

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н. держ.упр., проф.
_____ **Н.В. Бондарчук**
« _____ » лютого 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною програмою
«Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»**

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Здобувач

Зотов Е.К.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Сичова М.О.

Дніпро – 2022

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Освітня-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

Зотов Ернест Костянтинович

- 1. Тема роботи** «Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади»,
керівник роботи Сичова Марина Олексіївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «12» жовтня 2021р. № 3513.
- 2. Строк подання студентом роботи** – 24.01.2022 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, літературні джерела.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти управління персоналом. 2. Організаційно-правове забезпечення роботи з персоналом в органах державної влади. 3. Удосконалення управління персоналом в районній державній адміністрації. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1. Тема, мета, задачі. 2. Теоретичні аспекти управління персоналом. 3. Організаційно-правове забезпечення роботи з персоналом в органах державної влади. 4. Удосконалення управління персоналом в районній державній адміністрації. 5. Висновки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2, 3			

7. Дата видачі завдання 28 вересня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Травень-Серпень 2021	
3	Аналіз діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Вересень-Жовтень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Листопад 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень 2022	

Студент _____
(підпис)

Зотов Е.К.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Сичова М.О.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади»

Дипломна робота магістра: 66 с., 2 табл., 54 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері державної виконавчої влади.

Предмет дослідження – управління персоналом в органах державної влади на прикладі Апостолівської районної державної адміністрації.

Мета дипломної роботи магістра – є розкриття системи управління людськими ресурсами в державних органах, обґрунтування рекомендацій щодо її вдосконалення та підвищення ефективності роботи кадрів.

Методи дослідження. В роботі використано такі методи наукового пізнання як аналіз і синтез, аналогія та порівняння, спостереження, обробка фактологічної інформації, а також історичний метод. В основу дослідження покладено системний підхід.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження та практичні рекомендації магістерської роботи можуть бути застосовані в діяльності органів державної влади для підвищення якості управління персоналом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

управління персоналом, державна служба, державний службовець, персонал, кадри, апарат, кар'єра, кадрова політика, конкурсний відбір, адаптація персоналу, професійний розвиток, оцінка діяльності державних службовців.

KEY WORDS

personnel management, civil service, civil servant, staff, personnel, staff, career, personnel policy, competitive selection, staff adaptation, professional development, evaluation of civil servants.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Суть, принципи, цілі та функції управління персоналом	8
1.2. Розвиток теоретичних уявлень про управління персоналом	16
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	29
2.1. Кадрова політика та її реалізація в органах державної влади.....	29
2.2. Система професійного розвитку державних службовців	35
Висновки до другого розділу.....	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАЙОННІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	47
3.1. Загальна характеристика району та кадрове забезпечення Апостолівської районної державної адміністрації.....	47
3.2. Напрями роботи з персоналом (на прикладі Апостолівської районної державної адміністрації)	57
Висновки до третього розділу.....	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

В Україні існує об'єктивна необхідність реформування органів управління всіх рівнів, що призвело до значних кількісних та якісних змін в організації та функціонуванні центральних та місцевих органів виконавчої влади у період 1991-2021 років. Кадрове забезпечення державного управління є однією з ключових проблем становлення держави. Ефективність та результативність управління в країні безпосередньо залежить від її людських ресурсів. Це суттєво впливає на життя країни, добробут її громадян, міжнародну репутацію країни.

У такій ситуації влада будь-якого рівня, в тому числі регіонального, має бути готовою та здатною швидко, гнучко реагувати на нові соціальні, економічні та інші проблеми, на сприйняття громадської думки.

Оскільки людські ресурси є особливим інструментом ефективною та послідовною реалізації зовнішньої та внутрішньої політики, то від динаміки та результатів змін як на національному, так і на регіональному рівнях залежатимуть їхні навички, моральний дух, прагнення до самовдосконалення та кар'єрного зростання [52].

Тому необхідно суттєво коригувати кадрову політику на державній службі, суть якої полягає в залученні, консолідації та використанні висококваліфікованих спеціалістів у державному управлінні, створенні їм умов для реалізації свого професійного потенціалу, успішного виконання своїх обов'язків та забезпечення ефективного функціонування органів державної влади. Основною метою державної кадрової політики є створення такого кадрового потенціалу, який забезпечував би ефективне функціонування та розвиток державного апарату на професійно-кваліфікаційному та діловому рівні.

Важливість питання для розвитку країни, підвищення якості управлінських послуг, ефективності управлінських рішень визначає доцільність та вибір теми магістерської роботи.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері державної виконавчої влади.

Предметом дослідження є управління персоналом в органах державної влади на прикладі Апостолівської районної державної адміністрації.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розкриття системи управління людськими ресурсами в державних органах, обґрунтування рекомендацій щодо її вдосконалення та підвищення ефективності роботи кадрів.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- узагальнити наукові підходи до управління людськими ресурсами та тенденції розвитку теоретичних уявлень з управління персоналом;
- визначити основи кадрової політики в державних органах;
- розкрити засоби забезпечення професійного розвитку державних службовців;
- провести аналіз штатного розпису райдержадміністрації;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом на рівні місцевої державної адміністрації.

Ефективна державна служба, що формується в сучасній Україні, потребує нових підходів до вирішення проблеми працевлаштування державних органів. Ефективність та результативність роботи державних службовців також залежить від того, наскільки ефективно впроваджуються та функціонують різні технології управління людськими ресурсами.

Сучасна державна кадрова політика має бути зорієнтованою не лише на утвердження норм демократичного суспільства, вона ще й повинна стати ефективним інструментом його розбудови.

Дослідження проблематики управління персоналом в органах державної виконавчої влади передбачає вивчення: спеціального призначення персоналу органів виконавчої влади; діяльність окремих структур органів виконавчої влади через чітке визначення і розмежування їх повноважень, форм і методів роботи на прикладі районної державної адміністрації; кадрового забезпечення органів державної влади та її прогнозування.

Також, необхідно вирішити ряд правових, організаційних, кадрових завдань: удосконалювання правового регулювання державно-службових відносин,

організації державної служби та правове регулювання праці держаних службовців; створення належного організаційного забезпечення ефективної діяльності державної служби шляхом упровадження системи об'єктивного і гласного добору, прийому та просування кадрів на основі ділових і професійних якостей; аналіз забезпечення кадрами районної державної адміністрації; аналіз якісного складу державних службовців районної державної адміністрації; формування кадрового резерву на керівні посади по сферах діяльності управлінь та відділів районної державної адміністрації; створення належних соціальних умов для роботи державних службовців та їх відпочинку, забезпечення соціальних гарантій райдержадміністрації.

В ході дослідження управління персоналом на рівні району значну увагу приділено наступним питанням: проведення єдиної державної політики у сфері державної служби, зокрема, що стосується аналітичної та організаційної роботи; залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців нової генерації, перспективних випускників вищих навчальних закладів, фахівців підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфери.

Методи дослідження. В роботі використано такі методи наукового пізнання як аналіз і синтез, аналогія та порівняння, спостереження, обробка фактологічної інформації, а також історичний метод. В основу дослідження покладено системний підхід.

Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом. Нормативною та інформаційною базою дослідження становлять Конституція України, Закони України, інші нормативно-правові акти, у тому числі, документи Апостолівської районної державної адміністрації, статистичні матеріали тощо.

Результати цього дослідження можуть бути використані в роботі місцевих органів виконавчої влади для підвищення якості управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Суть, принципи, цілі та функції управління персоналом

Управління - це сфера людської діяльності, що виникла в результаті поділу праці, за допомогою якої люди впливають на соціально-політичні, технічні, економічні та соціально-культурні процеси з метою досягнення своїх цілей [45]. Управління як феномен об'єктивного світу дуже різноманітний. Описуючи навколишній світ, дослідники виділяють три основні сфери управління: нежива природа, дика природа та соціальне управління.

Відповідно до принципів інтегрованого, системного підходу, соціальний менеджмент – це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в соціально-економічній системі, пов'язана з виконанням певних функцій (планування, організація, регулювання, координація, мотивація, контроль) на основі знань і застосування об'єктивних законів і закономірностей виробництва в інтересах постійного підвищення його ефективності [45]. Соціальне управління включає два основних підкласи: управління індивідуальною діяльністю та управління командами.

Важливими видами соціального управління є адміністративно-державне управління (політичне керівництво), управління соціально-культурною сферою (духовне виробництво), управління матеріальним виробництвом. Інакше кажучи, класифікація видів господарювання відповідає основним сферам організації суспільства: економічна - сфера матеріального виробництва, розподілу та споживання матеріальних благ; політична - сфера владних відносин, класових, національних і міждержавних відносин; культурна - сфера духовного виробництва, розподілу та споживання духовних благ. Кожен тип управління має певні рівні (організація – регіон – галузь – країна) [45].

У рамках соціального управління існують дві основні форми управління: управління матеріальними ресурсами та управління людськими ресурсами. До

основних форм і рівнів управління належать відповідні підвиди управління. Управління людьми є невід'ємною частиною управління будь-якою організацією, поряд з управлінням матеріальними та природними ресурсами. Однак люди істотно відрізняються за своїми характеристиками від ресурсів, які використовуються організаціями, а тому потребують спеціальних методів управління. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному. По-перше, на відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їх реакція на зовнішні впливи емоційна і опосередкована, а не механічна, тому процес взаємодії між організацією та працівником двосторонній. По-друге, завдяки наявності людського інтелекту вони здатні до постійного вдосконалення та розвитку. По-третє, трудове життя людини в сучасному суспільстві триває 30-50 років, відносини між людиною та організацією можуть бути тривалими. По-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів, люди приходять в організацію свідомо, з певними цілями і очікують допомоги від організації для досягнення цих цілей. І остання, але не менш важлива особливість людських ресурсів – унікальність кожної особистості. Дві людини не зовсім однакові, тому реакція різних членів організації на однаковий спосіб керівництва може бути абсолютно різною [13, с. 32].

З огляду на викладене, управління людськими ресурсами є особливим видом управлінської діяльності. Це управління включає управління комбінованими процесами проектування, розподілу, перерозподілу, використання і відтворення людських ресурсів з метою досягнення якнайповнішого задоволення суспільних і особистих потреб у матеріальних і духовних благах за оптимальної ціни живої праці.

Розглядаючи співвідношення між поняттями «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» необхідно відмітити, що в сучасній практиці існує також думка про два основних підходи до вирішення проблем персоналу [70, с. 64 – 65]. Перший акцентує увагу на тому, що «управління людськими ресурсами» охоплює стратегічні аспекти вирішення даної проблеми, включаючи питання соціального розвитку, а «управління персоналом» в більшій мірі стосується оперативної роботи з кадрами. Інший підхід виходить з того, що

«управління людськими ресурсами» орієнтоване перш за все на питання державного регулювання відносин в сфері праці і зайнятості, а «управління персоналом» - на трудові відносини на рівні підприємства [70, с. 64 – 65].

Термінологічні відмінності можуть бути обумовлені також характером і напрямками діяльності. Так, термін «персонал» частіше використовують невеликі фірми (де лише 100 чоловік). Серед тих, хто використовує термін «людські ресурси», переважають крупні організації з чисельністю зайнятих більше 2,5 тисяч чоловік. Як підкреслюють німецькі вчені Р. Марр і Г. Шмідт [13], поняття «управління персоналом» (синоніми «менеджмент персоналу» і «економіка персоналу») має три аспекти: функціональний, організаційний і освітній.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміють всі задачі і рішення, пов'язані з діяльністю щодо персоналу (наприклад, підбір персоналу, введення в роботу, використання персоналу, підвищення кваліфікації, оплата праці і звільнення працівників).

В організаційному відношенні це поняття охоплює всіх осіб і всі служби на підприємстві, які несуть відповідальність за роботу з персоналом (наприклад, лінійних менеджерів, відділ персоналу, рада працівників підприємства). Як навчальна наукова дисципліна управління персоналом є невід'ємною частиною загальної науки менеджменту. Він є однією з найважливіших складових менеджменту людських ресурсів, який в якості особливого напрямку розвитку теорії і практики управління став формуватись на Заході в 60-і рр. ХХ століття, коли працівника почали розглядати не лише як необхідну статтю витрат, а як основне джерело прибутку, а витрати на його розвиток і ефективне використання – особливий вид інвестицій [51].

Основним елементом будь-якої системи управління є персонал, який може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Співробітники компанії чи організації підпорядковані тому, що вони є продуктивною силою, основною складовою будь-якого виробничого процесу. При цьому персонал – це переважно люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних особливостей, серед яких важливу роль відіграють соціально-психологічні. Суб'єктом управління персоналом

є держава, яка розробляє комплекс соціально-економічних та організаційно-правових заходів для ефективного оформлення, розподілу, перерозподілу та використання персоналу. До суб'єктів управління персоналом належать також профспілки, асоціації, трудові колективи та ін. Здатність персоналу бути одночасно об'єктом і суб'єктом управління є основною ознакою управління людськими ресурсами в організації. Предметом управління персоналом є вивчення відносин між працівниками у виробничому процесі з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні підприємства [4].

Професор Флоридського Міжнародного університету Бізнесу Г. Десслер розглядає управління персоналом, з одного боку, як обов'язок кожного керівника, а з другого як окрему задачу спеціальних працівників, з допомогою яких директор з персоналу допомагає всім керівникам. Це одна із функцій менеджменту, яка включає: аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного працівника), планування потреби в персоналі і найм кандидатів на роботу, відбір кандидатів, орієнтацію і навчання нових працівників, управління оплатою праці, забезпечення мотивації і пільг, оцінку виконання, спілкування, навчання і розвиток, створення у працівника почуття відповідальності, здоров'я і безпека працівників, роботу зі скаргами і трудові відносини [37].

П. Журавльов і Ю. Одегов підкреслюють, що управління персоналом (менеджмент персоналу) - це система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Воно є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і його головна задача полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому його використанні [40].

Р. Пушкар і Н. Тарнавська вважають, що найбільш простим і всеохоплюючим визначенням менеджменту персоналу може бути адекватний цілям організації вплив на робочу силу [17]. Таким чином, можна сказати, що управління персоналом – це процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервного навчання персоналу, спрямований на раціональне його використання та

підвищення ефективності діяльності організації.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє, як підкреслює Р. Фатхутдінов, встановити необхідність застосування до менеджменту взагалі і менеджменту персоналу зокрема 13 наукових підходів: системний, комплексний, інтегральний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний (математичний), адміністративний, поведінський, ситуаційний [4]. Кожен з них, не дублюючи один одного, характеризує один із аспектів менеджменту (табл. 1.1). Оскільки під принципом розуміється наукове начало (основа, правило), яке при рішенні необхідно враховувати чи дотримуватись, то в якості принципів менеджменту персоналу можуть бути використані принципи, запропоновані ще в 1923 р. А. Файолем [13].

Президент школи міжнародного менеджменту «Менеджер-сервіс» Г. Озеров вважає, що управління персоналом повинно базуватись на таких принципах: людина — основа корпоративної культури; менеджмент для всіх; ефективність як критерій успіху організації; взаємовідносини як критерій успіху організації; якість як критерій ефективності; команда як критерій успіху організації; навчання — ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації [43].

Ці принципи заслуговують уваги, оскільки спрямовані на формування корпоративної культури і всебічний розвиток особистості. В поєднанні з сучасною технологією і консалтингом вони дозволяють суттєво підвищити рівень управління персоналом, яке здійснюється шляхом проведення цілеспрямованих дій і включає постановку цілей та основних напрямків роботи. Основними цілями управління персоналом є: задоволення кількісних і якісних потреб компанії (об'єднань, галузей) у персоналі; забезпечення раціональної розстановки, професійної підготовки та підвищення по службі персоналу; ефективне використання [18].

У теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій, реалізація яких досягає поставлених цілей: планування потреб, відбір і працевлаштування, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода. Вони тісно

взаємопов'язані і створюють певну систему роботи з персоналом. Функції кожної підсистеми виконують різні структурні підрозділи з кадрів. Крім того, у великих організаціях функції кожної підсистеми зазвичай виконує окремий підрозділ, а в малих організаціях один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем [18].

Виконання тих чи інших функцій управління персоналом в значній мірі залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться організація. Німецькі вчені Р. Марр і Г. Шмідт, розбивши розвиток компанії на п'ять основних стадій, проілюстрували взаємозв'язок між цими стадіями, основними виробничо-структурними характеристиками компанії і еволюцією управління персоналом (трансформацією «управління кадрами» в «управління людськими ресурсами»). Автори вважають, що якщо зробити спробу найзагальнішого порівняння рівня розвитку західних компаній і підприємств Східної Європи, межу можна провести десь між II і III стадіями. Більша частина ефективних західних фірм знаходиться зараз між III і V стадіями; підприємства Східної Європи – в основному між стадіями I і III [50].

Для побудови системи управління персоналом організації використовуються принципи, тобто правила, і методи, розроблені наукою і апробовані практикою. Це, як відмічають А. Кібанов, С. Самигін, Л. Столяренко, принципи, які характеризують вимоги до формування систем управління персоналом (обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва, економічності, компетентності, простоти, науковості і т. п.), і принципи, які визначають напрям системи управління персоналом [49].

Таблиця 1.1

Принципи управління персоналом

Назва	Зміст принципу
1. Розподіл праці	Спеціалізація - закономірний стан речей. Метою поділу праці є виконання роботи з більшими зусиллями, більшої за обсягом і кращої якості. Ми

	досягаємо цього, зменшуючи кількість цілей, які потребують уваги та зусиль.
2. Влада і відповідальність	Повноваження - це право віддавати наказ, а відповідальність - його протилежність. Там, де дається влада, є відповідальність.
3. Дисципліна	Дисципліна передбачає повагу і слухняність до домовленостей, укладених між компанією та співробітниками. Встановлення цих договорів, що зв'язують компанію та працівників, з яких випливають дисциплінарні формальності, має залишатися одним із першочергових завдань керівників. Дисципліна також передбачає виправдано застосовані санкції.
4. Єдність розпорядництва	Працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього керівника
5. Єдність керівництва	Кожна група, що діє в межах однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника
6. Підпорядкування особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника чи групи працівників не повинні переважати над інтересами компанії чи організації.
7. Винагорода персоналу	Щоб забезпечити лояльність і підтримку співробітників, вони повинні отримувати справедливую заробітну плату за свою роботу.

8. Централізація	Як і поділ праці, централізація є поширеною. Однак відповідний ступінь централізації буде змінюватися залежно від конкретних умов. Звідси виникає питання правильного балансу між централізацією та децентралізацією. Це проблема визначення заходу, який забезпечить найкращі результати.
9. Ієрархія	Ієрархія - це низка людей на керівних посадах, від людини на вершині ланцюга - вниз, до керівника нижчих ешелонів. Було б неправильно відмовлятися від ієрархії без потреби, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, якщо це шкодить інтересам компанії.
10. Порядок	Місце – для всього і все на своєму місці.
11. Справедливість	Справедливість – це поєднання доброти і правосуддя.
12. Стабільність персоналу	Висока плинність кадрів знижує ефективність діяльності організації. Середній директор, який дорожить посадою, безумовно, має перевагу перед талановитим менеджером, який швидко піде з посади.
13. Ініціатива	Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу і енергію.
14. Єдність персоналу	Союз – це сила і вона є результатом гармонії персоналу.

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх поєднання залежить від конкретних умов і функціонування. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом організації слід використовувати як систему в комплексі.

1.2. Розвиток теоретичних уявлень про управління персоналом

Історія менеджменту персоналу своїм корінням йде в глибину віків і тисячоліть. В давнину існували великі організації, які мали формальну структуру і відповідні рівні управління. Ще у стародавніх шумерів у межах державного господарства проводився докладний облік робочої сили, її оцінка за кількістю і якістю. Біля шести тисяч років тому єгиптяни визнали необхідність цілеспрямованої організації діяльності людей, її планування і контроль за результатами. Приблизно в той же час у Вавилоні для здійснення управління використовувались письмові документи на глиняних табличках.

Людський фактор присутній майже у всіх трактатах і повчаннях стародавнього Сходу. Він належно описаний в економічній літературі Месопотамії, Індії, Китаю та інших країн і регіонів. За 400 років до н.е. Сократ підкреслював важливість поділу праці і спеціалізації, бачив потребу в тому, щоб поставити людину на потрібне місце. Його сучасник персидський цар Кір висунув ідею про необхідність дослідження причин, які спонукають людей до дій, тобто мотивації. Пізніше в Греції вивчали метод виконання трудових операцій, забезпечення їх ритмічності [50].

З розвитком виробництва і економічних зв'язків у суспільстві управління людьми набуває все більшого значення. В епоху становлення капіталізму багато вчених прагнули розкрити причини, які спонукають людей до праці. Дослідження проблем мотивації здійснювали англійці Т. Гоббс і Дж. Стюарт, англійські філософ І. Бентам, економісти А. Сміт і Дж. Мілль [50].

Варто зауважити, що український поет Климентій Зіновійв зробив акцент на поділі праці ще в добу Івана Мазепи (1644 - 1709), задовго до появи «Багатства народів» А. Сміта (1723 - 1790). На час теорій останнього припадає творчість Г. Сковороди (1722 – 1794), який також не обминув проблем людини і праці в своїх філософських роздумах.

Питанням людини і її місцю в процесі господарювання, зайнятості, трудових відносин, умовам і мотивації діяльності багато праць присвятив І. Франко (1856 –

1916). М. Туган-Барановський (1865 – 1919) займався питанням класифікації людських потреб. До проблем класифікації і аналізу потреб звертався й вчений-економіст І. Вернадський (1821 - 1884) [20].

В кінці XVIII – початку XIX століття поряд з емпіричними методами управління почали застосовувати різні експерименти. І все ж до кінця XIX початку XX століття наукового управління і тим більше науки управління персоналом не існувало. На початку XX століття управлінню працею і людьми почала приділятися певна увага в зв'язку з виникненням школи «наукового менеджменту», основоположником якого прийнято вважати американського інженера і менеджера Ф. Тейлора (1856 – 1915). Представники школи наукового менеджменту вважали, що використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз можна удосконалити операції ручної праці і досягти ефективного їх виконання. Ф. Тейлор одним з перших підкреслив необхідність наукового підбору працівників. Велике значення надавав психологічному впливу на робітників, і саме ним вперше було введено поняття «людський фактор» [4].

Вагомий внесок у наукову теорію управління зробило подружжя Г. Френк (1868 – 1924) і Л. Френк (1878 –1972). Ф. Гілбрет перший в США організував систематичну підготовку інструкторів з наукової організації праці в спеціальній школі в Провіденсі. Л. Гілбрет першою почала займатись питаннями управління кадрами, їх науковим підбором, розстановкою і підготовкою. Всі її наукові дослідження мали практичне застосування. За підтримки Л. Гілбрет на деяких підприємствах були відкриті школи по роботі з персоналом, де пропагувалась мотивація праці робітників на основі винагороди і поважання їх особи [2].

Один із послідовників Ф. Тейлора, відомий американський вчений Г. Емерсон (1853 – 1931), ще в 1912 р. сформулював 12 принципів продуктивності праці, які не втратили свого значення і в наші дні. Він приділяв велику увагу підбору персоналу, вважав за необхідне управління ним. Емерсон передбачав в майбутньому появу професії менеджер персоналу: «Дуже важливо мати хоча б небагато спеціалістів, які володіють інтуїцією, спостережливістю, розумінням, з одного боку, і всім багатством фізіологічних, психологічних і антропологічних

наукових знань, з другого. Тільки такий спеціаліст може дати адміністрації і кандидату на роботу дійсно компетентну пораду, тільки він може вірно сказати, чи підходить кандидат на дану роботу» [18].

Намагаючись вирішити проблему плинності кадрів, засновник американського автомобілебудування Г. Форд (1863 – 1947) організував так званий «психологічний» відділ. Він розробив теорію, яка отримала назву «фордизм» і знайшла відображення в його книгах «Мое життя, мої досягнення» та «Сьогодні і завтра» [2].

Французький адміністратор і дослідник А. Файоль (1841 – 1925), з іменем якого пов'язано виникнення класичної або адміністративної школи менеджменту, виділив основні принципи управління персоналом: розподіл праці, влада і відповідальність, дисципліна, єдність розпорядництва, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальному, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива і єдність персоналу. Дотримання цих принципів і нині розглядається в якості важливої умови успіху організації. Він вперше сформулював функції управлінської діяльності. А. Файоль показав, що менеджмент ґрунтується на знаннях психології, і що в управлінні дуже важливо враховувати людський фактор [2].

Певний внесок у розвиток ідей адміністративної школи зробили Л. Урвік (Англія), Дж. Д. Муні (США), Ч. Бернард та ін. Л. Урвік поглибив основні положення А. Файоля та показав значення «штабних» спеціалістів і «генерального» штабу в організації управління. Л. Урвік стверджував, що для кожної посади повинні бути чітко визначені у письмовому вигляді права, обов'язки і відповідальність. Ч. Бернард (1886 – 1961), маючи великі знання в психології, соціології, один з перших усвідомив важливість впливу людського фактора на систему комунікацій, прийняття рішень і керівництво в організації. З позицій системного підходу він сформулював основні функції менеджера: підтримання організаційного зв'язку з допомогою організаційної структури, а також відповідальних і здібних кадрів, відданих своїй організації; забезпечення ефективного функціонування всіх важливих ділянок; формулювання і визначення

цілей [50].

Німецький вчений (юрист, економіст, соціолог, історик) М. Вебер (1864 – 1920) запропонував теорію ідеального (бюрократичного) типу організації, згідно якої управління повинно базуватись на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці. Однак такий підхід сковував дії організації і не дозволяв повністю реалізувати наявні можливості [50].

Представники як наукового менеджменту, так і адміністративної школи управління концентрували увагу на виявленні і встановленні функціональних відносин між працівниками, справедливій оплаті праці, економічному стимулюванні, недооцінюючи соціально-психологічні та емоційні потреби людини.

Дослідження з питань організації праці і управління в Україні успішно проводили М. Вітке (невідомі дати), О. Гастев (1882 – 1938 чи 41), О. Єрманський (1866 – 1941), П. Керженцев (1881 – 1940), О. Розмирович (1886 – 1953) та інші вчені і практики. Так, М. Вітке один з перших висунув тезу про можливість створення науки про управління людьми. Він також сформулював сукупність вимог до керівників, серед яких вміння правильно підбирати управлінський персонал, чітко розподіляти обов'язки та ін. [4].

Директор Харківського інституту праці Ф. Дунаєвський акцентував увагу на проблемах підбору персоналу, його підготовці і стимулюванні. Він сформулював концепцію «адміністративної ємкості», під якою розумів здібність керівника безпосередньо працювати з певною кількістю осіб.

В наукових джерелах 20 – 30 - х рр. 20 ст., більшість ключових питань роботи з кадрами були обґрунтовані, окреслені та викладені відповідно до дослідницьких можливостей того часу. Зокрема, до кола основних питань роботи з кадрами саме державного управління ці роки було введено: планування попиту на управлінські кадри, професійну інформацію, професійну консультацію, професійний відбір, професійне просування, технології навчання керівників державних установ. Ці питання розглядались під кутом зору цілісного вивчення соціально-економічних, організаційно-правових, психолого-фізіологічних і кваліфікаційних проблем

організації праці у ключових сферах зайнятості, в першу чергу, в державному управлінні [46; 53].

Кадрове забезпечення державного управління у наукових джерелах 20-30 рр. 20 ст. бачилось як спеціальний вид професійної діяльності фахівців, що мали працювати з усіма працездатними контингентами населення, включаючи молодь, та фахівців старших працездатних вікових груп [11]. Саме у цей період уточнено сферу націленості кадрового забезпечення ключових сфер зайнятості на першочергову увагу до державного управління, на науково-доказове виявлення здібностей та їх відповідного розвитку згідно з особистісними вболіваннями, розвитком номенклатури професій, спеціальностей, кваліфікацій та шляхів їх здобуття (включаючи існуючу систему освіти) [27; 28]. При цьому проведення в життя психофізіологічних методів роботи з кадрами, в першу чергу висококваліфікованої і складної праці, бачилось дослідникам у руслі розвитку загальнодержавних норм і стандартів, що почали розроблятися стосовно визначення рівня профпридатності (психофізіологічного і кваліфікаційного), планування і відслідковування професійно-кваліфікаційного розвитку працівників. Навіть питання про введення персональних профорієнтаційних карт керівного корпусу фахівців міністерств і відомств, промисловості, транспорту було поставлене і обґрунтоване протягом цих років, як і послідовність правового забезпечення таких заходів [27; 28].

Наведені праці свідчать про розвиток наукової думки стосовно поняття «кадрове забезпечення», котре ще зовсім недавно, (а саме у 60-70 рр. 20 ст.) вирішувалось в багатьох країнах значною мірою у індивідуально- психологічному та навчальному аспектах. Між тим, розвиток вчення про організаційно-правові умови кадрового забезпечення державного управління і широке розповсюдження у наукових джерелах даних про доцільність проектування і планування ефективної зайнятості у сфері державного управління, створення організаційно-правових заходів з «управління за результатами», новітні дані науки про біо-психологічні особливості службово-посадової поведінки особи тощо зумовили необхідність їх поєднаного застосування і за потребою виокремлення відповідно до кола

предметних завдань, що вирішує фахівець державного управління, організаційно-розпорядчого та консультаційно-дорадчого змісту [25; 27; 42 – 43].

Таким чином, кадрове забезпечення розглядається як складова ключового поняття – «кадровий менеджмент». Останній включає в себе всі види науково-обґрунтованих заходів по роботі з фахівцями, зайнятими у певній сфері [11]. Відповідно, кадрове забезпечення державного управління – це цілеспрямована загальносистемна (загальнодержавна) послідовність заходів на всіх рівнях управління щодо своєчасного забезпечення відбору, навчання, використання праці фахівців, здійснення їх посадових призначень і переміщень. Організаційно-правовий аспект кадрового менеджменту доцільно розглядати як систему проектування, прийняття і відслідковування ступеню досягнення позитивного результату і аналізу недоліків з питань реалізації державної кадрової політики на макро-, мікро-, і субмікрорівні (доведеного до мотиваційно-поведінкової сфери окремих працівників), шляхом розробки правового поля.

Принципами кадрової політики є загальні та такі, що властиві всій системі державного управління (законність, гуманізм, соціальна справедливість та інші), і спеціальні, тобто віднесені до формування кадрів апарату державного управління (демократичний добір та просування по службі кадрів за діловими якостями, поєднання наступності і змінюваності, систематичного оновлення кадрів, постійне навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри та стимулювання їх праці, підконтрольність і підзвітність) [15; 16]. Реалізація цих принципів як у теорії, так і на практиці ускладнена наступним. Саме 30-ті рр. 20 ст. стали тим переломним періодом історії кадрового забезпечення державного управління та інших ключових галузей зайнятості і в Україні, і в колишньому СРСР, коли відбулась підміна ключових чинників якості управління і безпосередньо кадрового забезпечення. Замість рівня профпридатності кваліфікаційної і психофізіологічної, - вводиться політична складова. Як підкреслює Е. Уткін [25], одна з важливих розробок цього періоду – обґрунтування принципів управління, які враховували такі особливості соціалістичної системи господарювання, як централізація і пряме управління виробничо-господарською

діяльністю підприємств з боку державних органів.

Як реакція на недоліки теоретичних поглядів в 30 – 50-х рр. 20 ст. в західних країнах набула розповсюдження школа «людських відносин», прибічники якої розглядали людський, а не механістичний, фактор як основний елемент ефективності будь-якої організації. Виникнення школи людських відносин безпосередньо пов'язано з ім'ям німецького психолога Х. Мюнстерберга (1863 – 1916), який створив першу в світі школу промислових психологів і сформулював основні принципи, відповідно до яких слід проводити відбір людей на керівні посади. Він був одним із засновників психотехніки [50].

Найбільш визначними авторитетами в розвитку даної школи є М. Паркер Фоллет (1868 – 1933) і Е. Мейо (1880 – 1949). М. Фоллет, перша в історії США жінка доктор соціології, вивчала соціально-психологічні відносини в малих групах. Вона ввела поняття «групове розуміння», при наявності якого створюється гармонійна робоча обстановка і кожна людина може зробити найбільший внесок в справу. Цей підхід нині має багато прихильників серед японських менеджерів. Психолог Е. Мейо, провівши ряд відомих «хоторнських експериментів», дійшов висновку, що на продуктивність праці значний вплив мають соціальні і психологічні фактори. Він також відмічав, що мистецтво спілкування з людьми повинно бути головним критерієм відбору адміністраторів, особливо на нижчих рівнях управління [13].

Представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники турбуються про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкуватись як з керівником, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі [14].

З розвитком психології і соціології в 50-і рр. 20 ст. з'явилося відгалуження від школи людських відносин, яке отримало назву школи поведінкових наук (біхевіористської школи, школи людських ресурсів). Представники цього напрямку (К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Гретор, А. Маслоу, Ф. Херцберг) вивчали різні аспекти соціальної взаємодії і комунікації, характеру влади і авторитету,

організаційної структури, поведінки і мотивації, лідерства, змін змісту і якості праці та ін. Поведінкова школа намагалась надати допомогу працівникові в усвідомленні власних можливостей для самовияву в процесі праці; підвищити ефективність роботи організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Звідси походить друга назва теорії цієї школи – теорія людських ресурсів [16].

Протиріччя шкіл «наукового менеджменту» і «людських відносин» сприяли появі «емпіричної» школи управління (П. Дракер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Д. Міллер). «Емпірична» школа сприяла вирішенню ряду актуальних проблем управління: цільове управління, класифікація й аналіз функцій управління, організація праці керівника, підбір і оцінка кадрів, визначення структур управління, співвідношення централізації та децентралізації управління, делегування повноважень та ін. [17].

Відсутність комплексного підходу в дослідженні управлінських проблем у вищеназваних школах викликала створення школи «соціальних систем» (Д. Марч, Г. Саймон, А. Етціолі та ін.). Ця школа акцентує увагу на дослідженні індивідуума, формальних і неформальних факторів, системи групових відносин, природи виникнення конфліктів, процесу прийняття і реалізації управлінських рішень. Організація при цьому розглядається як складна соціотехнічна система [17].

В 50 - 60- рр. 20 ст. в американському менеджменті, а також менеджменті країн Західної Європи почав розвиватись напрям технократичного менеджменту. Найвідомішими школами цього напрямку є теорія еліт, теорія технократії і теорія індустріального суспільства. Прибічники елітарної теорії (Д. Белл, Р. Арон) поділяли суспільство на всемогутню еліту і підпорядкований натовп, в управлінні – на «кваліфікованих» керівників і на «некваліфіковані маси», приписуючи роль головної сили прогресу «еліті суспільства» (освіченим людям у виробництві, політиці, культурі) [16].

Найвидатнішим представником теорії індустріального суспільства був Лауреат Нобелівської премії, американський економіст Дж. Гелбрейт. На думку прихильників цієї теорії, людей розділяє неоднаковий рівень освіти. Фактор освіти є базисним в економічному і політичному житті індустріального суспільства.

Дж. Гелбрейт надавав перевагу груповим рішенням, вважаючи, що в структуру менеджменту повинні входити як керівники і головні адміністратори фірми, так і середні («білі комірці») і нижчі («сині комірці») ланки управління [18].

В другій половині 20 ст. в роботах Г. Беккера, Я. Мінсера, Т. Шульца набула розвитку теорія людського капіталу, принципові ідеї якої були сформульовані А. Смітом. Ця теорія досліджує залежність доходів індивідуума, підприємства, суспільства від природних здібностей людей, їх знань і навичок. Найбільше досліджень було пов'язано з ефективністю інвестицій в освіту, яка оцінювалась порівнянням теперішніх затрат з майбутнім результатом. Так, Т. Шульц довів, що в економіці США доход від людського капіталу більший, ніж від фізичного. Відповідно до його розрахунків, країнам, що розвиваються, вигідніше робити інвестиції перш за все в охорону здоров'я, освіту, науку, ніж у будівництво нових підприємств [17]. Внесок у практичну реалізацію цієї теорії зробив академік С. Струмлінін, який теоретично обґрунтував значення для народного господарства розвитку освіти, зокрема професійної, і одним з перших спробував дати кількісну оцінку впливу освіти на ефективність праці і виробництва [16].

В 50-і рр. 20 ст. із появою і розвитком теорії систем, кібернетики, економіко-математичних методів набув широкого розповсюдження системний підхід до управління, який передбачає, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, задачі і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища [50].

Американські вчені Г. Кунц і С. Доннел, приділяючи головну увагу людському фактору і принципу сумісної групової діяльності, виділяють ситуаційний підхід до управління, згідно якому придатність різних методів управління визначається ситуацією. Основні положення ситуаційної теорії розроблені найвидатнішим сучасним вченим в галузі менеджменту П. Друкером [17].

В кінці 50-х рр. 20 ст. управління людськими відносинами трансформувалось в особливу управлінську функцію – «управління персоналом». Вона пов'язана

головним чином з методами підбору, навчання і перепідготовки кадрів, проблемами зайнятості персоналу, ефективним використанням обладнання, урегулювання трудових спорів, удосконалення системи матеріального стимулювання [16].

В 60-ті рр. 20 ст. в якості особливого напрямку розвитку теорії і практики управління на Заході виник менеджмент людських ресурсів. Концепція «людських ресурсів», як відмічають В. Травін та В. Дятлов [49], базується на визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором персоналу, підтриманням його в працездатному стані, безперервним навчанням і виявленням якостей, потенційних можливостей і здібностей, закладених в особистості працівника, з наступним розвитком якостей, важливих для його професійної діяльності.

Починаючи з 70-х рр. 20 ст. в США і з 80-х рр. в Західній Європі із утвердженням поняття «людських ресурсів», більшість фірм і корпорацій відмовились від традиційної назви кадрових служб «управління персоналом», замінивши її на «управління людськими ресурсами». Відділи людських ресурсів набули більшого статусу в середині організації. Одночасно з'явилися такі нові напрямки їх діяльності як планування і розвиток кар'єри, внутрішньо-організаційна комунікація, збагачення праці, залучення працівників до участі в управлінні. Навчальні заклади почали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами [17].

За останні десятиріччя в США, багатьох країнах Західної Європи, а також в Японії управління персоналом набуває все більшого значення. Кадрові служби займають одне з провідних місць в апараті управління державними організаціями і приватними підприємствами, професійна підготовка кадрів у багатьох фірмах розглядається як необхідний безперервний процес. Робота з кадрами спирається на розвинену дослідницьку базу, консультативну допомогу і управлінську інфраструктуру.

За висновком Й. Завадського [45], П. Журавльова і Ю. Одегова [34] в управлінні персоналом можна виділити три підходи, що впливають із

економічних і організаційних теорій. Перший підхід пов'язаний із формуванням людського капіталу і полягає у вивченні зміни рівня прибутковості від інвестицій в людський фактор: охорона здоров'я, навчання і виховання людей та ін. Другий підхід пов'язаний із інституціональними факторами, які впливають на зовнішній і внутрішній ринок праці: ієрархія і правила, що регулюють відносини «роботодавець – найманий працівник», відносини попиту і пропозиції робочої сили. Третій підхід спирається на концепцію відданості організації, ідентифікації працівників з підприємством. За цим підходом важливим фактором, який впливає на організацію управління персоналом, є те, на якому виконанні команд робиться акцент: на груповому чи на індивідуальному. Американські підприємці тяжіють в основному до індивідуального підходу, в той час як японські надають перевагу концепції команд.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах розвинених країн домінують два основних підходи до змісту і організації цієї роботи: «американський» і «японський». Використовуючи дещо різні форми і методи при обох підходах, основна увага приділяється активізації людського фактору. Японська система менеджменту визнана однією з найефективніших в світі і головна причина її успіху – вміння працювати з людьми. Японія першою в світі почала розвивати сучасний менеджмент з «людським обличчям» [14], залучаючи всіх працівників до справ підприємств і фірм, до виготовлення якісної продукції з низькими витратами. Ціллю японського підприємця є найповніше використання майстерності, таланту і здібності кожного працівника. На сучасному етапі японський менеджмент персоналу набуває все більшого розповсюдження в таких країнах, як Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг, Таїланд [14]. За висновком окремих дослідників, японська модель управління персоналом є досить привабливою для України, оскільки вона в деякій мірі відповідає особливостям нашої історії, культури, національної психології (наприклад, пріоритет групи над особистістю, підпорядкування авторитету влади та ін.) [14].

Можна погодитись з Л. Євенко, який вважає, що відбулась зміна наступних чотирьох концепцій ролі персоналу у виробництві.

1. Використання трудових ресурсів. Замість людини на виробництві розглядалася лише її функція – праця, що вимірюється вартістю робочого часу та заробітною платою.

2. Управління персоналом. Основою цієї концепції була теорія бюрократичних організацій, коли особа трактувалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як елемент структури, а як невідновлюваний ресурс - елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (робочих функцій, соціальних відносин, стану працівника).

4. Управління людьми. Відповідно до цієї концепції людина є основним суб'єктом організації та особливим об'єктом управління, який не може розглядатися як «ресурс». Стратегія і структура організації повинні будуватися на людських бажаннях і здібностях [43].

Аналізуючи сучасні концепції управління персоналом О. Єгоршин відмічає, що вони базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з другого боку, на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин [43]. Як зазначалось вище, питанням теорії і практики управління людськими ресурсами завжди приділялась увага вітчизняними вченими та науковцями країн СНД. Більшість робіт відносилась до періоду командно-адміністративної системи, що суттєво впливало на їх зміст. З переходом до ринкових відносин управлінню персоналом почали відводити значно більше уваги, що спричинило поглиблення досліджень у цьому напрямку і написання наукових праць, підручників, методичних рекомендацій.

Висновки до першого розділу

Аналіз наукової літератури виявив різні підходи до поняття «менеджмент людських ресурсів». Найбільш поширеним є визначення управління персоналом як

процесу планування, відбору, навчання, оцінки та постійного навчання персоналу, метою якого є його раціональне використання та підвищення ефективності діяльності організації. У теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій, реалізація яких досягає поставлених цілей: планування потреб, відбір і працевлаштування, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода. Вони тісно пов'язані один з одним і створюють певну систему роботи з персоналом. Для побудови та аналізу цієї системи використовуються розроблені наукою і апробовані на практиці принципи та методи, які впроваджуються в комплексі відповідно до конкретних умов організації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Кадрова політика та її реалізація в органах державної влади

Управління персоналом тісно пов'язане з розробкою і реалізацією політики організації. Термін «політика» характеризується як цілі і задачі, методи і засоби, за допомогою яких досягаються ці цілі, спосіб дій, що відображає відносини з людьми. Поняття «політика організації» включає в себе систему правил, відповідно до яких веде себе система в цілому і за якими діють люди, що входять в цю систему. Кадрова політика є одним з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, які відбуваються в суспільстві, в тому числі і на розвиток економіки країни, так як рішення виникаючих питань багато в чому залежить від правильності розстановки і доцільності використання кадрів [19].

Кадрову політику, не можна ототожнювати її з управлінням персоналом. «Управління» є поняттям ширшим, однією із складових якого є політика, в цьому випадку кадрова політика. Під кадровою політикою розуміється головний напрям у справі підготовки і розподілу кадрів, що стосується як кількісної сторони питання, так і якісної. Вона обґрунтовує необхідність використання на практиці тих чи інших конкретних методів набору, розстановки і використання кадрів, але не займається детальним аналізом їх змісту і специфікою проведення практичної роботи з кадрами [25].

Основу поняття «кадрова політика», складає перш за все розрахована на довгий строк лінія розвитку кадрів, яка визначається перспективними задачами, тобто розробка основних задач в цій галузі управління [26]. Здійснення цих задач є змістом кадрової роботи. Це, перш за все, підбір, навчання, виховання, використання і перепідготовка кадрів. Кадрова робота повинна бути спрямована на те, щоб максимально розвивати індивідуальні здібності людини, готувати кваліфіковані керівні кадри і кадри спеціалістів для різних галузей трудової

діяльності, розподіляти їх за такими ділянками, на яких вони можуть принести максимальну користь суспільству. Вона є засобом реалізації кадрової політики. Тобто, під кадровою роботою розуміють такі дії, процеси і операції, які в своєму поєднанні забезпечують здійснення цілей, задач і принципів, що висуваються кадровою політикою.

Тому кадрова політика організації є інтегрованою стратегією роботи з людськими ресурсами, яка визначає її загальну спрямованість та довгострокові принципи, поєднує різноманітні елементи та форми людських ресурсів та прагне створити високопродуктивну та високопрофесійну команду, здатну гнучко реагувати на зміни.

З метою відбору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на заміщення вакантної посади державної служби в порядку конкурсу, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. У цьому напрямку прийнято багато інших законів. Типові вимоги до осіб, які претендують на посади органів державного управління категорії «А», затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448; Порядок атестації осіб, які претендують на вступ до Державної служби з вільного володіння державною мовою, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2017 р. № 301 [42 - 43].

Конкурс проводиться відповідно до вимог законодавства щодо професійної кваліфікації кандидата на зайняття вакантної посади державної служби на основі оцінки його особистих досягнень, знань, умінь, морально-ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків. професійно-кваліфікаційні вимоги кандидата на посаду включають кваліфікаційні вимоги, кваліфікаційні вимоги та вимоги до знань. Перелік завдань для проведення експертизи компетенції, затверджений наказом Національного агентства державного управління від 26 липня 2018 р. № 185-18 (для експертів з реформування) [44].

Етапи конкурсу:

- прийняття рішення про оприлюднення конкурсу;
- оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;

- прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
- попередня перевірка поданих документів на відповідність вимогам, визначеним законодавством;
- тестування та визначення його результатів;
- вирішення ситуаційних завдань та визначення їх результатів;
- проведення співбесіди та визначення її результатів;
- підрахунок результатів конкурсу та визначення за результатами конкурсу переможця конкурсу та другого кандидата;
- оприлюднення результатів конкурсу.

Крім того, наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 квітня 2016 р. № 76 затверджено Порядок обрання представників громадських об'єднань до складу конкурсних комісій з відбору осіб на зайняття посад державної служби (Типові завдання для перевірки професійних знань) [45].

Згідно цих документів, кадрова політика має бути спрямована на раціональне використання кадрового потенціалу, підвищення загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня, розвиток системи профорієнтації, посилення мотивації до праці.

Основним змістом кадрової політики є: забезпечення якісного персоналу, включаючи планування, підбір і працевлаштування, звільнення (вихід на пенсію), аналіз плинності кадрів; розвиток персоналу; удосконалення організації та стимулювання праці, соціальних виплат.

Сьогодні актуальним питанням є створення нової кадрової політики, яка б охоплювала сфери, які раніше мало враховувалися в кадровій роботі органів державної влади. Це сфера трудових конфліктів, відносин з адміністрацією та громадськими організаціями, роль соціальних програм, що впливають на виробничу віддачу персоналу та інше [17].

Зрозуміло, що кожна організація формує власну кадрову політику, на яку впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Однак спільне для них те, що кадрова політика має бути послідовною та частиною загальної стратегії організації. Таким чином, вибір стратегії управління людськими ресурсами визначається

реальними умовами діяльності організації. Обрана стратегія роботи з персоналом має бути втілена в конкретні форми (програми, завдання). Цього можна досягти за допомогою планування людських ресурсів. Планування персоналу можна визначити як процес, за допомогою якого організація забезпечується потрібною чисельністю людей потрібної кваліфікації в потрібному місці і в потрібний час.

Планування персоналу здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах працівників. Для організації важливо мати в розпорядженні в потрібний час, в потрібному місці, в потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення задач, досягнення її цілей. Крім того, планування персоналу має служити мотивацією вищої продуктивності праці і задоволення роботою, враховувати інтереси всіх зайнятих в організації осіб. Для ефективного планування персоналу необхідно, щоб воно було об'єднане зовні і внутрішньо. Зовні воно повинно бути інтегроване в загальний процес планування. Внутрішньо повинні бути взаємопов'язані всі складові елементи планування персоналу [46].

Початковою ланкою процесу кадрового планування виступає планування потреби в персоналі. Під потребою в персоналі розуміють працівників, потрібних для майбутнього цілеспрямованого виконання задач організації, в кількісному, якісному, часовому та просторовому відношенні [48].

Вихідний етап в процесі управління персоналом – набір і відбір кадрів. Це дуже важливий процес, адже ефективність роботи керівників багато в чому залежить від ефективності роботи підлеглих. Крім того, на набір персоналу витрачаються великі кошти. Тому, від того, як відбудеться набір і які люди відібрані для роботи в організації, залежить майбутня діяльність у сфері управління людськими ресурсами.

З метою найефективнішого витрачання часу і коштів, організації повинні переглянути політику щодо підбору персоналу. Як відомо, у світовій практиці менеджменту людськими ресурсами існує дві моделі управління персоналом:

– початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, які ставляться до посади, і підбирається під неї працівник;

– початкове вивчення сильних і слабких сторін працівника і підбір під нього відповідної посади [23].

Перший підхід є традиційним і більш поширений у сучасній практиці менеджменту персоналу. Другий практично реалізується переважно в межах японського типу управління. Кожен з варіантів має певні недоліки. Тому, при здійсненні підбору персоналу доречно було б поєднувати позитивні і усувати негативні сторони обох моделей: початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог до посад, потім пошук працівника, який найбільше відповідав би вимогам, і подальше взаємне пристосування працівника і посади [23].

В умовах швидких змін при підборі персоналу важливо робити акцент на здатність працівника до адаптації, навчання і засвоєння нового. На думку представника компанії Price Waterhouse, «важливо, щоб кандидат прагнув удосконалювати свої знання, а найголовніше – чітко сформулював ціль, чим він хоче займатись». Важливим є висновок про те, що «Найголовніше, щоб працівник підходив за психологічними якостями – був цілеспрямованим, відповідальним і вмів працювати як в команді, так і самостійно» [18]. На наш погляд, на ці аспекти доцільно звернути увагу при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, оскільки система конкурсного прийому на державну службу до цього часу не використовується повною мірою. Однією з причин цього є відсутність об'єктивних критеріїв оцінки претендентів на ту чи іншу посаду та нормативно-правових заходів для здійснення такої оцінки.

Підбір персоналу досить складний і дорогий процес. Тому, організація зацікавлена, щоб щойно прийнятий працівник не звільнився через декілька місяців. Запобігти цьому може процес орієнтації, тобто надання працівнику інформації про організацію, де він починає працювати. Перший етап орієнтації проводиться найчастіше спеціалістом по кадрах, який дає працівнику загальну інформацію про підприємство. Процес орієнтації продовжує безпосередній керівник працівника, який пояснює точний характер роботи, знайомить його з колегами і показує робоче місце. Орієнтація працівників спрямована на їх успішну майбутню трудову адаптацію. Процес взаємного пристосування працівника і організації, тобто

адаптації, буде успішнішим, якщо норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника, і якщо він засвоїть свою роль в колективі. Людина адаптується до організаційного середовища змінюючи свою поведінку. Важливим завданням керівників організацій і спеціалістів відділу людських ресурсів є вплив на працівника з метою модифікації його поведінки в потрібному напрямку, тобто навчання поведінки в організації [51].

Інформацію про рівень адаптації можна отримати під час поточної ділової оцінки працівника (атестації). Оцінка дозволяє розглянути поведінку працівника на роботі, а, отже, розробити план корегування недоліків і забезпечує можливість прийняти рішення щодо заробітної плати, професійного росту, переміщення чи звільнення кадрів [52].

Проводити комплексну оцінку працівників доцільно поєднуючи декілька методів. Звичайно, практично неможливо оцінити всю сукупність якостей людини. Головним є визначити основне в її діяльності. Достовірною і повною буде інформація, в якій є відповіді на питання, які є можливості в людини і в якій мірі вони реалізовані, які не реалізовані і чому, а також, за яких умов у майбутньому вони можуть реалізуватись [52].

Проведення комплексної оцінки персоналу сприятиме вирішенню питання: підбору найдостойніших кандидатів на вакантні посади; визначення результативності і відповідності займаній посаді; обґрунтування доплат за якісну роботу (присвоєння категорії, рангів); виявлення потенційних можливостей керівників і спеціалістів для подальшого їх використання (призначення на вищу посаду, висунення в резерв); побудови раціональної структури апарату управління (супідрядність, кількість); визначення основних напрямків для подальшого саморозвитку працівника (виявлення сильних і слабких якостей особистості); стабілізації і зменшення необґрунтованої змінності кадрів [52].

Зарубіжний досвід підтверджує доцільність оцінювання працівника безпосереднім керівником, що сприяє отриманню більш об'єктивних результатів такого оцінювання. Для досягнення високої точності і деталізації оцінки все частіше застосовуються психологічні методи, які використовуються переважно для

визначення працівників, які мають потенціал професійного росту, і для розробки цільових планів їх розвитку. Більшої ефективності оцінки персоналу можна досягти за умови її регулярності, об'єктивності, відкритості її критеріїв, дотримання конфіденційності результатів. Важливим є й ставлення службовця до атестації як процесу, що допомагає йому удосконалити виконання його посадових обов'язків.

2.2. Система професійного розвитку державних службовців

Згідно з Законом України «Про державну службу» державна служба в Україні є державно-правовим та важливим соціальним інститутом громадського суспільства, головним засобом реалізації соціальної функції держави [41]. Ефективність державного управління та головного засобу його здійснення – державної служби багато в чому визначається якістю організації відбору, підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. При цьому вдосконалення державної служби, створення ефективної системи органів державної влади знаходиться в площі забезпечення якості зайнятого персоналу та наявності відповідних технологій його підготовки і підвищення кваліфікації [41].

Розвиток державної служби, як одного з найважливіших напрямків адміністративної реформи в Україні, передбачає зменшення небезпеки негативного впливу старих методів роботи апарату державного управління. Управлінському апарату традиційно притаманне бюрократичне мислення, спроби та бажання нав'язувати суспільству певні моделі поведінки шляхом дріб'язкової регламентації економічного та суспільно-політичного життя. До цього слід додати ступінь закритості апарату, формальний підхід до змісту виконаної роботи.

Комплексне реформування державної служби передбачає випереджаюче відображення у підготовці державних службовців питань місця державного апарату серед інших державних інститутів, дерегуляції відносин державного апарату з громадянами та організаціями.

Для цього необхідна чітка система наукових методів роботи з кадрами, передусім створення високої мотивації та безпеки державних службовців для

залучення висококваліфікованих спеціалістів на державну службу та максимально об'єктивного та відкритого прийняття та просування по службі відповідно до їхньої справи та професіоналізму. Ключову роль у цьому відіграє систематичне професійне навчання та розвиток державних службовців [46].

Розвиток людських ресурсів – це комплекс заходів, що включає професійну підготовку випускників, перепідготовку та підвищення кваліфікації та планування кар'єри працівників в організації. Метою розвитку людських ресурсів є забезпечення організації добре підготовленими працівниками у зв'язку з її цілями та стратегією розвитку [51].

Під системою розвитку персоналу потрібно розуміти цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх, прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даної організації у відповідності з задачами її розвитку, потенціалом і схильністю співробітників. Навчання і підготовка – це дві сторони одного процесу. Навчання пов'язане з розвитком загального інтелекту людини, а підготовка – з набуттям знань, які відносяться безпосередньо до роботи, яка виконується [32].

Професійне навчання переводиться на цільове навчання, кінцевою метою якого є забезпечення організації достатньою кількістю працівників, професійні якості яких повністю відповідають цілям організації. Професійна підготовка – це набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, що забезпечує належний рівень їх професійної компетентності для їх професійної діяльності [32].

Видами професійної підготовки є: стажування; підготовка до магістерських програм; сертифікаційне навчання; самоосвіта.

Професійна підготовка здійснюється через систему навчальних закладів, інститутів, організацій незалежно від форм власності, які мають право на надання відповідних освітніх послуг, та здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

У Рекомендації 117 Міжнародної Організації Праці, навчання розглядається не як самоціль, а як засіб, призначений для того, щоб розвивати професійні здібності осіб, які проходять навчання, з належним урахуванням можливостей зайнятості і щоб дати їм змогу використати свої здібності з максимальною користю для самих себе та для суспільства.

Підготовка кадрів являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне отримання і підвищення кваліфікації, які відповідають поточним цілям організації і забезпечують відповідність вимог, які ставляться робочим місцем до здібностей працівника. Підготовка кадрів тісно пов'язана з іншими напрямками планування персоналу, але є відносно самостійною сферою кадрової політики. Ця підготовка торкається багатьох компонентів соціальної ефективності. Підвищення професійної майстерності позитивно відображається на гарантії (забезпечення) робочого місця; можливостях професійного росту; почутті особистої гідності і можливостях самореалізації [24]. Отже, підготовка персоналу є важливим елементом у системі управління як на колективному, так і на індивідуальному рівні. На колективному рівні підготовка є невід'ємною частиною розвитку організації, на індивідуальному спрямована на розвиток кар'єри.

Сьогодні немає фактично жодного питання організації та функціонування державної служби, котре не було б пов'язане з професіоналізмом службовців [34]. Розвиток державної служби і навчання кадрів органічно взаємопов'язані. При цьому потреба удосконалення навчання кадрів обумовлюється передусім стратегією і змістом курсу радикальних ринкових реформ, коли все більше підвищується роль суб'єктивного фактору, рівня професіоналізму та компетентності кадрів органів державного управління [37].

Практика державного управління попередніх років підтвердила необхідність випереджаючого характеру змісту фахового навчання. В основу реформування системи навчання державних службовців на перший план висунута соціальна природа професійного навчання, гарантії громадянам прав і рівних можливостей для професійної підготовки, оптимізації змісту, відкритість новим технологіям [39].

Підготовка визначається як успішне виконання державними службовцями,

головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для отримання дипломів магістра з професійної діяльності на державній службі та служба в органах місцевого самоврядування, особливо за спеціальністю «Державне управління та адміністрування» за галуззю знань «Державне управління та адміністрування».

Підготовка за освітньо-професійними програмами за спеціальністю «Державне управління та адміністрування» за напрямом знань «Державне управління та адміністрування» для отримання ступеня магістра за рахунок державного бюджету:

- Національна академія державного управління при Президентові України, Дніпропетровський, Львівський, Одеський, Харківський регіональні інститути державного управління Національна академія державного управління при Президентові України (регулярне навчання державних службовців, посади яких належать до 1-9 груп заробітної плати та посадові особи місцевого самоврядування, посади яких віднесені до першої - сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування, вечірньої та заочної (дистанційної) форм навчання державних службовців, посади яких належать до 1-5 груп окладів, голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування, посади яких належать до першої - четвертої категорії посад в органах місцевого самоврядування);

- вищих навчальних закладів, які провели конкурсний відбір виконавців Національного агентства закупівель України, вечірню та заочну (дистанційну) форми навчання державних службовців, посади яких належать до 6-9 груп заробітної плати, та посадових осіб місцевого самоврядування, посади, які належать до п'ятої - сьомої категорії робочих місць в органах місцевого самоврядування.

Важливим аспектом підготовки фахівців у сфері державного управління є орієнтування на формування керівника [36]. Зміст навчання керівника державного органу визначається на основі аналізу його функцій [36]. Керівник в управлінській

діяльності не обмежується виконанням однієї спеціальної функції, приміром, юридичної, економічної чи фінансової. Він постійно вирішує питання загального організаційного, соціально-гуманітарного, правового, фінансово-економічного, інформаційного, комунікативного характеру тощо. Крім того, державне управління як напрям практичної діяльності відзначається необхідністю оперативного розв'язання великої кількості спонтанно виникаючих проблем [35].

Таким чином, подальша підготовка фахівця з державного управління має спиратися на міждисциплінарну систему знань, широкий кругозір і багатий практичний досвід. Саме цією обставиною зумовлена поширена у розвинутих країнах неперервна ротація керівного персоналу державної служби з типовим періодом зміни місця роботи через 2 – 5 років, а також те, що людина, яка тривалий час працювала на одному місці, малоімовірно буде призначена, на керівну посаду. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки керівна еліта державного управління готується не для обіймання конкретної посади, а для включення у таких звань «корпус елітних керівників (SES)» з наступним використанням на різноманітних високих посадах [35].

Існуюча мережа навчальних закладів системи підготовки кадрів публічного управління та адміністрування (раніше державного управління) потребує подальшого посилення організаційно-методичного забезпечення. Це стосується питань: раціоналізації професійного відбору на навчання; розширення психологічних методів роботи з фахівцями, що навчаються (психологічних тестувань, профконсультацій) тощо. На нашу думку, доцільним є розробка проекту спеціального положення про обов'язковість письмової рекомендації особи, котра прагне направити на навчання співробітника і буде нести відповідну службово-посадову і морально-етичну відповідальність за якісні показники навчання рекомендованої особи, дотримання нею вимог навчальної установи тощо. На жаль, незважаючи на відповідний позитивний зарубіжний досвід (наприклад, Великобританії), це питання досі не знайшло належної уваги в Україні.

Особливе значення в розвитку персоналу державної служби має підвищення кваліфікації. Перший випадок в історії підвищення кваліфікації кадрів відноситься

ще до 18 ст., коли фірма «Doulton and Watt» ввела спеціальну систему навчання своїх працівників (1795 р.). Але щонайменше потрібно було сторіччя на те, щоб підготовка стала масовою і систематичною» [36]. Стан і рівень організації системи підвищення кваліфікації державних службовців є важливою умовою ефективного функціонування та удосконалення всієї системи державного управління. Система підвищення кваліфікації державних службовців виступає як підсистема державної служби України, становлення якої відбувається одночасно за двома напрямками:

- шляхом зміцнення взаємозв'язку, координованості роботи всіх освітніх установ, що займаються підвищенням кваліфікації державних службовців;
- шляхом запровадження системності в професійно-освітній процес на базі забезпечення реалізації в ньому єдиної державної політики через визначення моделі державного службовця, цілей, пріоритетів і принципів професійної підготовки державних службовців, застосування єдиних державних стандартів і критеріїв їх реалізації з урахуванням численних форм, методів і термінів підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації - це набуття державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами органів місцевого самоврядування нових та вдосконалення раніше набутих компетенцій у межах професійної діяльності чи галузі знань [49]. Підвищення кваліфікації здійснюють навчальні заклади, заклади, організації, які мають право на надання відповідних освітніх послуг незалежно від форм власності.

За тривалістю та інтенсивністю програми підвищення кваліфікації поділяються на: довгострокові (професійні програми професійної підготовки, що мають не менше двох кредитів ECTS; короткострокові програми в обсязі 0,2 - 1 кредит ECTS. За змістом навчальної програми вони поділяються на:

- загальні програми - програми, що охоплюють загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, запобігання корупції, зміни законодавства про державне управління, службу в органах місцевого самоврядування, європейську та євроатлантичну інтеграцію, рівні права та

можливості жінок і чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, національною мовою та іншими питаннями, які визначені відповідними національними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями;

- спеціальні програми - програми, що охоплюють діяльність та основну діяльність окремого державного органу, місцевого самоврядування [49].

Програми професійної підготовки можуть включати звичайну (денну або вечірню), дистанційну та змішану (денну та дистанційну з використанням спеціальних онлайн-платформ, веб-сайтів тощо) форми навчання. За результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікаційними) програмами у разі їх успішного впровадження видається сертифікат підвищення кваліфікації, а за короткостроковими програмами документ про підвищення кваліфікації [53].

У регіонах України існують різні підходи щодо визначення функцій і структури центрів підвищення кваліфікації. Однією з проблем їх діяльності є відсутність чіткого визначення положення центрів у системі обласних державних адміністрацій. Так, з одного боку, обласна державна адміністрація є засновником центру, що діє під її безпосереднім керівництвом і контролем, з іншого – центр є юридичною особою і має широкий спектр самостійності, комплектує склад слухачів за прямими договорами з місцевими органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування. Підтримуємо думку про необхідність правового врегулювання питання забезпечення центрів необхідною для їх роботи матеріальною базою.

Для забезпечення ефективності витрачання бюджетних коштів на підготовку державних службовців доцільним є застосування в органах державної влади більш зваженого підходу до визначення потреби в підготовці, перепідготовці та підвищення кваліфікації службовців. Необхідно володіти такою інформацією: характеристика працівника та інформація щодо його розвитку, вимоги до цієї, а також рекомендації щодо подальшого розвитку працівника. В примітках можна вказувати різного роду інформацію, що стосується розвитку персоналу [53].

Така форма допоможе працівникам служб управління персоналом обґрунтовано проводити аналіз відповідності кадрів посадам, які вони займають, вживати заходів щодо професійного розвитку конкретних працівників, оцінювати

потребу в підготовці резерву кадрів, створювати кадровий резерв, а також планувати кар'єру працівників [38].

Як показує практика, працівники часто не мають власних можливостей у цьому колективі, що свідчить про неналежну роботу з персоналом. Управління людськими ресурсами має базуватися на прагненні організації максимально використовувати можливості співробітників і надати кожному з них можливість рости, досягати успіхів і просуватися в кар'єрі. Планування та розвиток кар'єри може допомогти. Планування, розвиток і контроль ділової кар'єри працівника полягає в тому, що з моменту вступу в організацію до звільнення необхідно організувати планомірний горизонтальний і вертикальний рух системи робочих місць або робочих місць. Це складний процес, що вимагає значних організаційних зусиль, часу та грошей [38].

Правильність полягає в тому, що як тільки фахівець опановує свою роботу, його вдосконалення починає сповільнюватися. І якщо він не бачить можливості зростання, зазвичай після 5-7 років роботи починається спад активності. Тому цей часовий критерій може бути використаний як основа для планування кар'єри [18]. Планування кар'єри передбачає обґрунтування раціонального віку та мандата з урахуванням побажань та особистості працівника. Так, згідно з соціологічними дослідженнями, рекомендований вік для посади керівника організації 40-50 років, керівника структурного підрозділу - 30 40 років, керівника нижчого рівня - до 30 років, раціональний термін роботи керівника 10 років [43].

Професійне просування працівників багато в чому має визначатися цілеспрямованим навчанням, оскільки професійні знання накопичують передові знання, досвід, що дозволяє зайняти вищу посаду або отримати підвищення. У сучасних умовах професійний статус працівників значною мірою визначається його здатністю постійно оновлювати свої професійні знання, наскільки він здатний не тільки реагувати на нові досягнення науки і техніки, а й застосовувати їх у своїй практиці [36].

Важливою складовою управління діловою кар'єрою є оцінка досягнутого прогресу. Звичайно, ніяка оцінка кар'єри, навчання чи програми освіти, не можуть

гарантувати, що працівника буде підвищено. Однак, освітня допомога і програми підтримки розвитку гарантують, що всі працівники мають можливість реально оцінити свої здібності, інтереси і правильність вибору. Вони гарантують, що всі працівники мають рівну можливість рухатися посадовими сходами. Швидкість кар'єри залежить від багатьох факторів, та найбільш суттєвим є те, звідки розпочав, як швидко адаптувався на кожній сходинці і куди хоче іти працівник. Ведення моніторингу дає можливість оперативно відстежувати етапи кар'єри та здійснювати контроль за терміном перебування працівника на одній посаді, оскільки це важливо для планування кар'єри [35].

Керуючи діловою кар'єрою, важливо, щоб ми задовольнили додаткову потребу в кваліфікованих працівниках насамперед за допомогою власного персоналу. Сучасні організації повинні сприяти професійному зростанню своїх співробітників на всіх рівнях. Якщо організація запрошує кандидата з-за кордону на вакантну керівну посаду, потрібно від 3 до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 до 3 років, щоб визнати її «своєю», і від 2 до 5 років, щоб засвоїти культуру організації [39]. Тому важливо, щоб інститут міг визначити серед своїх кадрів кандидатів, які виявляють лідерські якості та схильність до лідерства, і підготувати їх саме до керівних посад, що є важливим фактором успіху.

Більшість установ при роботі з резервом керівників розрізняють дві групи – резерв і молоді працівники з управлінським потенціалом. Робота з резервом є складним процесом, який вимагає постійної уваги та підтримки з боку керівництва та може забезпечити безболісну зміну поколінь. Етапами роботи є: визначення ключових посад (сьогодні та найближчим часом); складання плану їх випуску; встановлення вимог до майбутніх менеджерів; відбір кандидатів у резерв (на конкретну ключову посаду з урахуванням основних критеріїв: відповідність індивідуальним характеристикам кандидатського портрету ідеального працівника на посаду, результативність і готовність); підготовка планів розвитку; виконання резервних планів навчання; оцінка ходу розвитку та призначення. Процес планування та розвитку молодих спеціалістів з управлінським потенціалом подібний до процесу роботи з працівниками або резервом, але на відміну від

останнього не є цільовим, організація готує їх не до зайняття певної посади, а до керівних посад загалом. [40].

Успіх будь-якої організації залежить від того, наскільки керівники всіх рівнів володіють якостями лідера - вмінням керувати співробітниками.

На думку С. Паркінсона, є 6 основних якостей справжнього лідера (уява, знання, талант, рішучість, безпощадність, привабливість), яких можна набути або розвинути в собі шляхом поглиблення теоретичної підготовки та наполегливої праці над розвитком своїх практичних навиків роботи з людьми. Керівник з лідерськими якостями практичних навиків роботи з людьми зможе приймати неординарні, врівноважені рішення, зуміє підібрати потрібних, з належними знаннями і здібностями, психологічного сумісних працівників, і добре організувати роботу. Тому, при роботі з резервом керівників дуже важливо приділяти увагу питанням навчання мистецтву бути лідером [18].

Наступною важливою проблемою професіоналізації державної служби є формування необхідних і достатніх знань, навичок і вмінь, особливо на етапі навчання державних службовців в системі генеральних функцій (планування, організації, лідерства і контролю); особистісних якостей керівника сфери державного управління та дотримання ним конституційних норм і обов'язків. Відставання освіти державних службовців, якою б міцною не була навчальна база може зумовити небезпеку гальмування виконання державним управлінням своєї функції у суспільстві [35].

Державний службовець-професіонал – це людина, яка чітко знає, вміє і може робити справу (того чи іншого роду) з повнотою ефективного управління та логічною відповідальністю за свою роботу [16]. Професіоналізм керівника як державного службовця складається з компетентності, впевненості, довіри, постійності, контролю. Під контролем розуміється контроль над своїми емоціями та поведінкою інших. Компетентність передбачає достатню обізнаність з певного кола професійних питань. Звичайно керівник-професіонал повинен мати і таку значущу якість, як компетенцію, яка визначається як коло повноважень, делегованих певній організації, особі з метою розв'язання певного комплексу завдань. Слід зазначити, що останні дві якості і компетенція - взаємопов'язані і взаємозумовлені [11].

Професіоналізм державного службовця вимагає від нього чіткого виконання управлінських функцій. При цьому наголошується на важливості: володіння спеціальними знаннями та навичками у своїй предметній галузі; володіння інформацією, її обробкою та раціональним застосуванням; цілеспрямованої організації власної комунікативної мережі, тобто прогнозування шляхів завойовування авторитету та ділової репутації серед колег; володіння мистецтвом ділового спілкування, знання особливостей етикету у певній професійній сфері [11]. Також, відзначається важливість для державного службовця глибокої ерудиції, свідомого здійснення вибору оптимальних шляхів розв'язання складних проблем суспільного розвитку; готовність до виконання оперативних завдань, брати на себе відповідальність і повноваження, здійснювати представницькі функції [27]. До перелічених факторів варто додати такий чинник, як уміння приймати рішення.

Професіоналізм державного службовця передбачає здатність особи не тільки діяти за алгоритмами, а й виробляти нові алгоритми діяльності відповідно до власних індивідуальних особливостей та виробничих умов, які змінюються. Тобто професіоналізм державного службовця розкривається через особисті якості та діяльність. Особистісну сутність професіоналізму становлять знання, необхідні для державної служби, специфічне ставлення до об'єкта, процесу і умов у процесі діяльності та необхідність постійного самовдосконалення. Діяльнісну сутність професіоналізму становить цілий комплекс умінь у правовій, управлінській, інформаційній, соціально-психологічній сферах; специфічних форм організації праці, які об'єктивно необхідні для ефективного функціонування держави і суспільства [15].

Таким чином, виходячи з того, що професіоналізм державного службовця, з одного боку, властивість особистості, що формується в діяльності (у процесі проходження державної служби), а з іншого – результат цієї діяльності, можна виділити такі компоненти: професійна майстерність, професійна рефлексія, професійне співробітництво. Ці структурні складові взаємопов'язані, взаємозумовлені і розвивати їх у процесі підвищення кваліфікації потрібно в комплексі.

У систематизованому вигляді модель формування та модель діяльності державного службовця була вперше розроблена авторським колективом під

керівництвом професора Н. Н. Нижник. Вона включає чотири основні блоки: професійні вимоги до діяльності і коло обов'язків (функціональні вимоги); професійні знання; професійні вміння та навички; професійні здібності і установи діяльності [46].

Для реалізації завдань, які висуваються перед державними службовцями, вони повинні володіти не лише комплексом соціальних професійних знань і навичок, а й вмінням комплексно, зважено вирішувати складні проблеми суспільного розвитку, приймати оптимальні рішення і свідомо здійснювати вибір. Дослідження дає змогу зробити висновок, що питання професійного розвитку персоналу набувають все більшого значення в кадровій політиці органів державної влади та потребують значного оновлення у відповідності до сучасних запитів до інституту публічної служби.

Висновки до другого розділу

Теорія і практика управління персоналом після економічних і соціальних змін пройшли кілька взаємопов'язаних етапів розвитку, що свідчить про постійний пошук нових форм і методів упорядкування управління персоналом. З переходом до ринкових відносин у нашій країні управління людськими ресурсами стало отримувати більше простору, що призвело до поглиблення досліджень у цій сфері. Проте практичні потреби вимагають пошуку нових знань, розробки нових підходів у цій сфері діяльності. Зокрема, більше уваги слід приділити питанню вивчення специфіки управління державними службовцями в Україні. Удосконалення системи управління людськими ресурсами в державних органах має враховувати той факт, що управління людськими ресурсами відіграє провідну роль у досягненні високої ефективності управління в державі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАЙОННІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1. Загальна характеристика району та кадрове забезпечення Апостолівської районної державної адміністрації

Апостолівський район розташований у південній частині Дніпропетровської області. На півночі межує з Криворізьким та Софіївським районами, на сході з Нікопольським, на півдні з Високопільським та Нововоронцовським районами Херсонської області та на заході з Широківським районом. Загальна площа району 1,4 тис. кв. км, у тому числі 104,7 тис. га сільгоспугідь.

Основними водними артеріями району є мілководні річки: Кам'янка, Базавлук.

На південному сході району розташоване Каховське водосховище. Крім того, пролягає Дніпро-Криворізький канал. В районі 154 ставки загальною водною площею 1075,1 га; 4 водойми, загальна площа водного дзеркала - 1828,5 га; 6 річок, загальна довжина – 117,6 км.

З природних джерел є запаси марганцевої руди, бокситів, глини, бурого вугілля, кварцу, червоного граніту, вапняку. Видобувають граніт і вапняк. Завдяки вигідному географічному розташуванню в районі добре розвинена транспортна система. Район перетинає 54,8 км доріг державного значення, 48,6 км обласного, 239,4 км місцевого. Через район проходить автомобільна дорога національного значення Н-23. Через район проходять дві залізничні гілки в напрямку Запоріжжя-Кривий Ріг та Херсон-Нижньодніпровськ-Вузол. На вокзалі Апостолове є великий залізничний вузол. Територіальна відстань від районного центру до окремих населених пунктів сягає 35-40 кілометрів. Апостолівський район є одним із найбільших населених пунктів Дніпропетровської області. Нинішнє населення становить 53,1 тис. осіб. Населення району рівномірно проживає в містах (49,7%)

та сільських поселеннях (50,3%). В районі 39 населених пунктів: 2 міста та 37 сільських селищ.

Район повністю охоплений 4 об'єднаними територіальними громадами (Зеленодольська ОТГ – увійшли 1 місто, 3 сільських населених пункти, загальна чисельність – 19,3 тис. чоловік; Апостолівська ОТГ – 1 місто 18 населених пунктів, чисельність 23 тис. чоловік, Грушівська ОТГ – 8 сільських населених пунктів, населення 6,3 тис. чоловік; Нивотрудівська ОТГ – 8 сільських населених пунктів, населення 4,5 тис. чоловік).

Промисловість району представлена 9 діючими промисловими підприємствами. За обсягами реалізованої продукції район посідає 3-є місце серед районів області. Найбільше підприємство – це Криворізька ТЕС, яка є відокремленим підрозділом ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго», 98 % виробництва промислової продукції припадає на дане підприємство. Добувна промисловість представлена одним підприємством – ВП «Київський кар'єр» на дане підприємство припадає – 0,2 % від загального обсягу реалізованої промислової продукції по району. Виробництвом продуктів харчування займається одне промислове підприємство ТОВ «Зеленодольський хлібокомбінат». Обсяг реалізованої промислової продукції по галузі становить 0,6 % від загального обсягу реалізованої промислової продукції в районі. У машинобудуванні, монтажі та ремонті машин і устаткування працює ТОВ «Апостолівагромаш». Обсяг реалізованої продукції даним підприємством становить 0,2 % обсягу промислової продукції району. В районі працюють підприємства сфери водопостачання та каналізації, поводження з відходами (КП «Апостолівське житлово-експлуатаційне підприємство», КП «Зеленодольський міський водоканал», «Нивотрудівське житлово-експлуатаційне підприємство»).

Земельний фонд району складає 138 тис. 142 га, з них площа угідь, що використовується для сільськогосподарського виробництва 104 тис. 776 га (76 %), в т.ч. ріллі в обробітку по всіх категоріях господарств 92 тис. 795 га. У районі діє 18 сільськогосподарських товариств, 2 державних підприємства, 10 приватних підприємств, 212 фермерських господарства, в користуванні яких знаходиться 10

тис.117 га у тому числі ріллі – 9 тис. 917 га. припадає в середньому на одне фермерське господарство 47,7 га сільгоспугідь.

Район має високий показник рівня доходів населення. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників становить 8 732 гривні (по області 9793), це п'ятий показник серед районів області. У соціальній сфері району одним із об'єктів з наданням соціальних послуг є комунальний заклад «Апостолівський територіальний центр соціального обслуговування». Відділення стаціонарного догляду для постійного або тимчасового проживання комунальний заклад «Апостолівський територіальний центр соціального обслуговування» є одним із найкращих на території Дніпропетровської області (на 30 ліжко-місць).

Фаховий потенціал терцентру дає можливість розширити мережу діяльності за межі Апостолівського району (Софіївський та Широківський), створити та розширити вже існуючі відділення без додаткових кадрових змін. Є можливість відкрити різного профілю відділення – для нічного перебування громадян, пункти з надання гарячих обідів, пункти з ремонту одягу та взуття, пункти прання білизни та інше. Це відділення повністю укомплектовано фахівцями та має потужну матеріально-технічну базу (придбано сучасні пральні та сушильні машини, електроплити, холодильники, телевізори та інше).

Ще одним значимим закладом соціального захисту - є комунальний заклад «Апостолівський центр соціально-психологічної реабілітації дітей Надія», для тривалого стаціонарного перебування дітей віком від 3 до 18 років, які опинились у складних життєвих обставинах, дітей сиріт та дітей позбавлених батьківського піклування для надання їм комплексної соціальної, психологічної, педагогічної, медичної, правової та інших видів допомог. Заклад розраховано на 50 місць, за рік в центрі, в середньому, отримують допомогу до 150 дітей. За 6 років існування реабілітаційного центру, в закладі отримували і отримують допомогу діти не тільки Апостолівського району, а й інших районів Дніпропетровської області: П'ятихатського, Криничанського, Верхньодніпровського, Широківського, Нікопольського, Софіївського районів та міста Вільногірськ. У цих районах Центрів соціально-психологічної реабілітації дітей не існує і тому дані району співпрацюють з

закладам Апостолівського району.

Медичні послуги в районі надаються первинним, вторинним видами медичної допомоги та швидкою допомогою. До первинного виду відноситься 3 Центри первинної медико снітарної допомоги та 22 ФАПи. До вторинної комунальний заклад «Апостолівська центральна районна лікарня Дніпропетровської обласної ради». Лікарня побудована по типовому проекту та має: поліклінічний корпус, хірургічний (хірургія, гінекологія, пологове відділення); терапевтичний корпус (терапія, кардіологія, неврологія, дитяче відділення); типове боксоване інфекційне відділення. Потужність лікарні 200 ліжок. Забезпеченість ліжками на 10 тис. населення – 36,6 (середньорайонний показник по області – 38,2). Радіус обслуговування майже 100 км. Доїз з крайнього села району Тарасогригорівка до лікарні 47 км, (в порівнянні, до Кривого Рогу 110 км). В середньому за рік в стаціонарах лікарні проліковується майже 7 тис. хворих.

На території Апостолівського району дислокується 3 державні пожежно-рятувальні підрозділи, а саме: державна пожежно-рятувальна частина Головного управління ДСНС України у Дніпропетровській області. Підрозділ дислокується в місті Апостолове та здійснює захист від пожеж та інших надзвичайних ситуацій на території всього Апостолівського району (окрім м. Зеленодольськ, с. Велика Костромка та с. Мала Костромка). На озброєнні підрозділу знаходиться 2 пожежні автоцистерни та 1 оперативний автомобіль. Штат підрозділу складає 31 особу; державна пожежно-рятувальна частина Головного управління ДСНС України у Дніпропетровській області. Підрозділ дислокується в м. Зеленодольськ та здійснює захист від пожеж та інших надзвичайних ситуацій (подій) на території м. Зеленодольськ, с. Велика Костромка та с. Мала Костромка. На озброєнні підрозділу знаходиться 2 пожежні автоцистерни, 1 пожежна автодрабина та 1 автомобіль підвищеної прохідності. Штат підрозділу складає 34 особи; державна пожежно-рятувальна частина 9 державного пожежно-рятувального загону Головного управління ДСНС України у Дніпропетровській області. Дислокується в м. Зеленодольськ та здійснює захист від пожеж та інших надзвичайних ситуацій (подій) на території ДТЕК «Криворізька ТЕС». На озброєнні підрозділу

знаходиться 2 пожежні автоцистерни, 1 пожежна автодрабина та 1 автомобіль порошкового гасіння.

Реалізація завдань органів виконавчої влади на території району передбачає належне кадрове забезпечення районної державної адміністрації. З набуттям чинності Закону України «Про державну службу» № 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.

Основним елементом системи управління є кадри, які очолюють роботу колективів людей, визначають стратегію діяльності організації, ставлять конкретні задачі і забезпечують необхідні умови для їх виконання. Отже, ефективність функціонування тієї чи іншої організації у вирішальній мірі залежить від якісного складу працівників, від їх особистих і ділових якостей, загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня.

Кадрове забезпечення залишається однією з найбільш актуальних проблем функціонування системи державної влади. Робота Апостолівської районної державної адміністрації здійснюється відповідно до річного, квартального та тижневих планів роботи, що відповідає вимогам Регламенту роботи райдержадміністрації. На виконання законів України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державну службу», указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України, відповідно до Регламенту державної адміністрації проводяться засідання консультативно-дорадчих органів, створених при райдержадміністрації. Всього в райдержадміністрації створено 54 консультативно-дорадчих органів.

Апаратом та структурними підрозділами райдержадміністрації здійснюються заходи щодо забезпечення дотримання вимог чинного законодавства про державну службу. Кадрова робота в райдержадміністрації ведеться відповідно до річних та

квартальних планів роботи. Організацію кадрової роботи в райдержадміністрації здійснює головний спеціаліст відділу організаційно-кадрової роботи апарату райдержадміністрації. В структурних підрозділах райдержадміністрації виконання кадрової роботи здійснюють керівники або виконання цих функцій покладено на одного з працівників.

Відповідно до розпорядження голови райдержадміністрації № К-261/0/270-17 «Про структуру Апостолівської районної державної адміністрації» структура райдержадміністрації складається з 13 підрозділів [35]. Це відповідає переліку відділів, управлінь інших служб адміністрації відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606 «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної».

Гранична чисельність працівників Апостолівської районної державної адміністрації складає 116 осіб. На сьогоднішній день в апараті та структурних підрозділах райдержадміністрації 94 посади державної служби, із них: категорія «А» - 0 посад, категорія «Б» - 31 посада; категорія «В» - 63 посади. Фактична чисельність працюючих державних службовців – 89 осіб, із них категорія «А» - 0 осіб; категорія «Б» - 29 осіб; категорія «В» - 60 осіб. Вакантних посад – 5 (сектор правового забезпечення апарату райдержадміністрації – 1 посада; сектор з питань цивільного захисту, екології та природних ресурсів – 1 посада, фінансове управління – 3 посади), із них: категорія «А» - 0, категорія «Б» - 1 посада; категорія «В» - 4 посади. Інших (недержавної служби) – 22 посади, із них 1 посада вакантна [Тбл. 3.1].

Таблиця 3.1.

№ з/п	Назва органу	Гранична чисельність працівників районної державної адміністрації на 2019 рік	Кількість посад		Фактична чисельність працюючих	
			державних службовців	інші посади (недержавна служба)	державних службовців	інші посади (недержавна служба)
1.	Апарат районної державної адміністрації	21	14	7	13	7

2.	Управління соціального захисту населення	57	46	11	46	10
3.	Фінансове управління	10	8	2	5	2
4.	Відділ агропромислового розвитку	3	3	-	3	-
5.	Відділ економічного розвитку і торгівлі	3	3	-	3	-
6.	Архівний відділ	3	3	-	3	-
7.	Відділ освіти, молоді та спорту	3	2	1	2	1
8.	Відділ з питань надання адміністративних послуг	3	3	-	3	-
9.	Відділ містобудування і архітектури, житлово-комунального господарства та інфраструктури	3	3	-	3	-
10.	Служба у справах дітей	4	4	-	4	-
11.	Сектор культури	2	1	1	1	1
12.	Сектор з питань цивільного захисту, екології та природних ресурсів	2	2	-	1	-
13.	Сектор з питань державної реєстрації	2	2	-	2	-
	Разом	116	94	22	89	21

Вступ на держслужбу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду держслужби за результатами конкурсу або шляхом переведення на рівнозначну посаду.

За результатами конкурсів на зайняття вакантних посад було призначено 2 осіб (завідувач сектору правового забезпечення апарату райдержадміністрації, головний спеціаліст управління соціального захисту населення) та шляхом переведення – 2 осіб (головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції апарату райдержадміністрації, головний спеціаліст управління соціального захисту населення).

Державні службовці райдержадміністрації підвищують кваліфікацію в Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України та інших вищих навчальних закладах [40]. З метою якісної підготовки планів-графіків підвищення кваліфікації державних службовців за обласною програмою було визначено та направлено до облдержадміністрації пропозиції про потребу в підвищенні кваліфікації на 2021 р. У тематичних короткострокових семінарах для державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування з початку 2020 р. взяло участь 14 державних службовців.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» та з метою визначення якості виконання державними службовцями райдержадміністрації поставлених завдань у було проведено оціночну співбесіду з державними службовцями райдержадміністрації, які підлягали оцінюванню, визначено та затверджено результати оцінювання службової діяльності державних службовців райдержадміністрації, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В». У жовтні – листопаді 2021 р. підлягали оцінюванню 74 державних службовця, із них категорія «Б» 28 осіб, категорія «В» 46 осіб. Не підлягали оцінюванню 19 державних службовців, із них: категорія «Б» 2 особи, категорія «В» 17 осіб. За результатами оцінювання на основі розрахунку середнього бала за виконання

кожного визначеного завдання і досягнення ключових показників державні службовці райдержадміністрації отримали такі оцінки:

- відмінна: категорія «Б» - 18 осіб, категорія «В» - 16 осіб;
- позитивна: категорія «Б» - 10 осіб, категорія «В» - 30 осіб;
- негативна: категорія «Б» - 0 осіб, категорія «В» - 0 осіб.

Після ознайомлення з результатами державні службовці, які підлягали оцінюванню, склали індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності.

Були підготовлені розпорядження голови райдержадміністрації та наказ керівника апарату райдержадміністрації про організацію роботи щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців райдержадміністрації у 2021 р. та визначено завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, на досягнення якого спрямовано службову діяльність у 2021 р. Службові розслідування у 2021 р. не проводились.

Декларування доходів, майна, доходів, витрат і зобов'язань фінансового характеру за 2021 р. працівниками райдержадміністрації завершено у визначені законом терміни, без порушень, шляхом заповнення відповідних форм на офіційному веб-сайті Національного агентства з питань запобігання корупції.

На постійному контролі в райдержадміністрації тримається питання щодо стану ведення військового обліку та бронювання військовозобов'язаних. Виконання обов'язків щодо ведення військового обліку військовозобов'язаних покладено на головного спеціаліста відділу організаційно-кадрової роботи апарату райдержадміністрації (розпорядження голови райдержадміністрації № К-46/0/270-17 «Про покладання обов'язків за ведення військового обліку військовозобов'язаних і призовників в райдержадміністрації»).

Відповідно розпорядження голови облдержадміністрації № Р-77/0/3-18 «Про стан військового обліку призовників і військовозобов'язаних та завдання щодо його поліпшення» в райдержадміністрації було здійснено перевірку щодо ведення військового обліку. На виконання акту перевірки стану ведення військового обліку

та організації бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час в райдержадміністрації № 6644 у встановлені терміни всі недоліки було усунуто, пропозиції та зауваження взято до відома та використання в роботі.

В адміністрації постійно здійснюються заходи щодо нагородження кращих працівників та громадських діячів районними відзнаками. Відповідно до розпорядження голови райдержадміністрації № 245-р «Про заснування заохочувальних відзнак» та Регламенту Апостолівської райдержадміністрації вживаються заходи щодо представлення окремих осіб до нагород Почесними грамотами райдержадміністрації та Подяками голови райдержадміністрації. За перше півріччя 2021 р. було видано 9 розпоряджень голови райдержадміністрації «Про нагородження».

З початку 2021 р. підготовлено 146 наказів керівника апарату райдержадміністрації, із них: 121 з кадрових питань, 23 – про відпустки, 2 – про відрядження; 244 розпорядження голови райдержадміністрації, із них: 32 – з кадрових питань, 12 – про відпустки, 200 – з основної діяльності.

Кадрова робота Апостолівської районної державної адміністрації спрямовується на удосконалення, виховання та формування управлінської культури державних службовців, посилення суспільної довіри та відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків, постійне вивчення та узагальнення системи показників моніторингу кадрової роботи в апараті та структурних підрозділах райдержадміністрації. Кадрова робота носить системний характер та спрямована на підвищення ефективності державної служби. Важливим завданням є відповідність службовців вимогам реформ, які відбуваються в країні, що пов'язані зі змінами інституту державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, завданням формування професійної системи публічної служби. Службовці повинні мати відповідні організаційні здібності, високий рівень культури, дотримуватись професійної етики.

Можна зробити висновок про існування реальної потреби в докорінних змінах в організації роботи та управлінні людськими ресурсами на державній службі. Проблеми державної служби та кадрового забезпечення належить до

найбільш вагомих, таких, що визначають успіхи державотворчих процесів. Система кадрового забезпечення органів державної влади має спиратись на високу мотивацію і захищеність державних службовців з метою залучення найкращих людських ресурсів. Важливим є забезпечення максимально об'єктивного і гласного відбору, прийому та просування кадрів на підставі їх особистих заслуг і досягнень. Необхідним є систематичне професійне навчання персоналу та належне ресурсне і технологічне забезпечення виконання державними службовцями своїх функцій. Ці та інші заходи є запорукою створення стабільної, професійної державної служби, спроможної працювати ефективно, результативно та викликати довіру суспільства.

3.2. Напрями роботи з персоналом (на прикладі Апостолівській районній державній адміністрації)

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з потребою в кадрах. Підбір нових співробітників не тільки забезпечує нормальне функціонування організації, а й закладає основу для майбутнього успіху. Від ефективності роботи з відбору кадрів значною мірою залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей організації та якість продукції чи послуг, що надаються.

Підбір персоналу є продовженням кадрової політики та одним із ключових елементів системи управління персоналом, яка тісно пов'язана практично з усіма важливими напрямками роботи в цій сфері. На нашу думку, основну увагу в сфері управління людськими ресурсами сьогодні Апостолівська райдержадміністрація має приділяти перш за все питанню підбору висококваліфікованих кадрів. Адже без нього неможливо утвердитися, а тим більше досягти запланованих результатів. Доцільно активізувати роботу в таких сферах людських ресурсів:

- планування персоналу - визначає якісну та кількісну потребу в персоналі. Планування персоналу встановлює чіткі орієнтири щодо професійної приналежності, кваліфікації та необхідної кількості працівників;
- аналіз роботи та оцінка результатів роботи - дає змогу розробити вимоги та критерії, за якими будуть відбиратися кандидати на певні вакансії; оцінка

результатів роботи нових працівників через певний період їхньої роботи в організації дає змогу визначити ефективність процедури відбору;

- Система заохочення - дає можливість розробити політику стимулювання та набір стимулів для залучення кандидатів, які відповідають усім необхідним вимогам, та сприяє утриманню вже зайнятого персоналу;

- організаційна культура - культивовані в організації процедури, норми поведінки та трудові цінності враховуються при визначенні критеріїв, які необхідно враховувати при пошуку та відборі нових співробітників; працевлаштувати організацію з працівниками, здатними прийняти діючі норми, цінності, правила, не менш важливі, ніж пошук експертів з необхідними знаннями, досвідом, навичками та характеристиками бізнесу;

- система заходів щодо адаптації нових співробітників до роботи організації та трудового колективу - є безпосереднім продовженням процесу пошуку та підбору персоналу, важливо не тільки підібрати найкращих співробітників, а й забезпечити їх безперебійний вступ організованість та швидкий доступ до необхідного рівня виконання;

- навчання є продовженням процесу відбору та адаптації нових співробітників, метою якого є розвиток новачків, необхідних для успішної роботи знань і навичок, і передача поглядів і пріоритетів, що утворюють ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок основних функціональних напрямків процесу управління людськими ресурсами та роботи з пошуку та відбору персоналу для заміщення вакантних посад в організації не відображався лише на папері, необхідна певна структура відділу кадрів. Позитивним є досвід українських компаній, коли відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання та психологічна служба об'єднуються в єдину службу управління персоналом. Ефективність пошуку та пошуку нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюватиметься під одним керівництвом і узгоджується з іншими напрямками діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, від кадрової документації до раціоналізації та соціального захисту. Це не лише дає змогу дотримуватись

чіткіших критеріїв та процедур у пошуку та підборі персоналу, а й забезпечує високі результати у професійній та соціальній адаптації нових працівників.

Під час пошуку та відбору персоналу важливо враховувати кілька принципів, які не тільки відберуть найкращих кандидатів для заміщення наявних вакансій, але й полегшать їхнє входження в організацію та швидший доступ до рівня продуктивності, який відповідає встановленим вимогам. Пошук і підбір персоналу не слід розглядати як простий пошук підходящої особи для виконання певної роботи; пошук і відбір повинні бути пов'язані із загальним контекстом реалізованих програм у сфері управління персоналом, які забезпечують досягнення цілей установи та успіх розробленої керівництвом стратегії. Необхідно враховувати не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, а й те, як нові співробітники впишуться в культурну та соціальну структуру організації. Організація втратить більше, ніж отримає, якщо найняти технічно грамотну людину, яка не може налагодити хороші відносини з колегами, клієнтами чи постачальниками, що підриває встановлені норми та процедури.

Результати дослідження показують, наскільки важливо, щоб Апостолівська райдержадміністрація приділяла більше уваги такій діяльності, як планування кар'єри співробітника. Планування кар'єри як один із напрямів роботи людських ресурсів в організації, орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку та просування. Це процес зіставлення потенційних здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією та планами її розвитку, що виражається у складанні програми професійного та трудового зростання. Перелік професійних і посадових посад в організації, що включає оптимальний розвиток експерта для зайняття певної посади в організації, є кар'єрною схемою, формалізованим уявленням про те, який шлях повинен пройти фахівець, набути необхідних знань і навичок для ефективної роботи в конкретному місці.

Таким чином, на нашу думку, важливим напрямом кадрової політики в Апостолівській райдержадміністрації має бути мотивація працівників, у тому числі кадрів, що характеризується плинністю кадрів. Це сприятиме більш відповідальному ставленню до роботи та покращенню управління персоналом.

У процесі організаційного та міжособистісного спілкування необхідно враховувати сумлінність. Важливо більше зосередитися на професійному розвитку співробітників, створенні кращих умов для виявлення та реалізації своїх здібностей, знань і навичок. Створення та підтримка оптимального стану системи зворотного зв'язку в колективі дозволить ефективніше долати негативні явища в діяльності організаційних структур управління.

Важливим елементом роботи з кадрами є моніторинг результатів діяльності державних службовців, основна мета якого – попередження чи виправлення помилок на початковій фазі розвитку.

Усі рішення повинні прийматися на якомога нижчому рівні, виходячи з необхідності швидкого і без великих витрат виправити рішення. Багато говорилося про необхідність делегування повноважень у різних управлінських документах. Важливо відзначити, що в адміністрації часто команда змушена через брак кадрів виконувати всі функції. Ця обставина підвищує універсальність знань співробітників.

У процесі управління командою важливу роль відіграють соціально-психологічні відносини між керівником і підлеглими. Форма нагороди, яку переважна більшість керівників не помічає, - це «дякую». Якщо лідер піклується про зростання авторитету в команді, він повинен виконувати свої обіцянки достроково. Якщо керівник або співробітник не прагне досягти досконалості в своїй роботі, краще взагалі не працювати. Бо якщо робота не приносить прибутку чи задоволення, то вона знищить працівника як особистість. Такий характер вищезгаданої «імітаційної діяльності».

Пріоритетним має бути стан особистої дисципліни кожної особистості та колективу в цілому. У зв'язку з цим у діяльності керівника можуть формуватися такі цілі: створити і підтримувати динамічну картину функціонування; впевнено реагувати на нові ситуації; чітко мотивувати свої дії, дії підлеглих і всього колективу; регулярно й об'єктивно оцінювати досягнуті результати, аналізувати помилки та прорахунки, не беручи на себе відповідальність за винних, вдумливо, уважно критикувати підлеглих; ставити лише конкретні та досяжні цілі; розширити

свій кругозір; публічно вказують на цінність для колективу конкретного працівника, але ніколи - на його нікчемність, оцінка підкреслює не потенціал, а досягнуті результати.

У процесі роботи кожна людина прагне успішно виконувати поставлені завдання, щоб задовольнити три основні психологічні потреби людини: у визнанні, повазі, самореалізації. Спілкування залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, що складають середовище організації та індивідуальне сприйняття керівника. До основних зовнішніх факторів можна віднести: загальну ситуацію в органах влади; морально-психологічний клімат у колективі; співвідношення офіційних і неформальних відносин; кількість непопулярних рішень, які регулярно приймає керівник; загальна кількість управлінських помилок. До основних внутрішніх факторів відноситься сприйняття себе та інших з більш загальної точки зору. Система зворотного зв'язку забезпечує позитивний ефект позитивного спілкування. У практиці зворотного зв'язку слід дотримуватися кількох правил: зворотний зв'язок вимагає, щоб ви розуміли поведінку інших у різних ситуаціях і свою емоційну реакцію на неї; почати спілкування з позитивних моментів, які можуть спонукати співрозмовника уважніше слухати; сформувані негативні враження та перешкоди для подальшого спілкування та особистого ставлення до виявлених недоліків у діяльності працівника. Команди з таким стилем спілкування стають найефективнішим типом організації людей - командою. Допоміжні рекомендації є нестандартними і використовуються нерегулярно, залежно від ситуації. Однак вони можуть бути дуже корисними в управлінському та психологічному сенсі.

Висновки до третього розділу

Дослідження змісту роботи з кадрами в Апостолівській районній державній адміністрації дозволяє визначити наступні пропозиції щодо її покращення. Зокрема, на наш погляд, необхідним є приділення більшої уваги мотивації до праці, в першу чергу стосовно персоналу, який найбільше схильний до звільнення з державної служби (відрізняється плинністю). Це сприятиме більш відповідальному

ставленню до роботи та покращенню управління персоналом. Для удосконалення організаційних та міжособистісних комунікацій важливим є дотримання норм і порядку діяльності, відповідних стандартам служіння публічними інтересам. На необхідності делегувати повноваження часто зауважується в різних працях з проблем управління. Водночас, необхідно зазначити, що в адміністрації делегування часто буває вимушеним із-за недостатності персоналу для виконання всіх функцій. Цей факт певною мірою підвищує універсальність знань працівників.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає у розкритті системи управління персоналом в органах державної влади, обґрунтуванні рекомендацій щодо її удосконалення та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. Аналіз наукової літератури виявив різні підходи до поняття «менеджмент людських ресурсів». Найбільш поширеним є визначення управління персоналом як процесу планування, відбору, навчання, оцінки та постійного навчання персоналу, метою якого є його раціональне використання та підвищення ефективності діяльності організації. У теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій, реалізація яких досягає поставлених цілей: планування потреб, відбір і працевлаштування, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода. Вони тісно пов'язані один з одним і створюють певну систему роботи з персоналом. Для побудови та аналізу цієї системи використовуються розроблені наукою і апробовані на практиці принципи та методи, які впроваджуються в комплексі відповідно до конкретних умов організації.

2. Теорія і практика управління персоналом після економічних і соціальних змін пройшли кілька взаємопов'язаних етапів розвитку, що свідчить про постійний пошук нових форм і методів упорядкування управління персоналом. З переходом до ринкових відносин у нашій країні управління людськими ресурсами стало отримувати більше простору, що призвело до поглиблення досліджень у цій сфері. Проте практичні потреби вимагають пошуку нових знань, розробки нових підходів у цій сфері діяльності. Зокрема, більше уваги слід приділити питанню вивчення специфіки управління державними службовцями в Україні. Удосконалення системи управління людськими ресурсами в державних органах має враховувати той факт, що управління людськими ресурсами відіграє провідну роль у досягненні високої ефективності управління в державі.

3. У роботі показано, що ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від якості працівників, їхніх особистих і ділових характеристик, загальної освіти та кваліфікації, що залишається одним із найактуальніших питань у забезпеченні функціонування державного управління. Проте якість державних службовців не повністю відповідає вимогам, що безпосередньо впливає на ефективність державного управління. Недотримання вимог щодо відповідності якісних характеристик працівників на займаних ними посадах призводить до їх нераціонального використання та збільшення плинності. Процес оновлення кадрового складу органів державної влади часто проходить безсистемно, що призводить до зниження компетенції апарату, деяких деформацій. Аналіз кадрового забезпечення в державному управлінні показав, що воно здійснюється швидше спонтанно, ніж цілеспрямовано. Тому існує реальна потреба у розробці та реалізації основних заходів щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами в державних органах.

4. Для забезпечення більш ефективного управління персоналом доцільним є ведення соціологічного моніторингу причин, за якими працівник прагне до працевлаштування у систему державної служби та причин його звільнення. Підвищення ролі людського фактору передбачає більшу увагу до охоплення сфер, які раніше мало враховувались в кадровій роботі (вирішення трудових конфліктів, взаємовідносин колективу з адміністрацією). Важливим є перегляд позиції щодо планування персоналу, підбору, відбору й адаптації кадрів, їх об'єктивної оцінки та мотивації. Особливе місце у формуванні професійної державної служби займає система підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців. Підготовка фахівців державного управління нині здійснюється в провідних навчальних закладах України, центральне місце та провідна роль в структурі яких належить Національній Академії державного управління при Президентові України та її регіональним інститутам. Для удосконалення процедури підбору кандидатів для проходження навчання та найефективнішого витрачання коштів в органах державної влади пропонується приділити більше уваги діяльності щодо визначення потреби та підвищення кваліфікації службовців. Це допоможе більш обґрунтовано

проводити аналіз відповідності кадрів посадам, які вони займають, вживати заходів щодо професійного розвитку конкретних працівників, планувати кар'єру працівників.

5. Дослідження змісту роботи з кадрами в Апостолівській районній державній адміністрації дозволяє визначити наступні пропозиції щодо її покращення. Зокрема, на наш погляд, необхідним є приділення більшої уваги мотивації до праці, в першу чергу стосовно персоналу, який найбільше схильний до звільнення з державної служби (відрізняється плинністю). Це сприятиме більш відповідальному ставленню до роботи та покращенню управління персоналом. Для удосконалення організаційних та міжособистісних комунікацій важливим є дотримання норм і порядку діяльності, відповідних стандартам служіння публічними інтересам. На необхідності делегувати повноваження часто зауважується в різних працях з проблем управління. Водночас, необхідно зазначити, що в адміністрації делегування часто буває вимушеним із-за недостатності персоналу для виконання всіх функцій. Цей факт певною мірою підвищує універсальність знань працівників.

Отже, управління людськими ресурсами спрямоване на забезпечення найповнішого використання можливостей працівника і надання кожному можливостей професійного зростання, самореалізації, успішної кар'єри. Сприяти цьому може планування і розвиток кар'єри. Введення моніторингу дає можливість оперативно стежити за етапами кар'єри та здійснювати контроль за якістю роботи службовця. Важливим є висновок, що додаткову потребу в кваліфікованих працівниках доцільніше задовольняти перш за все за рахунок власних кадрів. Тому, важливим є проведення належної роботи щодо виявлення кандидатів, які проявляють лідерські якості і нахил до управлінської діяльності, серед власних кадрів й підготовки їх до роботи на керівних посадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз формування та використання кадрового резерву, тенденцій їх зміни. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua>. – Назва з екрану.
2. Астер П. Парадокси розвитку світового співтовариства // Демони миру та боги війни. -К.: Політична думка, 1999.- С. 3-19.
3. Балановська Т.І. Стратегія управління персоналом в аграрних підприємствах України // Науковий вісник НАУ. - 1999. - Вип. 14. - С. 55 - 58.
4. Балановська Т.І. Менеджмент персоналу сучасного підприємства // Проблеми формування агропромислового комплексу і формування його кадрового персоналу: Кол. Монографія у двох томах. Т. 2 / За редакцією П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Є. Мазнева. -К.: ІАЄ, 2000. - С. 134-140.
5. Безверхнюк Т. М. Формування профілю професійної компетентності посади державного службовця / Т. М. Безверхнюк. – http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2012_11/zmist/R_3/01%20Bezverhnuuk+.pdf. – Назва з екрану
6. Бондаренко А. Управление персоналом по-японски // Персонал. - 1995. « №4.-С. 16-28.
7. Боссарт Д., Деммке К. Державна служба у країнах - кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Пер. з англ. О.М.Шаленко. - К.: Міленіум, 2004. - 128 с.
8. Бюлетень законодавства і юридичної практики України. - 2002. - №1:
9. Волошинський Б. Впровадження інституту підготовчої служби як метод поліпшення кадрового забезпечення державної служби в Республіці Польща // Зб. наук. пр. УАДУ / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 2002. - Вип. 2. - С. 286 - 290.
10. Гайдученко С. О., Чернов С. І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні / С. О. Гайдученко, С. І. Чернов // Ефективність державного управління. – 2014. – Вип. 40. – С. 109 – 115.
11. Головатий М.Ф. До проблеми професіоналізації державної служби в сучасній Україні // Зб. наук. пр. УАДУ, 2000. - Вип. 2. - Ч. III. - С. 213-217.

12. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія / Н.Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
13. Грейсон Д., О’Делл К. Американський менеджмент на порозі ХХІ века: Пер. с англ./ Авт. предисл. Б.З.Мильнер. - М.: Экономика, 1991. - 319с.
14. Грейсон Д., О’Делл К. Образование - путь к успеху. Образование в Японии и США // Кадрі Газпрома - 1994. - №9. - С. 19-23.
15. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах // Вісн. НАДУ. - 2005. - № 3. - С. 162 - 169.
16. Державна служба : підручник у 2 т. Т. 2 / редкол. Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. гол.), С. М. Серьогін (заст. гол.) [та ін.]. - Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ-Одеса, 2013. – 348 с., с. 277]
17. Державне управління в Україні (пошук моделі): наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навчальний посібник. / За заг. ред. Н.Р.Нижник, В.М.Олуйко. - М.: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2003. - 300 с.
18. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: «Издательство БИНОМ», 1997.-432 с.
19. Дзвінчук Д. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації // Зб. наук. праць УАДУ. - К., 2000. - Вип. 2: В 4 ч. - Ч.4. - С. 320-327.
20. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні. - К.: «USAID», видавничий дім «Ін-Юре», 1999. - 235 с.
21. Дудко С. Концепція стратегічного планування професійного навчання державних службовців // Вісн. держ. служби України. - 2003. - № 3. - С. 72-79.
22. Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби // Вісн. держ. служби України. - 2001. - № 2. - С. 65-84.
23. Закон України «Про внесення змін і доповнень до Закону Української РСР «Про освіту» від 23 березня 1996 р. №100/96 - ВР (із змінами внесеними Законом України від 17 грудня 1996 року, №608/96 - ВР, ВВР, 1997 р. №8. ст. 61) //

Закони України / В. Ф. Опришко та ін (ред.); Верховна Рада України, Інститут законодавства. - Т.10. - К., 1997. – С. 168-192.

24. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С.А. Калашнікова. – Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с

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

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

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

28. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

29. Лідерський потенціал кадрового корпусу держслужби є запорукою здійснення курсу реформ Президента – рекомендації Рішельєвських читань. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua>.

30. Маматова Т. В. Оцінювання суспільної корисності впровадження системи соціальної відповідальності органу місцевого самоврядування / Маматова Т. В., Овчиннікова О. В. // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – О. : ОРІДУ НАДУ. – 2011. – Вип. 9. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2011_9/zmist/R_4/01Mamatova-Ovchinnikova+.pdf

31. Мельник І. Запровадження інноваційних механізмів формування кадрового потенціалу державної служби в контексті реалізації державної кадрової політики / Іван Мельник // Держ. упр. та місц. самоврядув. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 1 (1). – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2009-01/Melnik.pdf.

32. Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: Зб. наук. та наук.-метод. пр. / Кол. авт.; За заг. ред. В.І.Лугового, І.В.Розпутенка, В.Г.Понеділко. - К.: Вид-во НАДУ, 2004. - Вип. 1. - 184 с.

33. Нестуля С.І. Лідерство – необхідна умова і об’єктивна потреба в нових реаліях сучасного світу / С. І. Нестуля // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації. – 2010. – № 4 (43). – С. 119 – 123.

34. Нинюк І.І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування : Автореф. дис. канд. наук з держ.упр. – К., 2005. – 16 с.

35. Орлів М. С. Розвиток вищої державної служби у Великобританії / М. С. Орлів // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 2 (33). – С. 117 – 123

36. Орлів М. С. Розвиток керівних кадрів федеральних агентств у США: досвід для України / М. С. Орлів // Вісник НАДУ при Президентіві України (Серія «Державне управління»). – 2017. – № 2 – С. 87 – 94.

37. Основні компетенції лідерства [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/viddili-ta-proekti>.

38. Пірен М. І. Нові підходи до державного управління в Україні на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду / М. І. Пірен // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2016. – № 2. – С. 13 – 20.

39. План модернізації державного управління [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.school.gov.ua/uk/zagalne/programa-rozvitku-liderstva-2011>.

40. Політичний контекст. Європейський вимір. – Режим доступу : http://www.csrgender.org.ua/polit_kontext/71-politichnij-kontekst-eyvropijskij-vimir.html. – Назва з екрану

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

42. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ Нацдержслужби України

від 20 липня 2012 № 148. – Режим доступу:
http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id

43. Про затвердження Порядку проведення атестування осіб рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України : наказ Міністерства юстиції України від 24 січ. 2017 р. № 172/5. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0107-17>.

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

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

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

47. Розроблення профілів компетенцій лідерства на державній службі в Україні [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua>.

48. Серьогін С. М. Професіоналізм керівників органів влади / С. М. Серьогін // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2014. – Вип. 2.

49. Серьогіна Н.К., Виноградова Н.Л. Запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби в Україні: проблеми і перспективи // Зовнішньоекономічна політика держави та актуальні проблеми митної справи: економіко-управлінські, правові, інформаційно-технічні, гуманітарні аспекти: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 30 листопада 2012 . – С. 103 – 105.

50. Соколовський С. Державна служба як професія: огляд зарубіжної літератури // Актуал. пробл. держ.упр.: Зб.наук.пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25) – С. 180 – 184.

51. Стратегічна рамка щодо системи управління персоналом [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua>.

52. Сичова М. Система професійного розвитку державних службовців / М. Сичова, Е. Зотов // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. – Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 2) С. 55-56.

53. Хаджирадєва С.К. Професіоналізація державної служби як науково-практична проблема // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (24). – С.53 – 58.

54. Яцюк В.А. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект: Автореф. дис... канд наук з держ. упр.: 25.00.03 / Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2001. – 19 с.