнє ресурсне забезпечення професійного навчання кадрів; не престижність державної служби (низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців); відсутність цілісної системи кадрової роботи на рівні держави; відсутність належного громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів виконавчої влади, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи [1].

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування та напрацювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів з управління персоналом в органах виконавчої влади в Україні.

Відповідно до мети сформульовано наступні завдання:

- визначити предмет наукового дослідження управління персоналом в органах виконавчої влади;
- дослідити міжнародний досвід управління персоналом у сфері державної служби;
- проаналізувати правове регулювання відносин з управління персоналом в органах державної влади в Україні;
- розкрити зміст системи управління персоналом в органах виконавчої

влади;

- сформулювати відносини об'єкта і суб'єктів з управління персоналом в органах виконавчої влади;
- охарактеризувати сучасний стан і тенденції забезпечення персоналом органів виконавчої влади в Україні;
- запропонувати напрями удосконалення менеджменту персоналу в органах виконавчої влади в Україні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають та реалізуються в процесі управління персоналом в органах виконавчої влади в Україні.

Предметом дослідження є управління персоналом в органах виконавчої влади в Україні, його стан та тенденції.

У процесі дослідження було використано методи: абстрагування (уточнення сутності й змісту поняття “управління персоналом”), порівняння для дослідження управління персоналом у сфері державної служби, аналізу системи управління персоналу, моделювання державного службовця, загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для удосконалення процесів з управління персоналом в органах виконавчої влади в Україні.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та списку використаних літературних наукових джерел. Робота охоплює загалом 78 сторінок, з яких 71 сторінку становлять основний текст. Список використаних джерел налічує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1. Управління персоналом в органах виконавчої влади як предмет наукового дослідження: поняття та особливості

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

Дослідженням особливостей державної кадрової політики, управління людськими ресурсами, реформування державної служби займаються С. Зелінський, А. Козаченко, Н. Нижник, І. Педак, А. Рачинський, С. Сergyogin, Н. Синицина та інші відомі вітчизняні науковці. Звертаючи увагу на значний внесок відзначених дослідників у науку та практику управління людськими ресурсами, з огляду на існуючі проблеми розвитку державної служби, необхідність підвищення ефективності діяльності державних службовців та забезпечення успішності реалізації, задекларованих владою, реформ, актуалізується потреба у додаткових дослідженнях цієї проблематики. Адже від якості персоналу державних органів, розвитку інституційно-правового поля державної служби залежить ефективність державного управління [2].

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України.

Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль

кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Своє практичне втілення як кадрова політика держави так і кадрова політика організації знаходить в реалізації функції управління персоналом [3].

З метою дослідження сучасного стану управління персоналом в органах виконавчої влади доцільно звернутися до з'ясування поняття “кадри”. У широкому розумінні цим терміном охоплюються працездатні громадяни країни; основний, постійний, професійно підготовлений склад працюючих, які становлять кістяк колективу підприємства, установи, організації та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські та керівні функції; постійний, підготовлений склад працівників різних сфер публічної влади, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій; керівні кадри, кадри апарату, які мусять виконувати функції управління. Як соціально-економічна категорія, поняття кадри означає постійний (штатний) склад працівників, тобто дієздатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними, кооперативними, приватними та іншими підприємствами, фірмами, організаціями, установами; кваліфіковані працівники, які пройшли попередню професійну підготовку та мають спеціальну освіту, трудові навички та досвід роботи в обраній сфері діяльності.

Г. Атаманчук пропонує замість поняття “кадри” застосовувати “персонал державного управління”: “Якщо ми існуємо в демократичній державі, у центрі якої стоїть людина з комплексом своїх прав і свобод, то від визначення “кадри” (від фр. *cadre* – “рамка, тобто люди в рамці”) варто відійти до використання більш адекватного терміна персонал (від лат. *persona* – 1) особа, особистість; 2) важлива особа)” [4, с. 234].

Управління персоналом (менеджмент персоналу) — систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.

Персонал (від лат. *personalis* - особистий) – це особистий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації у трудовому процесі.

Трудові ресурси – населення у працездатному віці, які мають фізичні й інтелектуальні здібності, здатне до участі у трудовому процесі.

Планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання трудових (людських) ресурсів становить основний зміст управління персоналу.

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

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції: організаційну (планування потреб і джерел комплектування персоналу); соціально-економічну (забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу); відтворювальну (забезпечення розвитку персоналу).

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система. Основними формами контролю є оцінювання відповідності працівника посаді, яку він займає, атестація кадрів, оцінка роботи. Остання форма є найбільш важливою, оскільки встановлюється кінцевий результат діяльності працівника.

У Конституції України лише в двох статтях згадується поняття «державна служба». У статті 38 зазначається, що громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування. У статті 78 визначено, що народні депутати України не можуть мати іншого представницького мандата чи бути на державній службі [5].

Загалом поняття “служба” розглядається як елемент організаційної структури, сукупність ланок управління, зокрема підрозділів підприємства, установи, що інтегровані у функціональні системи управління, а службовець – як особа розумової праці, яка працює в організаціях, установах, сфері обслуговування й отримує заробітну плату.

Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність, пов'язана із аналізом, формуванням та забезпеченням реалізації державної політики, наданням доступних і якісних адміністративних послуг, здійсненню державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства, управлінням державними фінансовими та нефінансовими активами, персоналом державних органів та реалізацією інших повноважень державного органу, визначених законодавством [6].

Поняття “державний службовець” визначено в Законі України “Про державну службу України”: “Державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі - державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби” [6].

Управління персоналом на державній службі – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників державних органів [7].

Управління персоналом у публічній службі – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу службовців на рівні органу (підрозділу), створення умов для використання трудових якостей керівника (службовця) публічної служби з метою забезпечення ефективного функціонування організації та всебічного

розвитку зайнятих службовців.

Цикл управління персоналом починається з розробки кадрової політики організації - визначення завдань, основних напрямів і принципів, форм і методів організації. На цьому етапі формуються об'єкти і структури управління, прогнозується й планується кадрова робота, визначається кадрова потреба і джерела її задоволення.

Організаційний аспект управління персоналом органів державного управління полягає у створенні відповідного структурного підрозділу, який би забезпечив структуру завдань у межах загального процесу роботи з кадрами державної служби.

Служба персоналу державного органу утворюється залежно від чисельності працівників, підпорядкованих територіальних органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери її управління, а також від обсягу, характеру та складності управління персоналом.

Нормативно-правовою базою передбачено виконання службою персоналу державного органу таких основних завдань:

- забезпечення здійснення керівником державної служби в органі державної влади своїх повноважень;
- забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом органу державної влади;
- добір персоналу державного органу;
- організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу органу державної влади;
- забезпечення здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту [8].

Сьогоднішній статус більшості кадрових служб, на жаль, невисокий. Це свідчить про те, що час переходити на нові організаційно-структурні форми побудови і управління персоналом органів державної влади. Важливо, щоб керівник усвідомлював роль і призначення кадрових підрозділів в управлінні персоналом організації, вибудовував свою роботу з урахуванням

рекомендацій, спирався на думку спеціалістів служб управління персоналом.

Служби персоналу не повинні бути лише технічним додатком управлінських структур, що займаються переважно організаційно-оформлювальною роботою, вони мають активно допомагати керівництву державного органу у визначенні його кадрової політики. Адже від об'єднання зусиль і плідної діяльності керівників державних органів влади та служб персоналу багато у чому залежатиме їх кадрове забезпечення, максимально ефективне використання людських ресурсів та успішна реалізація реформ у державі.

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

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

Впровадження ефективної системи управління персоналом на державній службі створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування.

Питання щодо якості кадрів державного управління і, відповідно, якості надання ними управлінських послуг на сьогодні в суспільстві є досить актуальним.

Професіоналізація державної служби є пріоритетним напрямом державної кадрової політики у сфері державної служби, яка передбачає: зміну пропорцій у кадровому складі державних службовців з тією метою, щоб переважна більшість державних службовців мала професійну освіту в галузі державного управління; цільову підготовку висококваліфікованих фахівців державного управління, у тому числі з міжнародного права, світової та

європейської інтеграції; оновлення змісту та державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку суспільства, держави, державного управління і державної служби; створення ефективної системи формування державного замовлення на підготовку державних службовців в освітній галузі “Державне управління” та їх розподілу; ліцензування та акредитація закладів для професійного навчання державних службовців із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби; підвищення один раз на три роки кваліфікації науково-педагогічних кадрів системи професійного навчання державних службовців; перехід до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій [9].

Кадрова політика тісно пов’язана з усіма сферами діяльності державного органу. З одного боку, ухвалення рішень в сфері кадрової політики відбувається в усіх комплексних функціональних підсистемах державного органу. З іншого боку, рішення в сфері кадрової політики впливають на рішення в цих комплексних функціональних підсистемах [10].

Одним із видів діяльності в органах виконавчої влади є управління людськими ресурсами. З головної мети кадрової політики можна сформулювати цілі для управління людськими ресурсами, наприклад, забезпечити персоналом відповідного рівня професійної компетентності та у відповідній кількості у конкретний строк, на встановлений період, на відповідні посади державної служби. На основі таких цілей можна визначити зміст кадрової політики в державному органі. Слід враховувати, що не лише державний орган має цілі. Свої власні, індивідуальні цілі має і кожен державний службовець у цьому державному органі. Якщо виходити з необхідності відповідності індивідуальних цілей та цілей державного органу, то можна сформулювати основний принцип кадрової політики державного органу. Він полягає в тому, що однаково потрібне досягнення індивідуальних цілей та цілей державного органу. Це означає, що при виникненні конфліктів необхідно шукати чесні компроміси, а не віддавати перевагу лише цілям

державного органу. Правильне розуміння змісту кадрової політики державного органу можливе лише у тому випадку, якщо повною мірою враховується ця обставина. Практика останніх років показує, що цього принципу дотримуються у розвинених країнах усе більшою мірою.

Для якісного управління персоналом в органах виконавчої влади в Україні важливо враховувати змістовну сторону. Вона містить у собі призначення на посаду, виконання посадових обов'язків, конкурсне заміщення вакантної посади, оцінку відповідності службовця займаній ним посаді, рівень його кваліфікації, інші обставини проходження служби, а також звільнення службовця від займаної посади чи з державної служби [11, с. 22].

1.2. Міжнародний досвід управління персоналом у сфері державної служби

Розглядаючи міжнародний досвід управління публічними службовцями, необхідно виходити з умов, в яких здійснюється управління в тій чи іншій країні. Серед таких умов визначальною є правова система, до якої належить держава.

Загальноприйнятими є континентальна та англосаксонська правові системи.

Континентальній моделі відповідає система кар'єрної державної служби, яка передбачає, що державні службовці вступають на держслужбу на весь період своєї професійної кар'єри, під час якої вони поступово просуваються по службі. До країн з класичною кар'єрною моделлю відносяться Франція, Німеччина, Іспанія, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина, Японія. В умовах кар'єрної системи працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією, яка забезпечує певний автоматизм його просування службовими сходами.

Англосаксонській моделі відповідає система державної служби за

контрактом (договором). За даної системи працівники за контрактом наймаються на конкретні посади відповідно до освітнього рівня й професійних навичок. Класичні посадові системи мають Швеція і Голландія. Характерні риси посадової моделі притаманні системам в Італії, Фінляндії, Великобританії, Естонії, Нідерландах. Прикладом посадової (відкритої) системи може бути також модель організації державної служби у США. При посадовій системі відсутні гарантії щодо просування по службі, оскільки проходження державної служби визначається каталогом державних посад, в якому сформульовані умови для зайняття кожної з них.

В той же час, правове регулювання публічної служби в країнах з сильним впливом державних релігійних учень значним чином відрізняється. Так, в конфесійних державах особливістю управління публічними службовцями є об'єднання духовного і світського лідерства в одній посадовій особі. Тому адміністративна влада в таких країнах організована чіткіше та жорсткіше, ніж у світських країнах.

Схожа ситуація в управлінні публічними службовцями склалася в Ізраїлі, де проголошена ідеологія сіонізму значно впливає на публічну службу. Організація управління персоналом в Японії відрізняється ознаками патріархальності, за яких проголошується положення публічного службовця як слуги народу чи громади. Службовці зобов'язані давати присягу про дисциплінарну поведінку на публічній службі. Саме проходження служби в більшості залежить від безпосереднього керівника, а службовець лише має активну позицію щодо свого місця в службовому процесі.

Разом з тим слід зазначити, що в результаті модернізації більшість країн мають змішану модель державної служби, знаходяться десь посередині між кар'єрною та посадовою формами, тобто не існує такої моделі національної державної служби, котру можна було б розглядати як класичну кар'єрну чи класичну посадову модель [12].

Розглянемо особливості проходження державної служби в умовах її реформування й модернізації у Франції, Німеччині, Великій Британії, США та

Японії, які найкраще відображають зазначені вище моделі державної служби, досягли високого рівня ефективності державного апарату й мають професійну, авторитетну, відповідальну й престижну державну службу.

Сучасна державна служба Франції належить до найбільш стабільних та організованих у світі й тому є певним еталоном організації й реалізації державно-службових відносин та проходження державної служби.

У Франції на проходження служби впливає кар'єрна модель державної служби, яка має такі основні характеристики: ієрархічна організація системи державної служби з чіткою нормативно встановленою компетенцією кожного рівня адміністрації й жорсткими принципами посадової субординації; дуже високий рівень централізації державної служби, незначна увага до місцевих умов, проблем та ініціатив; жорсткий контроль за місцевою бюрократією із центру; здійснення значної частини внутрішньо-організаційної діяльності на основі формальних нормативно закріплених процедур; конкурсна система відбору кадрів для державної служби; дуже висока елітарність державної служби, яка за конкурсною системою відбору підтримується завдяки «освітній монополії» декількох навчальних закладів на підготовку державних службовців; розвинена система гарантій правової та соціальної захищеності службовця; дуже ускладнена процедура звільнення державних службовців; залежність кар'єрного зростання й окладу державного службовця від стажу служби, а також від посади, яку він обіймає). Прийняття на державну службу здійснюється за конкурсом за двома можливими варіантами: здачі екзаменів і проходження тестів; співставлення послужних списків кандидатів на посаду. При створенні нового корпусу, призначенні на вищі посади (префекти, послы та ін.), а також на деякі нижчі посади конкурс не проводиться.

Якщо проаналізувати французьке законодавство, то поняття "публічні службовці" об'єднує всіх тих, хто служить в центральних та місцевих органах влади. Державна служба офіційно називається "публічною службою". Публічні службовці в широкому сенсі слова визнаються як особи, що працюють в державних установах різного профілю і рівня.

В цілому, управління персоналом здійснюється за схемою, де кожен орган влади виконує свою функцію. Парламент затверджує Загальне положення про публічну службу і визначає порядок створення посад. Державна рада встановлює, які посади входять у коло повноважень президента і уряду, які категорії чиновників можуть призначатися іншими органами. Президент затверджує декрети з питань публічної служби, здійснює призначення вищих посадових осіб: державних радників, головних консультантів Рахункової палати, префектів, послів, керівників академій та ін. Прем'єр-міністр відповідно до конституційних норм несе безпосередню відповідальність за всю роботу публічної служби. У рамках конституційних повноважень він готує і видає підзаконні акти, особливі положення про публічну службу для окремих міністерств, координує діяльність міністерств в інтересах публічної служби, бере участь у призначенні вищих посадових осіб. За рішенням президента і прем'єра відбуваються призначення всього керівного складу міністерств аж до начальників відділів.

На регіональному рівні управління публічною службою здійснюють префекти. Префект і підлеглі йому служби префектур виконують дві функції: представника центрального уряду і координаційного штабу служб регіону. Префект має право приймати на роботу службовців середньої і нижчої ланки. На рівні місцевого самоврядування керівними органами виступають муніципальні ради і мери. Вони замикають управління публічною службою в масштабі країни. Крім того, для управління кадрами державних службовців на регіональному і місцевому рівнях створені управління у формі державних територіальних інститутів. Ці управління об'єднуються в загальнонаціональний центр, що здійснює керівництво кадрами тільки вищої ланки.

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління публічною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, суспільних органів, наприклад Генеральна рада,

Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо публічної служби з інтересами службовців, обговорення альтернативних проєктів щодо публічної служби і т. п.

Концепція проходження державної служби Франції, включаючи добір, призначення на посаду, професійну кар'єру, оцінювання ефективності роботи службовця протягом професійної діяльності, ґрунтується на тому, що: державна служба потребує від працівника специфічних якостей і повної віддачі службі державі; державна служба дає впевненість у тому, що добросовісне виконання працівником його службових обов'язків гарантує йому стабільне матеріальне забезпечення, яке поступово збільшується; державна служба добирає і закріплює на посаді найбільш цінні кадри, які забезпечують їй високий престиж у суспільстві [13, с. 24].

У Німеччині, як і у Франції, існує таке поняття, як публічна служба. Основні характеристики німецької моделі державної служби такі: висока роль політичних призначень у системі державної служби, особливо у процесі вироблення стратегічних управлінських рішень; чітка організація системи державної служби з нормативно встановленою компетенцією кожного рівня управління (аж до розділення компетенції щодо ухвалення й виконання рішень) і встановленими принципами посадової субординації; здійснення всієї внутрішньої організаційної діяльності на основі формальних нормативно закріплених процедур; складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів з найкращою успішністю; високий соціальний статус державного службовця, значення репутації, чітко закріплені норми професійної етики; існування інституту почесного чиновника; система гарантій правової та соціальної захищеності службовця, принцип «довічного призначення»; залежність кар'єрного зростання, заробітної плати й пільг від посади і стажу служби; переважання на державній службі фахівців з юридичною освітою.

Специфіка німецької державної служби полягає в тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії

осіб: посадовців, службовців і робітників. Посадовці (високий і найвищий рівень посад) призначаються довічно, а із службовцями і робітниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана. Публічним службовцям присвоюються ранги в межах кожного рівня, їх всього шістнадцять. Правовий статус посадовця регулюється “Федеральним законом про посадовців”. У Німеччині діє чіткий поділ посад на політичні і адміністративні. Необхідною умовою вступу на державну службу у Німеччині є знання німецької мови. Робочий час німецького державного службовця не повинен перевищувати 44 години, в той час як в Україні він становить 40 годин.

Зазначимо, що законодавство Німеччини достатньо детально регулює таку процедуру проходження державної служби, як добір на державну службу. Добір в органи державної влади здійснюється як на основі нормативно-правових актів (для чиновників), так і на основі службового контракту (для службовців і обслуговуючого персоналу), а тому такі поняття публічної служби, як чиновник і службовець не збігаються [13, с. 26]. Тільки після випробувального терміну державний службовець, вік якого не перевищує 27 років, може бути призначений на посаду. Випробувальний термін може тривати від одного до п’яти років. В Німеччині ефективно діє кар’єрна (закрита) модель державної служби, а тому вступ на публічну службу можливий тільки на початкову посаду в органі державної влади. Проходження служби, а саме просування по ній з однієї категорії на іншу можливе при успішній здачі іспиту. Кожна категорія посад має свої особливості проходження та переміщення на кар’єрних сходах та ґрунтується на компетентнісному підході. Граничний вік перебування на публічній службі 65 років. Цей вік може бути збільшений до 68 років [13, с. 27-28].

Цікавим для України є досвід проходження державної служби в Сполучених Штатах Америки, оскільки США належать до однієї із найбільш політично стабільних країн світу. Стабільність політичної системи США стала результатом чіткого розподілу повноважень між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади. Категорія публічних службовців США включає як

посадових осіб та допоміжний-технічний персонал, пов'язаний з реалізацією державно-владних повноважень, так і працівників за наймом (в тому числі викладачів державних навчальних закладів, робочих державних підприємств і сфери комунального обслуговування).

Відповідно до Закону про реформу державної служби (1979 р.) було створено Бюро з управління персоналом і Раду із захисту системи заслуг. На особливу увагу заслуговує те, що відповідно до Закону про реформу державної служби в США було створено нову групу державних службовців – Службу вищих керівників. В законі чітко прописана кар'єрна ієрархія, яку має пройти кожен службовець для досягнення найвищих посад та визначено, що професійні державні службовці займають посади, розподілені в ієрархічному порядку за 18 категоріями Генеральної схеми посад залежно від складності і відповідальності роботи та ступенем участі кожної категорії в процесі прийняття рішень і управління. Особливістю проходження державної служби в США є те, що вона поділяється на конкурсну та виключну. Назва

«конкурсна» означає те, що всі призначення на цю службу здійснюються внаслідок відбору кандидатів на посади на конкурсних засадах. В результаті такої процедури понад 90% усіх державних службовців проходять через конкурсну систему. Назва «виключна» відображає положення, відповідно до якого посади цієї служби вилучені із сфери дії Закону про реформу державної служби. До таких відносять посади в Агентстві з національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменті, представництві США в міжнародних організаціях. В системі проходження державної служби чітко прописано процедуру кар'єрного просування по службі. У кожній установі державної служби є свій план заміщення посад по службі. Закон про реформу державної служби в США вніс свої корективи в загальноприйнятту систему оцінки роботи державного службовця. Визначальною в оцінюванні стала «система досягнень», яка слугує підставою для ухвалення рішення про перепідготовку, навчання, нагородження, зниження, затримку на колишній посаді чи переміщення державного службовця в іншу установу. Заслуговує на увагу визначення в

Законі про реформу державної служби такої процедури проходження державної служби, як звільнення державного службовця. У разі виникнення зауважень щодо його роботи керівник установи повинен повідомити йому про це, чітко зазначивши критерії оцінювання його праці. Новацією у системі державної служби відповідно до Закону про реформу державної служби стало запровадження етичного кодексу державної служби. Загальнолюдські гуманістичні ідеали, закладені в “кодексі етики”, спонукають державних службовців усіх рівнів діяти в рамках закону на благо своєї спільноти та держави, дотримуючись високих моральних принципів [14, с. 478].

Зарубіжний досвід проходження державної служби в умовах її реформування та модернізації є дуже цінним для України. Його практичне переймання сприятиме реформуванню й модернізації державної служби, вдосконаленню її проходження в умовах адміністративної реформи в Україні.

1.3. Правове регулювання відносин з управління персоналом в органах державної влади в Україні

Аналіз наукової літератури дає змогу дійти висновку, що одним з основних складових елементів державної служби є процес проходження служби.

Проходження державної служби ґрунтується на ключових, вихідних засадах державної служби, зокрема законності, верховенстві права, професіоналізмі, патріотизмі, добросовісності, ефективності, забезпеченні рівного доступу до державної служби, політичній неупередженості, прозорості та стабільності. Саме на дотримання цих та інших принципів спрямована процедура проходження державної служби.

Будь-який процес, що здійснюється в межах державного управління, потребує обов'язково правового регулювання [15].

Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України [5],

законами України “Про державну службу” [6], “Про місцеві державні адміністрації” [16], “Про службу в органах місцевого самоврядування” [17], “Про запобігання корупції” [18] та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [8].

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об’єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які випливають із трудових відносин.

У зв’язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм чинного законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання — Кодекс законів про працю України, постанови уряду України, акти Міністерства соціальної політики. Разом з тим є питання умов праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

До системи нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами [19, с. 136].

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом - це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (норми централізованого характеру);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який

розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір — це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом. Сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки й ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації є:

- положення про підрозділи;
- посадові інструкції [20].

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

- адаптивність - гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються;
- ієрархічність - взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління;
- колегіальність – взаємодія співробітників служби управління

персоналом;

- комплексність - врахування чинників, які впливають на управління

персоналом;

- концентрація - ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань;

- оперативність - своєчасне прийняття рішень;

- оптимальність - багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту;

- плановість - планування роботи з персоналом;

- добір і розстановка кадрів - відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації;

- узгодженість - погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом.

Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [21].

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні. Правові методи є імперативними (обов'язковими для виконання), диспозитивними (передбачають, що можна робити і що ні), рекомендаційними (вказують, як потрібно вести себе керівникові у відповідності з нормами права в тій чи іншій ситуації) і заохочувальними (сприяють заохоченню керівників, що творчо керуються нормами права).

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

управлінської підготовки, невідповідністю фахової підготовки профілю діяльності, бюрократизмом, байдужістю і корумпованістю керівних кадрів [22].

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

Модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів – одне з ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави щодо суспільного розвитку.

Висновки до розділу 1

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України.

Практичне втілення кадрової політики держави, організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Тип сучасних політико-владних відносин із їх нестабільністю та непослідовністю по-новому і гостро ставить питання якості персоналу

державного управління. Саме державні службовці, незважаючи на безперервні політичні пертурбації, що лише перешкоджають приходу до влади професійно нових управлінців та політичної еліти, мають визначити стратегічні пріоритети й цілі розвитку держави та нації, знайти ті чинники, що дадуть можливість суспільству об'єднатися навколо національної ідеї, спрямованої в майбутнє. Тому особливого значення набувають дослідження впливу державної кадрової політики України на процеси демократизації державного управління, модернізації всіх його ланок, формування нового якісного кадрового корпусу управлінців, здатних професійно вирішувати складні виклики сьогодення.

Виділено поняття “управління персоналом”, під яким слід розуміти цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

Визначено основні завдання, які підлягають виконання службою персоналу державного органу.

Дослідження системи публічної служби окремих країн надало підставу зробити висновок, що існує потреба у розумінні публічної служби у двох значеннях. У вузькому значенні її слід вважати службою щодо здійснення практичного застосування. У широкому значенні їй необхідно розглядати як працю службовців публічної сфери.

Систематизовано основні тенденції розвитку інституту проходження державної служби в країнах демократії, до яких віднесено: розробку програм реформування й модернізації державної служби та прийняття нового законодавства про державну службу; оптимізацію та створення в системі державної служби нових організаційних структур; існування спеціальних інститутів управління державною службою; створення інституту вищих керівників; ротації кадрів; наявність кодексів етики; забезпечення процесу безперервної професійної освіти державних службовців.

Визначено нормативно-правову базу управління персоналом; принципи та методи управління персоналом державної служби, проблеми управління персоналом у сфері державної служби України, модернізацію системи державної служби.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1. Зміст системи управління персоналом в органах виконавчої влади

Реформування системи управління персоналом на державній службі є пріоритетним напрямом модернізації державної служби України. Однією з важливих складових розвитку держави не без підстав вважають кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм державних службовців, нарощування та ефективне використання кадрів. Від професіоналізму кадрового потенціалу державного управління залежить конкурентоспроможність держави. Тому ключовим завданням керівників державних органів є розробка й упровадження ефективної системи управління персоналом.

Управління персоналом – процес, спрямований на розробку і впровадження формальних систем, що забезпечують результативне та ефективне використання людського потенціалу для досягнення організаційних цілей. Управління персоналом – це найважливіша складова частина системи управління будь-якої організації, у тому числі державного органу. Згідно з системним підходом як науковою концепцією, усі організації є відкритими системами.

Система (від грец. *systema* – ціле, складене з частин; з'єднання) – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад у характеристики цілого.

Система управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.

Головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального

розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу.

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

Система управління персоналом у сфері державної служби включає компоненти, які представлені на рис.1.



Рис. 1. Система управління персоналом

Підсистеми та елементи системи управління персоналом органів державного управління:

1. Суб’єкт управління персоналом – керівники державних органів, їх заступники, керівники структурних підрозділів.

2. Підсистема нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення управління персоналом державної служби:

– Нормативно-правове забезпечення управління персоналом включає

Конституцію України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національної державної служби (далі – НАДС), акти інших державних органів.

– Науково-методичне забезпечення системи управління персоналом охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації державних службовців та включає НАДС, мережу закладів вищої освіти інститут підвищення кваліфікації, мережа закладів вищої освіти, що ліцензовані на підготовку магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців.

– Інформаційне забезпечення системи управління персоналом передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (електронне урядування, єдина інформаційна комп’ютерна система “Кадри”, публічні електронні послуги та ін.).

– Соціально-психологічне забезпечення системи управління персоналом передбачає впровадження психологічного тестування в процесі відбору персоналу на державну службу, визначення потреб у навчанні тощо.

3. Підсистема стратегічного, тактичного та операційного планування персоналу. Кадрове планування переводить стратегію і цілі організації в площину конкретних кроків, які повинні бути зроблені в сфері управління персоналом для успішного досягнення поставлених перед організацією цілей.

4. Підсистема управління процесами підбору, відбору та призначення на посади державної служби. Отримання і аналіз маркетингової інформації, що стосується персоналу. Розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі. Пошук і залучення працівників, що відповідають встановленим вимогам, відбір кадрів, що володіють знаннями, здібностями,

навичками і досвідом, які необхідні для належного виконання роботи.

5. Підсистема управління розвитком персоналу (професійна орієнтація та соціальна адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, службове просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів). Ця підсистема покликана не тільки підвищувати цінність людських ресурсів, якими володіє компанія, але водночас є важливим засобом підвищення задоволеності працівників своєю роботою і їх прихильності організації.

6. Підсистема управління трудовими відносинами (організаційна культура; система комунікацій та взаємовідносин; система прийняття рішень; управління командами, конфліктами та стресами; управління взаємодією з профспілками).

7. Підсистема управління мотивацією персоналу (оплата праці, заохочення і соціальні гарантії).

8. Підсистема регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток.

9. Підсистема дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців.

У науковій літературі виділяють дві групи функцій управління персоналом – загальні (універсальні) та специфічні. До універсальних функцій належать: планування, організація, керівництво і контроль [11, с. 31].

Планування – визначення цілей і показників діяльності організації у майбутньому, а також постановка завдань та оцінювання ресурсів, необхідних для їх виконання.

Організація – процес розміщення і використання організаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації, що виражається в розподіленні праці як по вертикалі, так і по горизонталі, формування структури влади та механізмів координації робочих завдань.

Керівництво – управлінська функція, яка припускає використання впливу керівника на мотивацію працівників щодо досягнення цілей. Система керівництва та координації діяльності персоналу включає такі аспекти, як

організаційна поведінка, лідерство, мотивація, комунікація, робота в командах. Організаційна культура є набором базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, що поділяються усіма членами організації. Організаційна культура багато в чому визначає поведінку персоналу.

Контроль – процес систематичного моніторингу діяльності організації, що забезпечує її відповідність цілям, планам і нормативним показникам.

Загальні функції реалізуються керівниками всіх рівнів, у тому числі службою управління персоналом. При цьому кожна загальна функція виконується з використанням спеціалізованих функцій (планування персоналу, пошук і підбір персоналу, відбір персоналу, прийом на роботу, профорієнтація та адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, просування та підготовка керівних кадрів). Спеціалізовані функції реалізуються за допомогою кадрових технологій.

Технології (від грец. *techne* – мистецтво, майстерність, вміння) управління персоналом – це сукупність методів, здійснюваних у процесі реалізації специфічних функцій (наприклад, технології підбору, відбору, прийому на роботу тощо).

Отже, система управління персоналом державних органів визначається як комплекс підсистем і елементів управління персоналом та їх відносин, об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях управління.

На систему управління персоналом мають значний вплив чинники як зовнішнього середовища (макро- та мікросередовище), так само, як і чинники внутрішнього середовища організації. До чинників макросередовища відносять: політику, стан економіки, міжнародні події та соціально-культурні фактори. До чинників мікросередовища належать: постачальники трудових ресурсів, клієнти як споживачі державних послуг, конкуренти, органи державної служби, профспілки.

До чинників внутрішнього середовища відносять внутрішні змінні: цілі (стратегічні цілі державного органу та організацій місцевого самоврядування,

цілі структурних підрозділів), структуру організації (спеціалізований розподіл праці, сфера контролю), завдання, технології, люди (індивідуальні відмінності, здібності, схильність, потенціал людини, потреби, очікування відносно результатів своєї поведінки, сприйняття, відносини, тобто соціальні установки, цінності). Внутрішні чинники (або змінні) тісно взаємозв'язані між собою [11, с. 34].

Утвердження демократичної правової держави, розв'язання складних соціально-економічних і політичних проблем її розвитку вимагає постійної уваги до роботи з персоналом органів влади. І саме від дієвості системи управління персоналом залежить якість реалізації функцій виконавчої влади, рівень втілення в життя управлінських рішень та державних вимог.

2.2. Об'єкт і суб'єкти відносин з управління персоналом в органах виконавчої влади

Сутність управління персоналом в органах виконавчої влади полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій [23].

Головними елементами системи є люди, які одночасно виступають і об'єктом, і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.

Система управління персоналом включає ряд обов'язкових елементів:

- суб'єкт управління;
- об'єкт управління;
- зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління;
- зворотній зв'язок.

Суб'єкт управління (керівний елемент) є носієм функцій управління персоналом. Зовнішніми суб'єктами (регуляторами) є держава й органи державного управління, які приймають закони, інші нормативно-правові акти, видають накази і розпорядження. До внутрішніх суб'єктів відносяться керівник, його заступники, керівники структурних підрозділів державних органів.

Об'єкт управління (керований елемент) включає соціально-економічні відносини та персонал. Згідно зі ст. 1 Закону України “Про державну службу”, до персоналу державного органу належать як державні службовці, так і інші працівники, які виконують функції з обслуговування.

Відповідно до цього можна виділити три складові об'єкта управління:

- управління особистістю;
- управління персоналом формальних (структурних підрозділів, команд) та неформальних груп;
- управління персоналом організації у цілому (трудовим колективом).

Об'єкти системи управління персоналом перебувають у постійному взаємозв'язку один з одним, в результаті чого виникають різні процеси руху персоналу.

Інтеграція зусиль різних суб'єктів управління, розвиток правових основ проходження публічної служби надають процесу її проходження чіткої регламентованості. Особливо це позначається на діяльності кожного конкретного службовця.

Це актуалізує проблему удосконалення, гармонізації управлінських відносин у форматі “суб'єкт управління – об'єкт управління” як у соціальній макросистемі системи публічної служби в цілому, так і в соціальній мікросистемі конкретного органу влади.

При цьому необхідно зазначити, що специфіка управлінської діяльності в соціальній системі будь-якої масштабності актуалізує необхідність офіційного визнання кожного з-поміж підлеглих співробітників як неповторної творчої особистості. Це - основа для того, щоб вивчення,

задоволення, врахування потреб, інтересів та здібностей кожного з них стало основою суттєвого удосконалення міжособистісних суб'єкт-об'єктних відносин в щоденній адміністративно-службовій діяльності на публічній службі.

Саме тому, здатність керівника організувати ефективну комунікативну взаємодію, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, уміло використовувати організаційну й управлінську культури, формувати результативну команду з числа підлеглих службовців-співробітників мають розглядатися не лише найсуттєвішими ознаками, а й показниками професіонально-професійно-особистісної придатності суб'єкта управління до здійснення ним керівної діяльності у соціальній системі очолюваного ним органу влади.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростаючу увагу до проблематики удосконалення відносин у форматі управління у різномасштабних підсистемах соціального управління, оскільки очевидно, що успішність реалізації публічною службою України поставлених перед нею завдань залежить від ефективності та результативності суб'єкт-об'єктної взаємодії як у соціальній макросистемі публічної служби в цілому, так і в соціальній мікросистемі будь-якого органу влади.

На перший погляд, чіткість ієрархічної підлеглості та підпорядкованості у межах адміністративної організації мала б автоматично слугувати основою гармонійних відносин між керівником та підлеглим, об'єднаними спільністю цілей та завдань публічно-службової діяльності на публічній службі України. Однак, реальні прояви поведінки службовців не завжди відповідають нормам, задекларованим у відповідних законодавчих і відомчих нормативно-правових актах.

Удосконалення відносин у форматі «суб'єкт управління - об'єкт управління» з метою надання їм статусу двосторонньої взаємодії характеризує діяльність на публічній службі України, передусім, як мистецтво управління, що розуміється як уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо

використовувати накопичений досвід й отримані навички в конкретній управлінській ситуації.

Для гармонізації управлінської взаємодії у форматі “суб’єкт управління – об’єкт управління” першочергового значення набувають реалізація керівництвом органів державної влади (суб’єктами управління) принципів управління персоналом.

Під принципами управління людськими ресурсами органу державної влади розуміємо, по-перше, систему базових положень, основоположних ідей, правил, відповідно до яких здійснюється адміністративно-службова діяльність державних службовців; по-друге, загальні вимоги, що висувуються до змісту, організації, критеріїв управління персоналом.

Загальноприйнятою є класифікація, згідно з якою принципи поділяються на загальні та часткові. Причому серед загальних принципів управління персоналом доцільно виділити такі:

1) принцип розподілу праці, сутність якого полягає в управлінні спеціалізацією персоналу, який має діяти як злагоджений, чіткий механізм щодо забезпечення та виконання повноважень в органі виконавчої влади. При цьому керівник зобов’язаний брати до уваги різноманітність професійної підготовки та спеціалізації підлеглих державних службовців;

2) принцип дотримання дисципліни, покликаний забезпечувати організованість та порядок функціонування органу державної влади, заснований на усвідомленні державними службовцями важливості, суспільної значущості виконуваного ними службового обов’язку щодо здійснення посередництва між державою та громадянами, що досягається в результаті застосування системи заходів та санкцій організаційно-виховного характеру;

3) принцип професіоналізму та компетентності, суттю якого є органічне поєднання професіоналізму та компетентності як необхідної умови досягнення персоналом високого рівня якості службової діяльності, результативності й дієвості виконуваних ним функцій.

У зв’язку з цим, необхідно чітко розмежовувати ці два

взаємодоповнюючі поняття, оскільки: професіоналізм – це інтегральна характеристика індивідуальних, особистісних та суб'єктно-діяльнісних властивостей як цілісного утворення, що дають можливість персоналу максимально успішно вирішувати поставлені перед ним завдання; компетентність – це найвища форма прояву професіоналізму, яка відтворюється лише за умови відповідності структури професійного досвіду персоналу структурі завдань та функцій, які він повинен виконувати у професійній діяльності.

Недотримання цієї умови призводить до того, що притаманні персоналу властивості не дозволяють йому діяти професійно, самотійно, творчо й відповідально проявляти весь свій особистісний потенціал;

4) принцип узгодженості особистих та суспільних інтересів, спрямований на максимально повне поєднання й узгодження інтересів службової діяльності, а отже, державної служби, та інтересів державних службовців. Оскільки для держслужбовців загальний інтерес є інтересом державним, необхідно формувати у них чітке й непохитне розуміння цього інтересу, почуття відповідальності за загальнодержавні справи, почуття відданості своєму колективу та гордості за належність до корпусу державних службовців як посередників між Українською державою та громадянами;

5) принцип справедливості та рівності. Зазначимо, що рівність доцільно розуміти як рівність прав та обов'язків осіб, які перебувають на одному щаблі службової драбини. Справедливість розуміється, по-перше, як дотримання цих прав та обов'язків, по-друге, застосування системи переваг для тих державних службовців, які найефективніше реалізують свій особистісний, творчий, професійний потенціал у процесі служіння державі й громаді на державній службі. Очевидно, що саме таке розуміння цих термінів свідчить про безпосередню належність цього принципу до мотивування співробітників на добросовісне виконання адміністративно-службових обов'язків;

б) принцип стійкості складу персоналу. Діяльність керівника органу державної влади як суб'єкта управління має спрямовуватися на: збереження

професійного ядра колективу професіоналів, розвиток його здатності до оновлення форм і методів роботи в повній відповідності з викликами сьогодення, боротьбу з високою плинністю кадрів, необґрунтованою змінюваністю спеціалістів та керівників, протидію розпаду колективу професіоналів у різноманітних ланках управлінської ієрархії тощо;

7) принцип єдності персоналу, що вимагає від суб'єкта управління обов'язкового дотримання низки правил, а саме: а) постійного координування зусиль підлеглих службовців; б) об'єктивного стимулювання ефективності й результативності їхньої службової діяльності; в) максимального використання потенціальних особистісних здібностей усіх співробітників; г) об'єктивного визнання і, як наслідок, справедливої винагороди заслуг кожного підлеглого службовця;

8) принцип адаптації до мінливості й непередбачуваності умов діяльності. Вважаємо, що набуття цим принципом пріоритетної значущості пов'язане з вирішенням органами державної влади нових завдань у сучасних умовах, які вимагають від державних службовців інтенсифікації роботи, безперервного збільшення знань, переоцінки накопиченого досвіду, подолання усталених стереотипів, активізації процесів самовдосконалення та самореалізації у процесі службової діяльності тощо. При цьому керівник зобов'язаний долати опір консервативної частини персоналу, спираючись на новаторські сили в колективі та посилюючи його впевненість у можливості успішного виконання нових, неординарних завдань;

9) принцип ефективності роботи персоналу, пов'язаний із зіставленням затрат та конкретних результатів діяльності персоналу, що має спрямовуватися керівником на результативне використання технологій професійної діяльності, економію виділених засобів, підвищення ефективності службових заходів, зорієнтованих на забезпечення максимально якісного виконання повноважень державної адміністрації.

Часткові принципи управління персоналом також заслуговують на постійну увагу керівників. Серед них доцільно відзначити такі:

1) принцип підбору кадрів на державну службу відповідно до їх професійноособистісних, морально-етичних, ділових рис, які мають повністю відповідати вимогам займаної ними посади;

2) принцип планування у використанні кадрових ресурсів як найціннішого ресурсу будь-якого органу влади. Саме тому керівник зобов'язаний застосовувати плановий підхід, стратегію й тактику використання персоналу з максимальною ефективністю для організації;

3) принцип ротації кадрів, спрямований на забезпечення: наступності в діяльності державних службовців, “інституційної пам'яті” державної адміністрації, своєчасного оновлення кадрового потенціалу, залучення нових сил, підтримки кваліфікації персоналу на рівні сучасних вимог;

4) принцип стимулювання максимально ефективною та результативною діяльністю держслужбовців. Причому важливим завданням для керівника є надання об'єктивної вмотивованої переваги добросовісним, творчим, активним співробітникам;

5) принцип виховання, пов'язаний із формуванням у державних службовців відданості конституційному ладу, поваги до законів Української держави, відповідальності за виконання службового обов'язку, гордості за належність до корпусу державних службовців як колективу творчих особистостей-одномумців [24].

Головними напрямками удосконалення управлінської взаємодії у форматі «суб'єкт управління - об'єкт управління» мають бути визнані такі:

1. Надання пріоритетності у керівній діяльності людиноцентричній складовій для удосконалення якісних характеристик субординаційних відносин та позбавлення їх від надмірної бюрократизації, поліпшення якісних показників вертикальної й горизонтальної взаємодії.

2. Урахування в процесі службової субординації в організаційній структурі органу державної влади реординаційних відносин, сутність яких полягає у тому, що активна роль впливу на суб'єкт управління належить саме об'єкту управління. Причому необхідно розрізняти два види таких відносин

[25, с. 28-29]:

– ініціативні реординаційні відносини, проявом яких є позитивний відгук підлеглих на діяльність керівника і, як результат, висування ними різноманітних пропозицій та ініціатив з метою удосконалення професійної діяльності;

– реактивні реординаційні відносини, сутність яких полягає у негативній реакції підлеглих співробітників на певні дії чи на всю діяльність керівника.

3. Перехід від системоцентричного до людиноцентричного підходу на основі удосконалення світоглядного рівня субординації, спрямоване на мінімізацію негативного впливу не лише у вирішенні практичних завдань, а й у міжособистісними підходами з підлеглими.

4. Демонстрація керівником у щоденній керівній діяльності реального управлінського лідерства, основа якого – обов'язкове поєднання його посадового авторитету та авторитету його особистості.

5. Визнання управлінської культури основою ефективною та результативною взаємодії керівника з підлеглими державними службовцями.

6. Удосконалення внутрішнього соціального середовища у мікросистемі колективу співробітників, основою якого є конструктивний морально- психологічний мікроклімат.

7. Усвідомлення управлінської взаємодії двостороннім процесом взаємозацікавленого соціального партнерства співробітників усіх ієрархічних рівнів у межах органу влади як соціальної мікросистеми.

8. Удосконалення відносин дисципліни і відповідальності з метою запобігання дезорганізації службових відносин.

Це дозволить по-сучасному вирішити не лише проблему спільної колегіальної діяльності, а й роботи у команді односторонців-співробітників, необхідність якої нині лише іноді словесно визнається деякими керівниками.

Офіційне визнання на усіх рівнях управлінської ієрархії на державній службі обов'язкової умови результативності удосконалення відносин у

форматі “суб’єкт управління - об’єкт управління”, якою є особистісно-професійно-професіональна готовність призначеної на керівну посаду особи до здійснення нею керівної діяльності як взаємозацікавленої конструктивної міжособистісної взаємодії з підлеглими службовцями [11, с. 329].

2.3. Конфлікти в процесі управління персоналом в органах виконавчої влади

Конфлікт як явище може виникати майже в усіх сферах суспільних відносин та людського буття. Не є винятком і професійна діяльність державних службовців в органах виконавчої влади. Проте конфлікти, що виникають у цій сфері, безпосередньо впливають не лише на службовців і на виконання ними професійних обов’язків, а й опосередковано на суспільство або окремих громадян. У зв’язку з цим із цим вивчення й аналіз конфліктів в управлінській діяльності набуває не лише актуальності, а й суспільної значущості [26].

У сфері державного управління проблематиці конфліктів присвячені дослідження Л. Беззубко, Н. Довгань, Т. Сенюшкіної, О. Тертишної, В. Тимофієва, Н. Федчун та ін.

Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених дій працівників, які зумовлені розбіжністю інтересів, цінностей та норм поведінки [27, с. 139].

Конфлікти виникають у процесі взаємодії, спілкування людей, оскільки інтереси, погляди є різні, і тому конфлікти існують стільки, скільки існує людство. Проте загальноприйнятої теорії конфліктів, що вичерпно пояснює їх природу, вплив на розвиток колективу, суспільства поки ще не існує, незважаючи на багаточисельні дослідження з питань виникнення, формування конфліктів та управління ними. Початок сучасної теорії конфліктів закладений німецькими, австрійськими та американськими соціологами на початку ХХ століття.

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або

більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групою працівників. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні [28, с. 85].

Сучасні погляди полягають у тому, що навіть за наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані.

Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і навіть досягненню цілей організації. Проте у багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативи вирішення проблем.

Конфлікти в колективі можуть відігравати, як негативну так і позитивну функції. Основні функції конфліктів:

1) позитивна: розрядка напруження між конфліктуючими сторонами; отримання нової інформації про опонента; згуртованість колективу організації для протидії зовнішнім ворогам; стимулювання до змін і розвитку; зняття синдрому покори у підлеглих;

2) негативна: великі емоційні і матеріальні витрати на участь у конфлікті; звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально – психологічного клімату в колективі; відношення до переможених груп як до ворогів; надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, яке шкодить роботі; після завершення конфлікту – зменшення міри співробітництва між частиною працівників; важке відновлення ділових відносин [29, с. 182-184].

Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Конфліктна ситуація – це різні позиції сторін з певного приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів їх досягнення, незбіг інтересів, мотивів тощо. Як правило, в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, проте інколи досить будь-якого приводу,

інциденту – і може виникнути конфлікт [29, с. 184-186].

Управління конфліктом може виявлятися у врегулюванні, завершенні, запобіганні, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстрочці тощо. При цьому, головними методами управління конфліктом виступають: суперництво - спосіб, орієнтований на владу, на ствердження власного положення, тобто коли один задовольняє свої потреби за рахунок іншого, або може означати “відстоювання своїх прав”, захист своєї точки зору; узгодження – протилежність суперництву, коли людина ігнорує свої власні потреби, щоб задовольнити потреби іншого, тобто в цьому випадку присутній елемент самопожертви, великодушності та милосердя; ухил (відсторонення) – дипломатичне відкладання вирішення питання до кращих часів, невпевнений спосіб управління конфліктом; співробітництво – протилежність ухилу, передбачає спроби вироблення спільного рішення і може приймати форму розбіжностей для з’ясування обох точок зору та вирішення взаємних проблем; компроміс – знаходження взаємовигідного рішення шляхом взаємного бажання йти на примирення, зниження напруги та прояви поступок [30].

Управління конфліктною ситуацією потребує визначення основних типів конфліктів, причин їх виникнення та методів розв’язання.

Розрізняють чотири основних типи конфлікту: внутрішньоособові, міжгрупові, міжособові, конфлікти між особою і групою.

Внутрішньоособовий конфлікт. Цей тип конфлікту може проявлятися в різних формах. Більшість цих конфліктів пов’язана з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи організації.

Міжособовий конфлікт. Цей тип конфлікту найбільш поширений. В організації він виражається по – різному. Конфлікт виявляється, як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями інколи просто не в змозі співіснувати.

Конфлікт між особою і групою може виникнути конфлікт, якщо особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних

груп.

Будь – який керівник зацікавлений у тому, щоб конфлікт, який виник в його організації, був якнайшвидше вичерпаний, оскільки його наслідки можуть нанести і моральну, і матеріальну шкоду. Цей процес може проходити як без його участі, силами самих сторін, так і при активному його втручанні та управлінні.

Конфлікт може бути вирішений в результаті трьох типів дій: односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик; взаємоузгоджених, наслідком якого є компроміс; інтегрованих.

Управління конфліктами — це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників.

Для управління конфліктом можна використати дві стратегії: попередження й вирішення, причому стратегія вирішення залежно від ситуації реалізується двома способами — примусом і переконанням, підкріпленим засобами стимулювання.

Стратегія попередження конфлікту – сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру, а саме: покращення умов праці, більш справедливий розподіл ресурсів, винагороди, зміна структури організації, системи управління нею, забезпечення виконання правил внутрішнього розпорядку, службовий етикет.

Стратегія вирішення конфлікту спрямована на те, щоб змусити або переконати конфлікуючі сторони припинити ворожі дії і приступити до переговорів, знайти оптимальне рішення, яке б виключало поразку будь-якої сторони і визначило б напрям ефективної діяльності.

Вирішення конфліктів – це усунення повністю або частково причин, які провокують конфліктну ситуацію [28].

Отже, процес пошуку нових ідей і підходів у сфері управління персоналом, має враховувати не тільки саму процедуру постановки і розв'язання конкретної ситуації, але і різноманітні аспекти, пов'язані з організацією пошукових груп, управління їх діяльністю, розвиток творчих

здібностей кожного конкретного виконавця. Розбіжності і протиріччя неминучі в тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору, конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні.

Поряд з поняттям “конфлікт” у правовій літературі доволі часто вживається термін “трудовий спір”. Ці категорії не є тотожними і їх слід відмежовувати.

Трудові спори (конфлікти) – це нерегульовані внаслідок безпосередніх переговорів розбіжності між працівником (колективом працівників) і роботодавцем з приводу застосування норм трудового законодавства, а також встановлення нових або зміни існуючих умов праці.

Класифікувати трудові спори можна за суб'єктами, змістом, характером і порядком розгляду (підвідомчості).

За суб'єктами розрізняють індивідуальні та колективні трудові спори.

Індивідуальні трудові спори про застосування чинного законодавства про працю вирішуються в порядку, передбаченому главою XV КЗпП України „Індивідуальні трудові спори”[31].

За ознакою підвідомчості можна виділити три види порядку розгляду індивідуальних трудових спорів.

1. Загальний порядок, відповідно до якого трудовий спір послідовно розглядається комісією по трудовим спорам (далі - КТС) і в суді (ст. 221 КЗпП). Розгляд одних спорів може закінчитися в комісії, якщо сторони не оскаржать її рішення і спір не буде перенесено до суду. В інших випадках кожна зі сторін має право звернутися до суду у зв'язку з незгодою з рішенням КТС. При цьому необхідно пам'ятати, що Конституція України передбачила право кожного громадянина звертатися до суду за захистом порушеного права. Тому працівник має право вибору органу, куди йому можна звертатися за захистом порушених трудових прав: у комісію з трудових спорів чи у суд.

2. Судовий порядок, за яким трудовий спір безпосередньо розглядається судом (статті 55, 124 Конституції, ст. 232 КЗпП України).

3. Особливий порядок, що передбачає особливості розгляду трудових спорів окремих категорій працівників (суддів) прокурорсько-слідчих працівників, а також працівників навчальних, наукових та інших установ прокуратури (ст. 222 КЗпП).

Варто окремо зупинитися на питанні вирішення колективних трудових спорів. Чинне законодавство передбачає позасудовий порядок їх вирішення, підтвердженням цього загального правила є і судова практика (постанова КЦС у справі № 479/58/19 від 29.05.2019 та постанова Великої Палати ВС

№ 916/2721/18 від 01.10.2019). При цьому, проєктом Закону України «Про медіацію» №3504 від 19.05.2020 пропонується визначити правові засади та порядок проведення медіації в Україні, які полягають у такому: процедура медіації застосовуватиметься у будь-яких конфліктах (спорах), які виникають, зокрема, з цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних правовідносин, а також у кримінальних провадженнях при укладенні угод про примирення між потерпілим та підозрюваним, обвинуваченим та в інших сферах суспільних відносин [32].

Сьогодні ці правовідносини врегульовані Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 №137/98 [33]. Цей Закон визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними. Згідно з Законом, колективний трудовий спір (конфлікт) - це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин щодо: (а) встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; (б) укладення чи зміни колективного договору, угоди; (в) виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; (г) невиконання вимог законодавства про працю.

Колективний трудовий спір може бути вирішений: (1) примирною комісією, яка є органом, який призначений для вироблення рішення, що може

задовольнити сторони колективного трудового спору (конфлікту), та який складається із представників сторін. Передбачено також можливість залучення незалежного представника, який сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйняттого рішення; (2) трудовим арбітражем - органом, який складається із залучених сторонами фахівців, експертів та інших осіб і приймає рішення по суті трудового спору (конфлікту).

Окреме місце при вирішенні колективних трудових спорів займає Національна служба посередництва і примирення, яка створена Президентом України з метою сприяння поліпшенню трудових правовідносин та запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів), їх прогнозування та сприяння своєчасному їх вирішенню. Рішення цієї служби мають рекомендаційний характер і повинні розглядатися сторонами колективного трудового спору (конфлікту) та відповідними центральними або місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування. Умовно кажучи, це умовний медіатор (не бере безпосередньої участі у спорі), який функціонує на постійній основі за кошти Державного бюджету.

Наведені процедури за своєю суттю можна охарактеризувати як медіаційні, проте чинний закон чітко не передбачає вирішення колективного трудового спору без створення примирної комісії чи трудового арбітражу. Особливої актуальності медіація при вирішенні колективних трудових спорів під час вирішення спорів про інтерес, але і у спорах про право теж може бути застосована [34].

Висновки до розділу 2

На сьогодні в українській свідомості поняття “державний службовець” викликає асоціації з поняттями “корупція”, “бюрократія”, “безвідповідальність”, “безкарність”, що пояснює суспільну недовіру до органів державної влади та політики, яку вони репрезентують. А тому

неможливо ефективно провести задекларовані реформи та побудувати інноваційну, ефективну, соціально спрямовану економіку без кардинальних змін у системі управління персоналом в органах виконавчої влади.

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України. Практичне втілення кадрова політика держави, організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Виділено поняття “управління персоналом” – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

Визначено структуру системи управління персоналом у сфері державної служби, яка включає основні компоненти: організаційну структуру управління персоналом державної служби; систему роботи з персоналом державної служби; нормативно-правову базу управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом; методи управління персоналом державної служби.

Досліджено нормативно-правове забезпечення, основні завдання, принципи, методи системи управління персоналом організації. Виділено ключові проблеми управління персоналом у сфері державної служби: відсутність чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар’єрного зростання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання.

Для формування ефективної кадрової політики запропоновано створення таких кадрових служб, які б створювали банк даних про психологічні типи працівників; розробляли новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок.

Виділено поняття “суб’єкт управління”, “об’єкт управління”, визначено

напрями удосконалення управлінської взаємодії у форматі “суб’єкт управління - об’єкт управління”, принципи управління персоналом як підґрунтя гармонізації управлінських відносин у форматі “суб’єкт управління об’єкт управління”.

Обґрунтовано, що у свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та ін. Раніше була поширеною думка, що він є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати. Сучасні ж погляди на конфлікти в організаціях зазнали суттєвих змін. Якщо конфлікт є конструктивним, спрямованим на вирішення проблем організації, то його потрібно вміло використати для поліпшення ситуації.

Керівник, що здатний правильно вести себе в конфліктній ситуації і вживати заходи до усунення їх, викликає до себе повагу. Нездатність керівника до конструктивного вирішення конфліктної ситуації викликає зниження його авторитету серед підлеглих чи навіть породжує вороже і непримиренне до нього ставлення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

3.1. Сучасний стан і тенденції забезпечення персоналом органів виконавчої влади в Україні

Одним із першорядних інноваційних процесів у сфері діяльності органів державного управління слід вважати об'єктивізацію відбору кандидатів на посади публічних службовців, що не тільки дозволить покращити процес комплектування відповідної організації (адже ефективний добір кадрів – це одна із форм попереднього контролю якостей людських ресурсів), а й забезпечить у подальшому потрібний рівень її функціонування. Помилки та прорахунки у підборі, відборі та розстановці працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від набутого попереднього досвіду роботи та конструктивного використання особистих ділових якостей.

Слід зазначити, що об'єктивізація відбору кандидатів має на меті, по-перше, застосування системного підходу в процесі оцінювання рівня підготовки кандидатів на посади державних службовців і, по-друге, розробку та впровадження нових ефективних методів (механізмів) добору.

Застосування системного підходу в процесі відбору працівників має передбачати низку важливих передумов, а саме: активізацію профорієнтації; порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників; врахування профілю відповідних вакансій; знання вимог до посад працівників, які є вакантними; глибокий об'єктивний аналіз особових справ претендентів; продуману організацію підготовки і проведення засідань конкурсної комісії тощо. При цьому особливої уваги, більш кропіткої роботи вимагають кадри, які залучаються зі сторони: адже про них, як правило, є лише об'єктивні дані, вони не знають майбутньої ділянки роботи, необізнані з її особливостями,

характером.

Основними методами діагностики, які використовуються в практиці служб управління персоналом, є: тестування (біографічне, соціологічне, психологічне, соціоісторичне); експеримент; спостереження; логічне, історичне, функціонально-структурне порівняння; аналіз документів; експертні оцінки тощо.

Обов'язковою умовою правильного добору та раціональної розстановки кадрів є знання того, що являє собою посада, яку має займати той чи інший працівник, які вимоги висуваються до нього (якими конкретними особистісними якостями, професійними знаннями, вміннями, навичками і звичками він повинен володіти), якою мірою вони проявляються у нього.

Зробити це дозволяє професіографія, тобто детальний психологічний аналіз конкретного виду діяльності з метою з'ясування вимог, які вона ставить до особистості. Як зазначається в Психологічному словнику, – професіографія виявляє психологічні особливості професійної діяльності, її вимоги до особистісних якостей працівника, розподіл його робочого часу, інженерно-психологічну своєрідність робочого об'єкта, вимоги до психічних процесів, умов праці на робочому місці, психологічні причини виникнення помилок в процесі роботи, характер напружених ситуацій, особливості професійно важливих якостей і властивостей спеціаліста. Професіографія сприяє проведенню професійної орієнтації і відбору, формуванню психологічної готовності до професійного навчання і праці, розробленню рекомендацій з раціональної організації праці та професійної підготовки фахівців [35].

Професіографія забезпечує постановку практичного завдання і організацію його вирішення з метою оптимізації і підвищення ефективності професійної праці. На основі такого аналізу розробляється професіограма, що являє собою перелік і опис загальнотрудових і спеціальних умінь і навичок, необхідних для успішного виконання професійної діяльності. Сьогодні розроблені професіограми багатьох професій. Вони дозволяють не на «око», не інтуїтивно, а на науковій основі відбирати людей для тієї або іншої

діяльності.

Існують різновиди моделей державного службовця. Одним із варіантів моделі службовця є професійно кваліфікована модель, де відображені: види професійної діяльності на різних посадах, обов'язки і функції, якості, знання, вміння і навички. Такі моделі потрібно використовувати при підборі та відборі кадрів, для складання програм підготовки державних службовців.

В цілому модель державного службовця може включати такі компоненти:

- професіограму як опис психологічних норм і вимог до діяльності і особи спеціаліста;
- професійно-посадові вимоги;
- опис конкретного змісту діяльності спеціаліста, тобто опис дій, які він має виконувати під час вирішення професійних завдань в умовах конкретної посади;
- кваліфікаційний профіль як поєднання необхідних видів професійної діяльності і ступеня їх кваліфікації [11].

Окреслена структура моделі державного службовця є однією з можливих.

Організація роботи з наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів.

Найм персоналу – це комплекс дій, що здійснюються організацією для залучення та вибору кандидатів, які володіють певними якостями, необхідними для досягнення організаційних цілей.

Закон України “Про державну службу” встановлює єдину процедуру прийняття на державну службу незалежно від статусу державного органу та посади державної служби – шляхом проведення конкурсу [6].

Конкурс – відповідна змагальна процедура оцінювання кандидатів, що покликана визначити відповідність кандидатів встановленим вимогам, а також встановити рейтинг тих кандидатів, які пройшли всю процедуру оцінювання. Заслуговує на увагу наступне визначення: конкурс при прийнятті на роботу

це спосіб встановлення професійної компетенції осіб, що виражається в особливому порядку добору претендентів, які найбільше підходять на відповідну посаду (роботу), що проводиться роботодавцем шляхом визначення рівня знань та вмінь осіб відповідно до встановлених правил з метою забезпечення об'єктивної оцінки професійної підготовки потенційних працівників та раціонального добору кадрів [36].

Конкурс проводиться з дотриманням наступних принципів:

- 1) забезпечення рівного доступу;
- 2) політичної неупередженості;
- 3) законності;
- 4) довіри суспільства;
- 5) недискримінації;
- 6) прозорості;
- 7) добросовісності;
- 8) надійності та відповідності методів тестування;
- 9) узгодженості застосування методів тестування;
- 10) ефективного і справедливого процесу відбору [6].

Нині чинний Типовий порядок проведення конкурсу, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби” [37]. Цей Порядок визначає процедуру проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби (конкурс), метою якого є добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки.

Проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби (посада) за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Конкурс проводиться в кілька етапів:

- 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу;

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

Конкурс на вакантну посаду державної служби та заміщення вакантної посади державної служби за його результатами передбачає формування корпусу державних службовців із дотриманням принципів рівності доступу до державної служби, транспарентності реалізації громадянами права на державну службу, а також відбору на державну службу на основі професійних компетентностей та особистісних якостей, зокрема, лідерства, стресостійкості. Це унеможливорює чи зменшує корупційні ризики при формуванні професійного корпусу державної служби і є суттєвою ознакою демократизації публічної служби в цілому [11].

Застосування конкурсного відбору як одного із способів раціонального добору кадрів має як переваги, так і недоліки. По-перше, конкурс є демократичним засобом відбору, оскільки в процесі його проведення реалізується конституційне право доступу кожного громадянина до державної служби. По-друге, конкурс є ефективним способом відбору, оскільки ставить успішний результат у залежність від отримання вищих оцінок, враховуючи рівень підготовки, можливості та здібності кожного із конкурсантів.

Недосконалість проведення конкурсу полягає в тому, що за багатьма позиціями він не відповідає тим елементарним, загальновизнаним вимогам

зазначених теоретичних засад набору персоналу. Так, члени конкурсної комісії здебільшого не є ні психологами, ні спеціалістами з набору, а перелік методів відбору претендентів малопрофесійний. Конкурс дає можливість визначити тільки професійний рівень претендентів, але не їхні моральні якості, властивості характеру.

Слід висловити критичну оцінку існуючої практики, коли добір на державну службу, переміщенні і атестація службовців монополізовані керівництвом даного державного органу, що неминує породжує досить помітний суб'єктивізм в оцінці ділових і моральних якостей працівників. Унаслідок цього у можливих і реальних претендентів можуть виникнути серйозні сумніви в доцільності власної участі в конкурсі. Тим часом ефективність конкурсного добору як форми кадрової роботи в першу чергу визначається кількістю і якістю претендентів. Тому, централізація державної служби має бути у зосередженні функцій добору претендентів на державну службу в спеціально уповноваженому державному органі. Основним інструментом добору на посади державної служби має бути конкурс, що проводиться здебільшого на групу споріднених за кваліфікаційними вимогами посад, а не на певну посаду.

В органах виконавчої влади є всі передумови для впровадження електронної бази даних претендентів на державну службу та відбору кадрів з допомогою Інтернету, що забезпечило б оперативність підбору персоналу шляхом вивчення особових карток та автобіографій осіб, які хотіли б працювати на посадах державних службовців.

Проте цілком закономірним було б наголосити й щодо назрілої необхідності перегляду окремих загальних підходів щодо самої організації конкурсу. Мається на увазі, що порядок організації конкурсу може відрізнятися залежно від його мети. Зокрема, у випадку, коли мова йде про прийняття на вакантну посаду для осіб, які вперше приймаються на державну службу, та для осіб, які вже перебувають на державній службі і претендують на зайняття вищої посади, умови конкурсу можуть суттєво відрізнятися. Тому

доволі доречною пропозицією, на нашу думку, було б визначити змішану систему допуску кандидатів до участі в конкурсі. А саме - визначити посади, на які можуть претендувати будь-які особи, у тому числі з-поза меж державної служби, а також визначити окремі посади, на зайняття яких можуть претендувати особи винятково з державної служби [38].

Питання забезпечення персоналом державних органів в Україні потребує внесення змін та доповнень до чинного законодавства з метою уточнення процедур відбору відповідно до сучасних ефективних технологій, які вже давно застосовуються як у відомих успішних зарубіжних і вітчизняних приватних структурах, так і в державних органах влади розвинених країн [39]. Заплановане напрацювання Стратегії реформування державного управління в Україні на п'ять років, яка передбачатиме заходи до 2025 року. Стратегія передбачатиме питання законодавчого забезпечення державної служби, зокрема відновлення конкурсів у безпечному режимі на посади державної служби, скасування статті щодо політичних звільнень, необхідність прийняття змін до Закону України “Про державну службу” в частині класифікації посад і оплати праці, а також урядового законопроекту про адміністративну процедуру [40].

З метою створення професійної, стабільної, політично нейтральної державної служби є Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2019-2022 роки [41].

3.2. Напрями удосконалення менеджменту персоналу в органах виконавчої влади в Україні

На ефективність роботи державних органів публічної влади впливають багато факторів, проте найбільш значимим є людський. Саме від державних службовців залежить виконання завдань і функцій держави, впровадження реформ. Слід зауважити, що формування та розвиток кадрового корпусу публічної служби в Україні відбувається в умовах перманентної кризи

державного управління, яку посилила й агресія сусідньої держави. У період кризи деформуються духовно-моральні орієнтири, розкриваються суперечливі якості людини, на зміну піднесенню й вірі у швидке подолання проблем і реалізацію реформ приходить песимізм і апатія [42]. Тому набуває все більшої актуальності проблематика професійної освіти й розвитку персоналу в органах публічної влади. Подальша інтеграція України у світове співтовариство обумовлюється не лише економічними та політичними взаєминами, реальною є потреба входження у глобальний цивілізаційний процес, який нерозривно пов'язаний із необхідністю навчання, підвищення кваліфікації й рівня професійної компетентності публічних службовців впродовж життя.

Події останніх років у сфері державного управління в Україні, виконання завдань, визначених Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року [43], актуалізували проблему недостатнього професіоналізму державних службовців. Щоб вирішити цю проблему, необхідно, зокрема, модернізувати систему професійної підготовки. В умовах обмеженості фінансових, часових і людських ресурсів, а також швидких змін, що відбуваються в правовому полі, перелік першочергових кроків, спрямованих на вирішення цієї частини загальної проблеми, досі відсутній, що зумовлює необхідність їхньої конкретизації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу до системи професійної підготовки державних службовців у цілому. Різні аспекти цього питання висвітлено у працях Є. Бородіна, Н. Гончарук, Д. Дзвінчука, Н. Липовської, Л. Прудіус, О. Мельникова, В. Олуйка, С. Серьогіна, І. Сурай, І. Шпекторенка, С. Хаджирадевої.

Зокрема, С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Липовська розглядають реформування системи професійного навчання державних службовців з позиції діяльнісного підходу [44]; В. Куйбіда, І. Шпекторенко наголошують на професіоналізації фахівця та його професійній мобільності [45]; Л. Прудіус приділяє увагу управлінню якістю професійного навчання державних службовців в Україні [46]; на компетентнісному підході та компетентностях

акцентують увагу О. Мельников, В. Олуйко, В. Сороко, І. Сурай, С. Хаджирадєва, зокрема [47].

Професійний розвиток персоналу органів державної влади – системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу органів державної влади, спрямований на досягнення відповідного рівня компетентності, саморозвитку, практико-орієнтованості у діях, що сприятиме формуванню належного рівня довіри до державного органу громадськості, успішній реалізації внутрішньої та зовнішньої політики держави.

Правовий статус державного службовця передбачає право на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу, просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків. Крім права на навчання, у державного службовця є і обов'язок – постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки [64].

Головним державним вищим навчальним закладом України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є Національна академія державного управління при Президентові України (далі – Національна академія). У процесі реформування та розробки стратегії розвитку Національна академія позиціонується як провідний національний освітньо-науковий заклад у системі підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, інших посадових осіб, що здійснює формування й затвердження стандартів освітньої і наукової діяльності в галузі знань “Публічне управління та адміністрування”.

Відповідно метою реформування та стратегії розвитку Національної

академії є надання якісних наукових, експертно-аналітичних та освітніх послуг, у тому числі в системі підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, інших посадових осіб із високим рівнем професійних, ділових, патріотичних та морально-етичних якостей, спроможних ухвалювати ефективні управлінські рішення, бути конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках праці.

Для модернізації державної служби влада має сприяти розвитку високого рівня професіоналізму працівників та створити резерв висококваліфікованих і компетентних державних службовців. Це пов'язано передусім як із зовнішніми, так і внутрішніми викликами сучасного світу, що спонукають державну владу не лише бачити, але й утілювати перспективи подальшого розвитку компетентнісного підходу щодо підготовки нового висококваліфікованого покоління державних службовців, які володітимуть необхідними здібностями для результативного та якісного вирішення актуальних проблем.

Пріоритетними напрямками удосконалення системи професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні є: цільове фінансування професійного розвитку; запровадження системи оцінювання якості освітніх послуг з розвитку персоналу; акцентування уваги на стратегічному прогнозуванні професійного розвитку персоналу, запровадження педагогічних інновацій в управлінні професійним розвитком персоналу; унормування професійного стажування в іноземних установах. Комплексний розвиток усіх цих напрямів сприятиме ефективному вдосконаленню системи професійного навчання персоналу органів державної влади в Україні, впровадженню конкурентного підходу до професійного навчання, дотриманню європейських принципів, на яких повинен базуватися професійний розвиток персоналу органів державної влади, а також підвищенню професіоналізму персоналу органів державної влади в Україні.

Системоутворюючими компонентами цілісної системи професійного

розвитку персоналу в умовах безперервної освіти є: потреби, інтереси, мотивація, мета, завдання, зміст програм, технології, законодавчо-нормативна база освітнього процесу і професійної діяльності, самоосвіта, саморозвиток, кінцевий результат (підвищення готовності до професійної діяльності, конкурентоздатності, професійної компетентності) [48].

В урядовому проекті закону “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення проходження державної служби” (№ 3748) пропонують змінити підходи до вступу на державну службу, її проходження та припинення [49].

Власне, проект закону передбачає зміни, спрямовані на політичну неупередженість та політичну нейтральність Комісії з питань вищого корпусу державної служби. Також передбачається реалізація права визначеного переможця конкурсу на державну службу і обов’язкове призначення на відповідну посаду.

Водночас проблему удосконалення системи оплати праці пропонується вирішити через підвищення ролі та розміру посадового окладу (фіксованої частини) у структурі заробітної плати шляхом перенесення до нього надбавки за ранг, зменшення граничного розміру надбавки за вислугу років, запровадження окремої класифікації посад державної служби. А також оптимізації штатної чисельності державних органів за рахунок скорочення вакантних посад та прозорості структури заробітної плати: посадовий оклад + вислуга + премія (у разі встановлення).

Документом передбачено також запровадження кандидатського та кадрового резерву, що формуються з кандидатів на посади державної служби, які успішно пройшли конкурсний відбір, але не визначені переможцями конкурсу, та кандидатів, які мають відкладне право на призначення на посади державної служби.

Посилюється проектом і дисциплінарна відповідальність державних службовців за повторне вчинення дисциплінарних проступків. До них застосовуватиметься більш суворе стягнення: догана — неповна службова

відповідність — звільнення. Підставою для звільнення зможе слугувати також і недостатня професійна компетентність.

Модернізація системи професійної підготовки державних службовців в Україні передбачає підготовку нового покоління державних службовців, які здатні виконувати аналітичні, експертні функції, мають лідерські здатності, володіють інструментами демократичного державного управління на рівні кращих європейських та світових практик, упроваджують стандарти демократичного врядування, надають якісні адміністративні послуги на рівні сучасних вимог.

Залежно від посади державної служби, на яку претендує особа, до неї висуваються вимоги щодо готовності до виконання певних функцій (компетенцій), наявності відповідних умінь, навичок (результатів навчання - компетентностей), отже певного рівня вищої освіти: бакалавр, магістр, доктор філософії. Звісно, компетентності, якими має володіти кандидат на посаду державної служби, повинні найкращим чином відповідати кваліфікаційним вимогам, необхідним для її зайняття.

Модернізуючи систему підготовки державних службовців, що відповідають визначеним вимогам, варто враховувати мету підготовки, підходи до її реалізації, сам процес підготовки та його кінцеві результати. Мета підготовки й кінцевий результат є взаємопов'язаними складовими, що визначають набір якісних і кількісних характеристик, притаманних суб'єкту підготовки. Тому постає необхідність визначити множину знань, умінь, навичок, якими повинні володіти державні службовці, враховуючи рівень посади, коло компетенцій державного службовця.

З огляду на зазначене вище, нагальною потребою є розроблення професійних стандартів із визначенням професійних компетентностей, якими мають володіти державні службовці на кожному з рівнів державної служби. За розроблення професійних стандартів має відповідати центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Професійні стандарти мають бути розроблені на основі галузевої рамки кваліфікацій, що передбачено Планом заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [52]. Розроблення цього документа на основі Національної рамки кваліфікацій, що «ґрунтується на європейських і національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, враховує вимоги ринку праці до компетентностей працівників», надасть змогу отримати опис з єдиних позицій вимог до кваліфікації працівників і випускників при розробці професійних стандартів і стандартів вищої освіти [53].

Професійні стандарти мають охоплювати як загальні компетентності для державних службовців, так і компетентності за рівнями посад. Саме професійні стандарти визначають підходи до професійної підготовки й необхідні для розроблення стандартів вищої освіти, освітніх (освітньо-професійних та освітньо-наукових) програм, навчальних програм і модулів для всіх форм та видів професійної підготовки, розроблення навчально-методичних матеріалів [50, с. 23], що в подальшому визначатиме процес професійної підготовки.

В основу освітньо-професійних та освітньо-наукових програм професійної підготовки державних службовців мають бути покладені стандарти вищої освіти в галузі публічного управління та адміністрування. При цьому до нормативної частини варто додати дисципліни, спрямовані на формування в державних службовців європейських цінностей та розуміння спільних принципів європейського адміністративного простору.

Під час розроблення програм професійної підготовки державних службовців на основі професійних та освітніх стандартів варто врахувати такі компетенції центральних органів виконавчої влади: питання кадрової роботи та роботи з персоналом, управління змінами, роботу з проектами; фінансову діяльність, питання бюджетного кодексу; правову діяльність, розуміння

нормативно-правового поля, підготовку нормативно-правових актів; питання соціального захисту та гуманітарної сфери; питання аналізу політики, підготовки документів програмного й прогностного спрямування; питання інформаційної політики, вміння працювати з інформацією, її джерелами; питання національної безпеки; питання європейської та євроатлантичної інтеграції; питання розвитку регіонів, територій і міст [51].

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що у процесі формування кадрового потенціалу державної служби головним є забезпечення об'єктивної й комплексної оцінки професійних та особистісних якостей претендентів на основі чітко регламентованих правил та кваліфікаційних вимог.

Визначено основні методи діагностики, які використовуються в практиці служб управління персоналом, що є обов'язковою умовою правильного добору та раціональної розстановки кадрів.

Недотримання процедур відбору на державну службу призводить до зниження професіоналізму і компетентності державних службовців, неоднорідності кадрового складу. Це, у свою чергу, призводить до невміння працівниками самостійно приймати рішення, застосовувати прийоми наукового прогнозування, вирішення конфліктів. Державні службовці не можуть піднятися до рівня перспективного бачення проблем, їм не вистачає знань технологій державного управління.

Привнесення в законодавство України принципу змішаної системи допуску кандидатів до участі в конкурсі надало б змогу зробити державну службу більш професійною.

Першочерговими кроками з модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні мають стати:

- розроблення на основі Національної рамки кваліфікацій галузевої рамки кваліфікацій;

- розроблення на основі галузевої рамки кваліфікацій професійних стандартів, що охоплюватимуть вимоги до всіх категорій посад державних службовців;
- на основі професійних стандартів розробка стандартів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», спрямованих на європеїзацію процесу підготовки фахівців;
- розроблення на основі професійних та освітніх стандартів освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки здобувачів вищої освіти в галузі знань “Публічне управління та адміністрування”, що враховують особливості розвитку регіонів України і спрямовані на задоволення потреб центральних і місцевих органів влади.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення питання управління персоналом в органах виконавчої влади в Україні, проаналізовано його стан та тенденції, а також визначено шляхи вдосконалення процесів з управління персоналом в органах виконавчої влади.

Відповідно до завдань дослідження, сформульовано висновки, основними з яких є:

1. Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму державних службовців. Підготовка й ефективне використання професіоналів управління і є пріоритетом кадрової політики держави, практичне втілення якої - реалізація функції управління персоналом. Планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання трудових (людських) ресурсів становить основний зміст управління персоналу. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників державних органів.

2. На підставі проведеного дослідження міжнародного досвіду управління персоналом у сфері державної служби, з'ясовано, що Франція та Німеччина відносяться до країн з класичною кар'єрною моделлю, в умовах якої працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією, яка забезпечує певний автоматизм його просування службовими сходами.

Прикладом посадової (відкритої) системи є модель організації державної служби у США. При посадовій системі відсутні гарантії щодо просування по службі, оскільки проходження державної служби визначається каталогом державних посад, в якому сформульовані умови для зайняття кожної з них.

Узагальнюючи досвід зарубіжних органів влади, можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх

ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

3. До нормативно-правової бази управління персоналом в органах державної влади в Україні відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Специфічною особливістю регулювання відносин з управління персоналу є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробленням нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

4. Розкрито зміст системи управління персоналом в органах виконавчої влади. Зокрема, система управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом, головною метою якої є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. Система управління персоналом державних органів визначається як комплекс підсистем і елементів управління персоналом та їх відносин, об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях управління.

5. Система управління персоналом включає ряд обов'язкових елементів: суб'єкт управління; об'єкт управління; зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління; зворотній зв'язок. Суб'єкт управління (керівний елемент) є носієм функцій управління персоналом. Об'єкт управління (керований елемент) включає соціально-економічні відносини та персонал. Удосконалення

відносин у форматі «суб'єкт управління - об'єкт управління» з метою надання їм статусу двосторонньої взаємодії характеризує діяльність на публічній службі України, передусім, як мистецтво управління, що розуміється як уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід й отримані навички в конкретній управлінській ситуації.

б. Організація роботи з наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів. Закон України “Про державну службу” встановлює єдину процедуру прийняття на державну службу незалежно від статусу державного органу та посади державної служби – шляхом проведення конкурсу. Основними методами діагностики, які використовуються в практиці служб управління персоналом, є: тестування (біографічне, соціологічне, психологічне, соціоісторичне); експеримент; спостереження; логічне, історичне, функціонально-структурне порівняння; аналіз документів; експертні оцінки тощо.

Основним інструментом добору на посади державної служби має бути конкурс, що проводиться здебільшого на групу споріднених за кваліфікаційними вимогами посад, а не на певну посаду.

В органах виконавчої влади є всі передумови для впровадження електронної бази даних претендентів на державну службу та відбору кадрів з допомогою Інтернету, що забезпечило б оперативність підбору персоналу шляхом вивчення особових карток та автобіографій осіб, які хотіли б працювати на посадах державних службовців.

Доречним видається визначити змішану систему допуску кандидатів до участі в конкурсі. Мається на увазі, що порядок організації конкурсу може відрізнятися залежно від його мети. Зокрема, у випадку, коли мова йде про прийняття на вакантну посаду для осіб, які вперше приймаються на державну службу, та для осіб, які вже перебувають на державній службі і претендують на зайняття вищої посади, умови конкурсу можуть суттєво відрізнятися.

З метою уточнення процедур відбору відповідно до сучасних ефективних технологій питання забезпечення персоналом державних органів

в Україні потребує внесення змін та доповнень до чинного законодавства.

7. Подальша інтеграція України у світове співтовариство обумовлюється не лише економічними та політичними взаєминами, реальною є потреба входження у глобальний цивілізаційний процес, який нерозривно пов'язаний із необхідністю навчання, підвищення кваліфікації й рівня професійної компетентності публічних службовців впродовж життя.

Незважаючи на значні позитивні зрушення у сфері підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців, залишаються проблеми. Щоб вирішити їх, необхідно, зокрема, модернізувати систему професійної підготовки, створити резерв висококваліфікованих і компетентних державних службовців, фінансувати професійний розвиток, розроблення професійних стандартів із визначенням професійних компетентностей, якими мають володіти державні службовці на кожному з рівнів державної служби, запровадження педагогічних інновацій в управлінні професійним розвитком персоналу, унормування професійного стажування в іноземних установах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кваша А. О. Особливості управління персоналом на державній службі [Електронний ресурс] / А. О. Кваша. Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/04.pdf>.
2. Тищенко О.П. Реформування моделі управління людським ресурсами державної служби [Електронний ресурс] / О. П. Тищенко, Т. О. Королюк. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С. 343–355. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_36.
3. Мохова Ю. Л. Система управління персоналом в органах державної влади [Електронний ресурс] / Ю. Л. Мохова, Р. В. Сабадаш. Режим доступу: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.
4. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы / Г. В. Атаманчук. К., 2002. 272 с.
5. Конституція України [Електронний ресурс] : Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96–ВР : ред. від 24.10.2020 / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
6. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889 – VII : ред. від 24.10.2020 / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
7. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. Режим доступу: <https://nads.gov.ua/>.
8. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу [Електронний ресурс] : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 : ред. від 27.10.2020 / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>.

9. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанова. под ред. К., 1997. 301 с.
10. Потяк В. Ю. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби: навч. посібник / за заг. ред. Потяка В. Ю. Івано–Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано–Франківськ, 2012. 193 с.
11. Серьогін С. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. [Електронний ресурс] / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. Режим доступу: http://dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf.
12. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації [Електронний ресурс] / В. М. Олуйко, Н. М. Тюріна, Т. В. Гаман, Р. Б. Примуш, Н. С. Карвацка, Т. В. Назарчук; заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. С. 504. Режим доступу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf.
13. Бакуменко В. Д. Особливості публічного управління та адміністрування : навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. Київ : КНУКіМ, 2016. 167 с.
14. Ковбасюк С. В. Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. 2–ге вид. К.: НАДУ, 2015. Ч. 1. 612 с.
15. Дрозд О. Проходження державної служби в Україні як складова предмета адміністративно–правового регулювання [Електронний ресурс] / О. Дрозд // Журнал підприємництво, господарство і право, 2016. Режим доступу: file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86%20%D0%92/Downloads/Pgip_2016_10_2.pdf.
16. Про місцеві державні адміністрації [Електронний ресурс] : Закон України від 09 квітня 1999 р. № 586-XIV / Офіційний веб–сайт Верховної Ради

України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

17. Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

18. Про запобігання корупції [Електронний ресурс] : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

19. Посилкіна О. В. Забезпечення системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Посилкіна, 2015. 159 с. Режим доступу: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/8468>.

20. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифоренко. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

21. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / О. Я. Гугул. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С.194-198. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_48.

22. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І. В. Захарова. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16(205). С. 116-120.

23. Гавкалова Н. Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. Харків. 2016. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5018>.

24. Пашко Л. А. Принципи управління людськими ресурсами як основа дієвості суб'єкт-об'єктної взаємодії [Електронний ресурс] / Л. А. Пашко 2010. . Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10plasov.pdf>.

25. Нижник Н. Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? / Н. Нижник, Л. Пашко. *Соціальна психологія*. 2005. № 5 (13). С. 28-37.

26. Андріянова Ю. Конфлікт як явище управлінської діяльності:

аналіз наукових досліджень [Електронний ресурс] / Ю. Андріянова. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). 12 с. Режим доступу: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_03\(14\)/12ayvand.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_03(14)/12ayvand.pdf).

27. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник / Л. І. Михайлова. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

28. Погромська О. В. Конфлікти в системі управління персоналом 2010: актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону [Електронний ресурс] / О. В. Погромська, Н. Ю. Ляшок . Режим доступу: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/20104/1/Pogromska%20O.%20V.%2C%20Ljashok%20N.Ju.2.pdf>.

29. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук / Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2005. 308 с.

30. Сибірцева І. М. Роль креативних методів в системі управління конфліктними ситуаціями. *Наукові праці КНТУ Економічні науки*, 2009, вип. 15.

31. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322–VIII : ред. від 25.10.2020 / Офіційний веб–сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322–08#Text>.

32. Про медіацію [Електронний ресурс] : Проект Закону України від 19.05.2020 №3504 / Офіційний веб–сайт Верховної Ради України. Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877.

33. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) [Електронний ресурс] : Закон України від 03.03.1998 №137/98. / Офіційний веб–сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98–%D0%B2%D1%80#Text>.

34. Медіація як інструмент вирішення трудових спорів: невичерпний ресурс для розвантаження судової системи [Електронний ресурс]. *«Юридична газета»*, 12.02.2020. Режим доступу: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres–>

centr/zmi/887444/.

35. Синявський В. В. Психологічний словник [Електронний ресурс] / В. В. Синявський, О. П. Сергєєнкова / за ред. Н. А. Побірченко. Режим доступу: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf.

36. 48. Андрійко О. Ф. Науково–практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / О. Ф. Андрійко, Ю. П. Битяк / ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). Київ.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

37. Типовий порядок проведення конкурсу [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. / Офіційний веб–сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

38. Єремійчук О. Удосконалення процедури конкурсного відбору як необхідна складова розвитку державної служби [Електронний ресурс] / О. Єремійчук. Режим доступу: znpnadu_2009_2_9.pdf.

39. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електронний ресурс] / І. М. Мельник. Режим доступу: http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.

40. Немцінов О. Стратегія реформування державного управління в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3141572-strategiu-reformi-derzupravlinna-napracuut-do-seredini-2021-roku-nemcinov.html>

41. Гаман Т.В. Розвиток громадянських компетентностей з досвіду Хмельницького центру перепідготовки та підвищення кваліфікації. / Т.В. Гаман. Київ. 2016. 288 ст.

42. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 74–р [Електронний ресурс] / Офіційний веб–сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.

43. Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2019–2022 роки [Електронний ресурс]. Режим доступу:

https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf.

44. Серьогін С.М. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін. Київ: НАДУ, 2013. 112 с.

45. Куйбіда В. С. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія / В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.

46. Прудиус Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні: монографія / Л. В. Прудиус. Київ : ПП «ТД Едельвейс і К», 2012. 232 с.

47. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія / В. М. Сороко. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

48. Жиденко Н. А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління / Н. А. Жиденко, Київ, 2019. 77 с.

49. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення проходження державної служби [Електронний ресурс] : проект Закону України (№ 3748). *“Голос України”* 25.09.2020 рік. Режим доступу: <http://www.golos.com.ua/article/336270>.

50. Пильгун Л. Фахівець з оцінювання: стандарти оцінювання та професійні стандарти / Л. Пильгун, М. Савва, І. Кравчук, О. Щетініна. Київ, 2016. 32 с.

51. Григор'єва С. М. Першочергові кроки з модернізації системи

професійної підготовки державних службовців в Україні [Електронний ресурс] / С. М. Григор'єва // Публічне адміністрування та національна безпека, №5(7). Київ, 2019. Режим доступу: [Nac_bezpeka_5\(7\)_2019.pdf](#).

52. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 року № 342-р [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80>.

53. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://whhttps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/print>.