

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ»**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Інна МАРКІНА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Маркіної Інни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління персоналом в органах Державної міграційної служби України»

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

1. Термін подання здобувачем роботи – _____ 20__ року.

3. Вихідні дані до роботи: статистична звітність Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області, матеріали офіційних сайтів ДМС України, матеріали періодичних видань

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади забезпечення ефективного управління персоналом в державних установах. 2. Сучасний рівень управління персоналом в органах Державної міграційної служби України. 3. Удосконалення управління персоналом головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області. 4. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Схема управління персоналом державної служби
2. Методи управління персоналом державної служби
3. Право на державну службу в ГУ ДМСУ в Дніпропетровській області
4. Вимоги до персоналу державної служби в ГУ ДМСУ в Дніпропетровській області
5. Ключові проблеми та необхідні зміни в управлінні персоналом в органах управління

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні засади забезпечення ефективного управління персоналом в державних установах	грудень 2022-травень 2023	
4.	Сучасний рівень управління персоналом в органах Державної міграційної служби України	травень-серпень 2023	
5.	Удосконалення управління персоналом головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області	вересень- листопад 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень-лютий 2024	

Здобувач

(підпис)

Інна МАРКІНА

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління персоналом в органах Державної міграційної служби України»

Кваліфікаційна робота містить: 91 с., 5 рис., 2 табл., 70 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є персонал в органах Державної міграційної служби України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління персоналом в органах Державної міграційної служби України.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в державній службі.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення проблеми. У процесі дослідження використовувалися монографічний, абстрактно-логічний, системний аналіз, табличний та графічний метод та інші.

Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дозволило розробити пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом державних установ. Новизна дослідження полягає у тому, що автором запропоновано запровадження наставницької організації в систему державної служби. Також доцільним є надання державним установам більше автономії у навчанні своїх співробітників та формуванні фонду робочого часу, оптимізації системи оплати праці та преміювання, формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ, ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ, ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ, ІНСТИТУТ НАСТАВНИЦТВА

KEYWORDS

PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, CIVIL SERVICE, TRAINING OF SPECIALISTS, OPTIMIZATION OF PAYMENT, FORMATION OF PERSONNEL RESERVE, TEACHING INSTITUTE

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ	8
1.1. Основи управління персоналом в сучасних умовах	8
1.2. Сутність кадрової політики на державній службі	19
1.3. Характеристика процесу управління персоналом у сфері державної служби	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	34
2.1. Організаційні засади діяльності Державної міграційної служби	34
2.2. Організація процесу управління персоналом Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області	42
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	58
3.1. Основні напрямки удосконалення управління персоналом	58
3.2. Вдосконалення інституту наставництва на державній службі	68
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність дослідження. Коли Україна вийшла на шлях становлення і розвитку як незалежна держава, перед нею було поставлено завдання визначати державну політику в цілому та в різних сферах діяльності. Це, зокрема, стосується кадрової політики та механізмів її реалізації як універсального засобу, за допомогою якого держава завжди впливає на стан соціально-політичного та економічного розвитку. Розбудова демократичної правової держави та вирішення складних політичних і соціально-економічних проблем, пов'язаних з її розвитком, потребують постійної уваги кадрових служб. Сьогодні Україні, як ніколи, потрібна національна кадрова політика, яка ґрунтується на наукових доказах, чітка та продумана система взаємодії з персоналом для створення необхідних можливостей для заміщення посад, навчання керівників і посадових осіб. Потрібна професійна підготовка та регулярне навчання. покращення їх якостей. Тому розвиток людських ресурсів та ефективна кадрова політика стали важливими та невідкладними адміністративними питаннями.

Ступінь розробки наукової проблеми. Вивченням проблем управління персоналом в державній службі приділяли увагу у своїх працях Андріяш В.І., Бондарчук О.М., Боровська А. В., Бузько І.Р., Воробйова Н.П., Грищук А. Б., Жуковська В. М., Карпінський Б.А., Каут О.В., Кіпішинова О., Лаврук О.С., Любомудрова Н.П., Міщук Є.В., Осовська Г.В., Петринська В. В., Покотило Т., Серьогін С. М., Сопілко І.М., Стецюк Н., Теплов С.О., та інші науковці.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в державній службі.

У відповідності до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- розкрити основи управління персоналом в сучасних умовах;
- визначити сутність кадрової політики на державній службі;

- дослідити організаційні засади діяльності Державної міграційної служби;
- проаналізувати процес управління персоналом Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області;
- визначити основні напрямки удосконалення управління персоналом;
- розробити ключові аспекти вдосконалення інституту наставництва на державній службі.

Об'єктом дослідження є персонал в органах Державної міграційної служби України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління персоналом в органах Державної міграційної служби України.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ. В ході дослідження використані наступні методи досліджень: монографічний, абстрактно-логічний, системний аналіз, табличний та графічний метод та інші.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дозволило розробити пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом державних установ. Новизна дослідження полягає у тому, що автором запропоновано запровадження наставницької організації в систему державної служби. Також доцільним є надання державним установам більше автономії у навчанні своїх співробітників та формуванні фонду робочого часу, оптимізації системи оплати праці та преміювання, формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення управління персоналом державних установ та в розробці конкретних рекомендацій для Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області.

ДОДАТИ

Структура роботи. Робота містить 83 стор. основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

1.1. Основи управління персоналом в сучасних умовах

Відповідно до загальноприйнятих концепцій менеджменту, компоненти організації або її внутрішнього середовища можна загалом розділити на п'ять груп: цілі, структура, люди, завдання та технологія. Основні компоненти організації тісно пов'язані між собою, і від якості їх взаємодії залежить успіх організації. Оскільки організації є соціотехнічними системами, а основним компонентом будь-якої соціальної системи є люди, особливу увагу слід приділяти людям як компоненту внутрішнього середовища організації і, таким чином, як джерелу підвищення ефективності всієї системи. В організації людські ресурси представлені персоналом.

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про економічні, адміністративні, технічні, правові, колективні та індивідуальні чинники організації, а також способи і методи впливу на персонал організації з метою підвищення його ефективності в досягненні цілей.

Під управлінням персоналом у державній службі розуміється адміністративний вплив працівників державного органу, його керівництва та служб управління персоналом, у тому числі набір, добір, добір, оцінка, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу для виконання поставлених завдань [34].

Цілями управління людськими ресурсами є індивіди та спільноти (формальні та неформальні групи та організації). Предметом управління персоналом є сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі спільної діяльності людей.

Метою управління людськими ресурсами є оптимальне узгодження інтересів організації та працівників, пов'язаних з професійною діяльністю.

Основними завданнями управління персоналом є:

- формування та реалізація кадрової політики;
- створення списку працівників відповідно до стратегії організації;
- розробка професійно-кваліфікаційних вимог (професійні структури, професійні моделі тощо);
- забезпечення роботи спеціалістів, підбір та відбір персоналу;
- регулювання кадрових змін;
- оцінка компанії в кадрах, соціально-психологічна діагностика та тестування;
- навчання співробітників;
- аналіз та налагодження міжособистісних стосунків, попередження соціальних конфліктів та небажаного стресу;
- формування кадрового резерву, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, корпоративне планування кар'єри, аналіз потреб у персоналі;
- управління зайнятістю;
- професійна адаптація персоналу;
- вимоги до регулювання трудових відносин, психофізіології, етики, естетики та економіки праці [41].

Людські ресурси – група або група працівників, які виконують трудові функції за трудовим договором (контрактом). Суттєвою ознакою кадрового потенціалу є наявність трудових відносин з роботодавцем. Зазвичай ці відносини формально укладаються через трудовий договір (контракт), але не можна виключати, що трудові відносини не є формально-юридично оформленими. У цьому випадку персонал позбавляється гарантій щодо дотримання норм трудового законодавства.

Важливо розрізняти терміни «персонал» і «людські ресурси». Під людськими ресурсами розуміється сукупність усіх працівників організації (постійних і тимчасових працівників, які працюють у виробництві та управлінні, обробляють

елементи праці під час виконання виробничих або адміністративних завдань і використовують робоче обладнання).

Людські ресурси - це кваліфіковані штатні працівники (повний робочий день) означає працівника. Використання слова «особистий» означає спрямування уваги керівництва на особистість та індивідуалізацію індивідуальності кожного співробітника.

До основних понять, що характеризують кадровий потенціал, крім перерахованих вище (людські ресурси, кадри), належать трудові ресурси, трудові ресурси, трудові ресурси та людські ресурси [15].

Трудова сила - це здатність людини до праці, сукупність фізичних і розумових здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг.

Трудовий потенціал характеризується поняттям “трудоі ресурси”. Мається на увазі фізично розвинена частина населення держави, яка має необхідні розумові здібності та знання для роботи в певному виробничому процесі.

Людські ресурси організації – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей її співробітників.

Загалом можливості працевлаштування характеризують конкретні можливості, які можна мобілізувати для досягнення конкретних цілей.

Трудовий потенціал працівника – це можлива працездатність, ресурсна спроможність працівника у сфері праці (інтелектуальні, творчі здібності, здоров’я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо).

Робоча сила організації – це сукупна працездатність команди та ресурсна спроможність у сфері праці відповідно до віку, фізичних здібностей, наявних знань та досвіду працівників[9].

Концепція управління людськими ресурсами є узагальненим поняттям положення індивідів в організаціях.

У сучасному контексті можна виділити два підходи до управління персоналом. з точки зору ролі людини в суспільному виробництві та з точки зору теорії систем.

При розгляді ролі людини в суспільному виробництві виділяються два полюси:

Як ресурс у виробничій системі люди (робоча сила, люди) є важливою частиною процесу виробництва та управління.

Люди як особистості зі специфічними потребами, мотиваціями та цінностями.

В економіці домінують питання виробництва, обміну та споживання матеріальних благ. Працівники вважаються робочими ресурсами.

У суспільстві домінують питання про взаємовідносини між людьми, соціальними групами та духовними цінностями. Основною системою є штат, який складається з окремих членів [22].

У концепції управління трудовими ресурсами враховується не людина, а лише функція цієї людини, тобто праця, виміряна витратами робочого часу та заробітною платою.

У концепції управління людськими ресурсами люди розглядаються через формальні ролі або посади, а контроль здійснюється через адміністративні механізми (повноваження, функції тощо).

Концепція управління людськими ресурсами розглядає людей як невідновлювані ресурси, елементи соціальної організації, які об'єднують три основні елементи: трудову діяльність, соціальні відносини та статус працівника.

Основні відмінності між управлінням людськими ресурсами та управлінням людськими ресурсами:

На відміну від управління людськими ресурсами, управління людськими ресурсами зміщене від потреби в персоналі до потреб робочої сили компанії.

Прояв стратегічного підходу в HR робить кадрову політику більш проактивною, на відміну від реактивного та реактивного менеджменту, що характеризує HR.

Лінійні керівники (керівники структурних підрозділів) відповідають за реалізацію більш ініціативної кадрової політики [14].

Системи управління персоналом переорієнтовуються на індивідуалізовану роботу з кадровиками. Іншими словами, це перехід від переважаючих колективістських цінностей до індивідуалістичних цінностей в управлінні людськими ресурсами.

В управлінні трудовими ресурсами вся увага зосереджена на звичайних співробітниках, а в управлінні персоналом – на менеджерах. Іншими словами: компетентність менеджерів є невід'ємною частиною персонального потенціалу компанії.

Наведена вище класифікація концепцій управління персоналом є неповною, оскільки не враховує гуманістичні системи, вироблені в сучасних умовах. Отже, відповідно до трьох підходів (і відповідних систем) управління (економічного, органічного, гуманістичного) виділяють чотири концепції: 1) Управління трудовими ресурсами. 2) Управління персоналом. 3) Управління людськими ресурсами. 4) Управління окремим індивідумом [9].

У рамках економічного підходу виділяємо поняття управління трудовими ресурсами. Його особливості: технічне та неадміністративне навчання працівників; напрямний блок; баланс влади і відповідальності; дисциплінованість; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі.

У рамках органічного підходу одна за одною були розроблені дві концепції: управління людськими ресурсами та управління персоналом. Органічний підхід до управління людськими ресурсами характеризується поступовим розвитком функції людських ресурсів від реєстрації та управління та розширенням до пошуку та відбору персоналу, планування кар'єри, оцінки та навчання.

У рамках гуманістичного підходу ми виділяємо концепцію людського лідерства. Це ґрунтується на передумові, що люди є суб'єктами організації та спеціальними об'єктами управління і не вважаються «ресурсами». Люди існують не

для організацій; Організації створюються для людей, а стратегії, структури, системи та відносини всередині організації будуються відповідно до бажань і здібностей людей. Гуманістичний підхід характеризується акцентом на корпоративній культурі.

Концепції управління людськими ресурсами вимагають врахування впливу шести активних факторів на поведінку персоналу:

Техніко-технічні виробничі фактори впливають на зміну структури і форми зайнятості. Перегляд організації роботи, включаючи посилення ролі інтегрованих функцій роботи та організацію групової роботи.

Адміністративні та управлінські фактори, включаючи організаційну ієрархію; Основним засобом впливу на людей є відносини влади та підпорядкування, що передбачає можливість того, що керівництво та статусний тиск чиниться на підлеглих верхівки через командування, примус або домінування. Розподіл винагород і санкцій, у тому числі пов'язаних з матеріальними благами (зарплата, премії, соціальні виплати, штрафи тощо) [22].

До соціально-економічних факторів відносяться створення нових вигідних форм конструктивного співробітництва працівників, профспілок і менеджменту, посилення взаємодії кадрових служб з державними установами та розвиток випереджальної інтернаціоналізації в управлінні персоналом. Передбачає накопичення досвіду.

Особисті фактори – створення системи постійного навчання кадрів, орієнтація систем стимулювання на підприємництво, інновації,

Підтримка господарської діяльності працівників шляхом залучення їх до розробки та реалізації господарських рішень.

Соціокультурні фактори. У цій системі вирішальну роль відіграє сукупність вироблених суспільством або конкретною організацією соціальних норм, цінностей, установок і норм поведінки, які регулюють поведінку індивідів і соціальних груп, а також поведінку індивідів і соціальних груп. Заохочення поведінки у спосіб, який не передбачає явного примусу з боку керівника[58].

Елементи динаміки роботи, товарів і послуг утворюють мережу реляційних змін, заснованих на купівлі-продажу трудових навичок, виробництві товарів і послуг, відносинах власності та рівності або координації інтересів продавців. Покупець, роботодавець (підрядник) працівника та найнятий працівник.

Система управління людськими ресурсами включає постановку цілей організації, визначення її завдань і функцій, засобів їх успішного виконання, засобів заохочення працівників прийняти їх як невід'ємну частину своєї діяльності, а також побудову її організаційної структури. включені. Системи управління персоналом, підвищення його кваліфікації та підвищення кваліфікації, виявлення та структурування вертикальної та горизонтальної функціональної взаємодії керівників і підлеглих у процесі формування, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Методи управління людськими ресурсами включають застосування технік і методів, які позитивно впливають на потенціал осіб в організації, з метою виявлення, мобілізації та спрямування трудових ресурсів організації для досягнення встановлених цілей. Це включає в себе здатність це робити. Організовує підбір, підбір і підбір персоналу, забезпечує кваліфіковану професійну оцінку, забезпечує його професійну орієнтацію та соціальну адаптацію, навчання, управління комерційною кар'єрою та формальне просування. Робота зі змінами, конфліктами та стресом. Забезпечувати соціальний розвиток організації та вдосконалювати її діяльність [31].

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу керує мотивацією трудової поведінки, стандартизацією та ціноутворенням трудових процесів, розробкою систем винагороди, розробкою форм участі людини в прибутках, визначенням і впровадженням різноманітних морально-організаційних форм. Підвищення кадрового становища (пересування по трудових сходах).

Техніки управління людськими ресурсами - це методики, які впливають на окремих працівників та їхні групи для досягнення конкретних бізнес-цілей. Зазвичай їх поділяють на такі групи:

Економічні методи спрямовані на суттєве стимулювання ефективної діяльності працівників (оклади, премії, «соцпакети» тощо).

Методи управління, пов'язані з кадрами, безпосередньо впливають на працівників і орієнтовані на визнання необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття обов'язку і прагнення особистості оволодіти культурою праці (формування структур управління, затвердження стандартів управління). Різноманітність варіантів, видання наказів і доручень, підбір і розстановка кадрів, розробка робочих інструкцій і функціональних завдань).

Соціально-педагогічні методи передбачають використання механізмів соціального контролю, які передбачають врахування соціальних потреб, очікувань та орієнтації працівників, їх вплив на системи міжособистісних стосунків усередині та між групами всередині організації, а також задоволення психологічних потреб, творча атмосфера в колективі, соціальне стимулювання, розвиток колективу, формування згуртованості, ефективності, управління конфліктами, стресом.

Застосування кожного із зазначених методів, а також їх конкретних комбінацій відповідно до конкретних умов функціонування організації істотно підвищує рівень управління організацією та ефективність роботи її працівників.

Однією з основних характеристик кадрового потенціалу організації є його структура. Структура персоналу – набір різних груп працівників, пов'язаних за певними характеристиками. До основних типів кадрових структур належать організаційна, функціональна, кадрова, соціально-рольова структури.

Організаційна структура працівників відображає участь працівників у виробничому процесі [50].

До виробничих працівників (робітників) відносяться працівники, які реалізують управлінські рішення і плани підприємства і займаються створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг. До складу виробничої групи входять:

- Ключовий виробничий персонал, який безпосередньо бере участь у виробничому процесі.

Допоміжний персонал на виробництві, який виконує важливі функції обслуговування на виробництві.

До адміністраторів (службовців) належать працівники, професійна діяльність яких полягає у виконанні певних адміністративних завдань. До складу адміністративного персоналу входять:

Керівник, який має повноваження приймати рішення та владу над своїми підлеглими. Вони поділяються на лінійних керівників і функціональних керівників. Керівники несуть повну відповідальність за спрямування, координацію та стимулювання діяльності організації, розпорядження ресурсами, прийняття рішень та досягнення цілей (для всіх функцій управління). Функціональний менеджер – керівник відділу, основним завданням якого є сприяння ефективній роботі лінійних керівників (які відповідають за виконання конкретних функцій управління). Менеджери та провідні спеціалісти організації разом утворюють менеджмент [5].

Спеціаліст, який займається виконанням конкретних управлінських функцій без законних повноважень на прийняття рішень. Вони (економісти, маркетологи, юристи, психологи, диспетчери, інженери, інспектори, механіки) створюють і впроваджують нові знання, прийоми і рішення конкретних виробничих і управлінських проблем.

Інші працівники, що забезпечують оформлення та облік документів, обліково-адміністративне та господарське обслуговування (архівісти, чергові, касири, адміністратори, секретарі, ведучі табелі обліку робочого часу).

Функціональний склад персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом і підрозділами. Під час цього призначення часто виникають типові помилки. Іншими словами, генеральний директор перевантажений відділами та функціями, у яких він або вона приймає рішення. Відсутність чіткого та документально підтвердженого розподілу функцій управління між генеральним

директором, його заступником та керівниками підрозділів. Функції управління бізнесом, такі як виробництво, якість і охорона праці, децентралізовані і виконуються різними заступниками керівників.

Для подолання цих недоліків використовуються матричні методи. Для розподілу адміністративних функцій між структурними підрозділами створюються конкретні таблиці або матриці. Рядки в цих таблицях позначають конкретні функції контролю виробництва, а стовпці - структурні підрозділи організації. На перетині рядків і стовпців позначаються основні адміністративні операції певної функції, за виконання яких відповідає відповідний структурний підрозділ.

Структура персоналу відображає кількісний і професійний склад персоналу, рівень посадових окладів і заробітну плату працівників. У рамках структури персоналу розраховується фонд оплати праці, чисельність працівників і чисельність працівників організації. Кадровий план організації визначає склад структурних підрозділів, перелік посад працівників, місячні посадові оклади, розміри грошового утримання, загальну чисельність працівників та їх посадові оклади [33].

Соціальна структура людських ресурсів включає зміст праці, рівень освіти та класифікацію, професійний склад, вислугу років, стать, вік, національність, сімейний стан, напрямки мотивації, рівень життя та статус зайнятості.

Наприклад, склад трудового колективу за рівнем освіти забезпечує розподіл працівників за вищою, середньою професійною освітою та середньою професійною освітою. Склад працівників за стажем роботи враховується за такими посадами: Групується за загальним стажем (працівники до 16 років, 16-20 років, 21-25 років, 26-30 років, 31-35 років, 36- 40 років, 41 рік). Стаж роботи в конкретній організації (до 1 року, 1-4 років, 5-9 років, 10-14 років, 15-19 років, 20-24 років, 25-30 років, 31+ років).

Рольова структура людських ресурсів визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей серед окремих співробітників в організації.

Креативна кадрова роль характеризує активну позицію кожного співробітника у вирішенні проблемних ситуацій і пошуку альтернативних рішень.

Комунікаційна роль визначає структуру і ступінь участі співробітника в інформаційному процесі.

Поведінкові ролі характеризують типові моделі поведінки працівників на виробництві, у побуті, на робочому місці, у конфліктних ситуаціях тощо [23].

Чисельність працівників визначається видом, чисельністю, складністю, трудомісткістю та ступенем механізації, автоматизації та комп'ютеризації виробничого процесу. Серед обліково-працевдатного населення виділяють три категорії працівників: постійний або прийнятий організацією за договором на термін більше одного року; тимчасові посади приймаються на строк до двох місяців, тимчасові – до чотирьох місяців; сезонно обмежений – сезонна робота на термін до півроку.

Щоб зайняти ту чи іншу посаду, необхідно мати відповідну професію та кваліфікацію. Професія – це сукупність спеціальних теоретичних знань і практичних умінь, набутих особою в результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи в певній галузі і які дозволяють їй здійснювати суміжні види діяльності. Спеціалізація – більш вузький вид роботи в рамках певної професії. Кваліфікація – це рівень підготовки спеціаліста, необхідний для виконання певної функції спеціаліста. Розрізняють професійну кваліфікацію (сукупність вимог, яким має відповідати особа) і робітничу кваліфікацію (сукупність професійних якостей, яких набуває особа) [19].

Компетентність означає ступінь кваліфікації працівника, який дозволяє йому успішно виконувати поставлені перед ним завдання. Ми виділяємо такі види навичок:

- функціональна (технічна) компетентність, що характеризується спеціальними знаннями та здатністю їх виконувати;

- інтелектуальні навички передбачають здатність аналітично мислити та застосовувати комплексні підходи при виконанні професійних завдань;
- ситуаційні навички включають здатність діяти та приймати рішення на основі ситуації;
- часова компетентність відображає здатність раціонально планувати використання робочого часу;
- соціальна компетентність означає наявність комунікативних навичок, уміння підтримувати міжособистісні стосунки.

1.2. Сутність кадрової політики на державній службі

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика організації – це сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи кадрового потенціалу в процесі управління (навчання, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація і стимулювання кадрового потенціалу) відповідно до загальної стратегії [24].

Суть кадрової політики полягає в наймі персоналу, який відповідає концепції організаційного розвитку. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між процесами ротації (вивільнення) персоналу та утримання персоналу з метою забезпечення ефективної реалізації цілей організації. Зрозуміло, що кадрова політика має враховувати вимоги законодавства про працю та інших законів, а також поточну та перспективну ситуацію на ринку праці.

Основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасно надати необхідну кількість і якість персоналу;
- забезпечити умови для реалізації прав і обов'язків працівників за трудовим законодавством;
- розумно використовувати потенціал людських ресурсів;
- проводити навчання та підтримку ефективної роботи трудових колективів;

- розглянути основні типи кадрової політики.

Кадрова політика виконує такі функції:

- працевлаштування (аналіз роботи, процес найму, процес відбору, просування по службі, відпустки, звільнення);
- навчання (підбір нових співробітників, практичне навчання, постійний розвиток персоналу);
- компенсація (пільги, виплати, заохочення до праці);
- виробничі відносини (досягнення більш ефективного стилю управління, відносини з профспілками);
- соціальний захист (пенсії, допомоги по хворобі та непрацездатності, медичне обслуговування, транспортне обслуговування, проживання, харчування, спортивна та громадська діяльність, допомога у вирішенні особистих проблем).

Принципи кадрової політики - це керівні правила та підходи до вирішення кадрових проблем організації. До розробки кадрової політики висуваються такі вимоги: кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку організації; кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою та адаптивною; кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою; кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Політика організації щодо людських ресурсів реалізується через системи стратегічного та оперативного управління. Завдання HR-стратегії: підвищення репутації організації; дослідження атмосфери в організації; аналіз потенційних перспектив розвитку робочої сили в регіоні; узагальнення та уникнення причин розірвання тощо.

Організаційна HR-стратегія:

Планування потреби в персоналі: організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреби в нових посадах, кількісне та якісне планування персоналу, оцінка посад, укомплектування кадрів.

Навчання та підготовка: загальний та професійний розвиток, навчання на виробництві, ротація кадрів, стажування, навчання тощо.

Система регулювання: управління цілями, оцінка роботи, оцінка навичок (компетенцій) співробітників, планування кар'єрного розвитку.

Оплата праці: різні ставки винагороди, винагорода за результатами роботи та результати, винагорода за посадою, соціальне забезпечення тощо.

Британський експерт у галузі управління персоналом Д. Грест вважає, що кадрова політика організації повинна забезпечувати:

Організаційна інтеграція – топ-менеджмент і лінійні керівники приймають розроблену та ефективно скоординовану стратегію управління талантами та впроваджують її в тісній співпраці зі спеціалізованими відділами своїх компаній.

Високий рівень відповідальності всіх співробітників. Це означає ідентифікацію з основними цінностями організації та досягнення визначених цілей у практичній роботі.

Функціональність – різноманітність функціональних завдань. Це означає відмову від традиційних жорстких кордонів різних видів ІТ і використання різних форм трудових договорів (повний робочий день, неповний робочий день, погодинний).

Структура – адаптація до підвищення кваліфікації, гнучкість організаційних та індивідуальних варіантів, висока якість роботи, умови праці (умови праці, зміст роботи, інтереси працівників).

Типи кадрової політики в організаціях характеризуються двома характеристиками: рівнем знання кадрових правил і норм і ступенем відкритості рекрутингу зовнішньому середовищу.

При наборі талантів із зовнішнього ринку нові співробітники можуть працювати на будь-якому рівні організації, а якщо керівництво проводить агресивну політику захоплення ринку з акцентом на швидке зростання, то кадрова політика є безстроковою.

Якщо перевага віддається кадрам із внутрішнього ринку праці, то працівники із зовнішнього ринку можуть працювати лише на структурному рівні, а компанія в основному орієнтується на створення певної корпоративної атмосфери, тобто закритої атмосфери.

Кадрова політика в громадських організаціях – це сукупність принципів, методів і організаційних механізмів формування, відтворення, розвитку і використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації і стимулювання, а також їх кваліфікаційного і продуктивного згуртування в форму. Команда, яка враховує стратегію розвитку національної інституції та здатна своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Кадрова політика визначає загальні орієнтири та орієнтири довгострокової співпраці з кадровими працівниками.

Кадрова політика є частиною політики державної установи і має повністю відповідати концепції розвитку державної установи. Основними етапами розробки кадрової політики в державних установах є:

Першим кроком є розробка цілей, стратегій і завдань кадрової політики. Цілі та завдання кадрової політики встановлюються на основі основних положень Конституції України, Закону України «Закон про державну службу», низки цілей і завдань, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування кадрова політика забезпечує громадську роботу. Найбільшою метою кадрової політики є найкраще використання талантів і навичок менеджерів. Ця мета досягається шляхом забезпечення кожного державного службовця посадою, яка відповідає його професійній компетенції.

Другий етап складається з трьох блоків. 1) Вимоги до рівня професійної компетентності посадових осіб державних установ. Це залежить від профілю професійної компетентності посади та вимог до рівня професійної компетентності претендента. 2) Кількісні вимоги, пов'язані з визначенням кадрової потреби за посадами, профілем професійної компетентності для посад державної служби тощо;

3) Основні принципи кадрової політики за найважливішими напрямками: добір і розстановка кадрів, планування кар'єри та підвищення кваліфікації державних службовців, оцінка рівня професійної компетентності, оплата праці, мотивація, використання кадрового потенціалу тощо.

На третьому етапі вирішується вибір основних форм і методів управління персоналом і розробляється науково-методичний інструментарій планування персоналу.

На четвертому етапі розробляється план реагування робочої сили, щоб визначити, як ці заходи будуть реалізовуватися і хто відповідатиме за них.

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма сферами діяльності громадських організацій. З одного боку, рішення у сфері кадрової політики мають місце в усіх складних функціональних підсистемах громадських організацій. З іншого боку, рішення у сфері кадрової політики впливають на рішення в цих складних функціональних підсистемах [48].

Основною метою кадрової політики є забезпечення необхідними кадрами перелічених функціональних підсистем. Тому необхідно відбирати, адаптувати, стимулювати та мотивувати кандидатів на державну службу, оцінювати результати громадської діяльності та формулювати плани. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, планування кар'єри та підвищення кваліфікації державних службовців, вихід державних службовців на пенсію, управління інноваціями в управлінні персоналом, безпека та охорона здоров'я, покращення кадрових послуг та визначення стилю лідерства мають великий вплив на прийняття рішень – створення функціональних підсистем державних інститутів. Досягненню цієї мети має сприяти вся діяльність державних інституцій.

Одним із напрямів діяльності громадських організацій є управління персоналом. З основних цілей кадрової політики ми можемо сформулювати цілі управління людськими ресурсами, такі як: надання людським ресурсам належного рівня знань у потрібній кількості в певний час і протягом визначеного періоду часу.

Виходячи з цих цілей, можна визначити зміст кадрової політики в державних установах. Слід враховувати, що цілі мають не тільки державні установи. Працівники цього державного закладу мають свої окремі цілі. Виходячи з необхідності узгодження цілей особистості та цілей державних установ, можна сформулювати основні принципи кадрової політики державних установ. Це полягає в тому, що рівною мірою необхідно досягати як цілей особистості, так і цілей державних інститутів. Це означає, що коли виникають конфлікти, ми маємо не лише підтримувати цілі державних інституцій, а й шукати чесних компромісів. Тільки за повного врахування цих обставин можна правильно зрозуміти зміст кадрової політики державних установ. Практика останнього часу показує, що цього принципу все більше дотримуються в розвинених країнах.

Основними напрямками кадрової політики в державних установах є:

- Здійснення маркетингової діяльності у сфері управління персоналом, яка на основі достовірної інформації про стан персоналу державних установ оперативно та в довгостроковій перспективі задовольняє якісні та кількісні потреби персоналу державних установ. ринку праці, створення профілів професійної компетентності посад державної служби II, III, IV та V груп та вимог до рівня професійної компетентності кандидатів на ці посади, діагностики професійної придатності та ротаций, результатів громадської діяльності; оцінки професійних та особистих якостей працівників.
- Планувати створення нових робочих місць з урахуванням створення нових сфер діяльності, зміни організаційно-кадрової структури, впровадження нових технологій.
- Організація набору, відбору, оцінки та коригування кадрового потенціалу.
- Підбір і розстановка кадрів.
- Розробка систем заохочення та механізмів мотивації для підвищення зацікавленості та задоволеності роботою та винагородами.
- Рационалізація витрат працівників громадських організацій.

– Удосконалення системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, просування по службі та підготовки внутрішніх резервів для просування по службі, розвитку кадрів з метою вирішення завдань державних установ не лише в сьогоденні, а й у майбутньому. Розробити програми підвищення кваліфікації. управління.

– Організація праці та робочого місця.

– Розробка програм зайнятості та соціальних програм.

– Ефективний розподіл і використання персоналу громадського закладу та раціоналізація чисельності персоналу.

– Впровадження інновацій в управлінні персоналом.

– Забезпечувати безпеку та гігієну праці персоналу.

– Аналіз причини вивільнення персоналу та вибір найбільш раціонального варіанту уникнення цього.

– Розробка проектів удосконалення управління персоналом та оцінка соціально-економічної ефективності в громадських організаціях.

Основні причини розробки цієї стратегії включають:

– Обмеження розвитку та функціонування кадрової системи в державі;

– Відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства та держави у фахівцях належного рівня підготовки та кваліфікації, незавершеність механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців.

– Відсутність збалансованої системи управління профорієнтацією молоді, об'єктивних засад відбору та навчання молоді, повільне впровадження сучасних технологій професійного розвитку.

– Науковість, недостатнє застосування результатів наукових досліджень у формуванні та реалізації національної кадрової політики.

Стратегія національної кадрової політики повинна реалізовуватися за такими основними напрямками:

У сфері підготовки кадрів передбачає потреби у підготовці високоосвічених і кваліфікованих робітників і спеціалістів у всіх сферах, що забезпечують важливу діяльність держави. Забезпечення та забезпечення реалізації державної політики, спрямованої на підготовку високоосвічених і кваліфікованих робітників і спеціалістів відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку; Розробка національної системи оцінювання якості освіти. Розробка сучасних стандартів народної освіти. Підвищення репутації практикуючих професіоналів. Розробити систему, за якої держава гарантує працевлаштування та професійне зростання після завершення вищої освіти.

У сфері підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів: реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки адміністративного відомства або управлінської сфери; Переорієнтація систем професійного розвитку на набуття досвіду та набуття навичок, необхідних для виконання завдань за конкретними професіями та посадами. Формування узгодженої системи оцінювання набутих знань, умінь і навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Створення безперервної системи навчання персоналу.

У сенсі державного регулювання професійної діяльності, розмежування ринку праці та недопущення зловживань роботодавців у трудових відносинах з найманими працівниками. Перевірка кваліфікаційних характеристик з метою визначення знань, умінь, навичок, ціннісних і особистих якостей працівника. Підтримка кар'єрного росту співробітників. Запровадження регулярного оцінювання результатів професійної діяльності працівників. Удосконалити механізм конкурсного відбору на посади.

Удосконалення систем оплати праці, що враховують зміст, обсяг і складність виконуваної роботи. Створення єдиної системи оцінювання та стимулювання праці посадових і службових осіб місцевого самоврядування. Подолати існуючий дисбаланс в оплаті праці працівників вищих і нижчих розрядів.

Відповідно до напрямку соціального захисту працівників: створення ефективної та реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків і загроз. Реформування системи соціального забезпечення. Відновлення та збільшення галузевого житлового фонду, розробка ефективних механізмів пільгового фінансування придбання житла. Створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності.

У дусі загальнонаціональної безпеки робочих місць: забезпечення початкових робочих місць для молоді. Формування національної спроможності до трудової мобільності, набуття нових знань, набуття вмінь та компетенцій відповідно до вимог інноваційних тенденцій економічного розвитку. Запобігання нелегальному працевлаштуванню громадян та зменшення припливу іммігрантів за кордон.

Напрямок модернізації кадрових служб: реструктуризація кадрових служб у HR служби. Впровадження технології електронного урядування.

1.3. Характеристика процесу управління персоналом у сфері державної служби

Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму посадовців, їх здатності надавати якісні державні послуги, їх мотивації та чесності. Служити державі як сервісу для всіх громадян – це відповідальна справа, яка потребує не лише правильного відбору найкращих спеціалістів для державної служби, а й професійного розвитку державних службовців, щоб зробити їх ефективнішими та ефективнішими. Потрібно підтримувати їх, щоб вони могли стати прикладом.

Основними завданнями національної кадрової політики є прогнозування та планування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення підготовки, професійного розвитку та раціонального використання людських ресурсів, при цьому всі ресурси залучаються з України. Крім того, під трудовими ресурсами

країни слід розуміти ту працездатну частину населення, яка за своїми психофізіологічними та інтелектуальними особливостями здатна виробляти матеріальні блага та послуги [12].

Під кадровою політикою у сфері державного управління розуміється становище і роль державних службовців у суспільстві, їх мета, завдання, основні напрями та принципи роботи з державними службовцями державних установ, основні критерії їх оцінки, а також способи вдосконалювати підготовку та перепідготовку кадрів. Національна кадрова політика та організаційна кадрова політика фактично реалізуються під час виконання функцій управління людськими ресурсами.

Управління персоналом в організації – це цілеспрямована діяльність управлінської команди, керівників відділів і експертів із систем управління персоналом організації, що включає розробку концепцій і політики управління персоналом, а також принципів і методів управління персоналом. організація. організації [36].

З набранням чинності Законом України № 889 «Про державну службу» 10 грудня 2015 року виникла необхідність посилити стратегічну роль служб управління персоналом у системі державного управління. Служби управління персоналом несуть відповідальність за реалізацію кадрів. Питання управління в державних організаціях, добір персоналу, планування та організація заходів щодо підвищення професійної компетентності державних службовців, вступ на державну службу, документальне оформлення її закінчення та звільнення тощо [54]. Система управління персоналом на державній службі складається з компонентів, зображених на рис. 1.1.

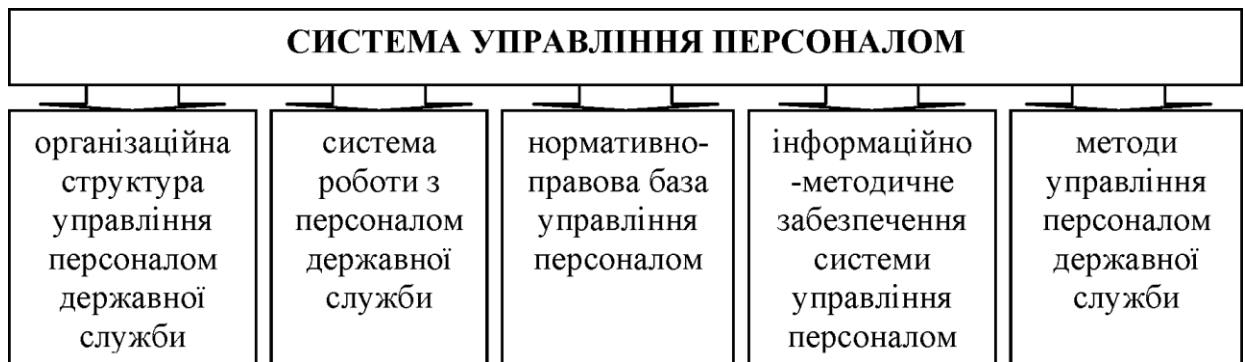


Рис. 1.1. Складові елементи системи управління персоналом

Процес управління персоналом, пов'язаний з реалізацією державної політики у сфері державної служби, регулюються Конституцією України, Законом України «Про державну службу» та «Про місцеві державні адміністрації», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції» та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, міністерськими законами України та державної політики у сфері державної служби [10].

Управління людськими ресурсами дотримується основних принципів. Принципи в галузі управління персоналом – це основні вихідні положення, що визначають суттєвий зміст наукової та практичної діяльності в цій сфері, наприклад структура систем управління персоналом, механізми їх роботи, організаційна культура тощо.

Основними завданнями служби управління персоналом є:

- Впровадження національних рекомендацій з управління людськими ресурсами в громадських організаціях.
- Забезпечення здійснення керівником державної служби повноважень з управління персоналом.
- Забезпечення системного розвитку державних інституцій;
- Відбір працівників державних установ.

- Планування розвитку персоналу, заохочування співробітників до кар'єри в службі та вдосконалення своїх професійних навичок.
- Проведення аналітичної та організаційної роботи з управління персоналом.
- Організоване та систематичне керівництво та контроль роботи з персоналом підпорядкованих органів місцевого самоврядування.

Методи управління персоналом – це методи впливу на колектив та окремих працівників для координації діяльності в рамках функціонування організації [21].

В Україні в процесі управління персоналом в організаціях державної служби використовується ряд методів: адміністративні, організаційно-управлінські, правові, економічні, соціально-психологічні, морально-етичні (рис. 1.2).

До юридичних методів належать імперативний (зобов'язання щодо виконання), диспозитивний (передбачення того, що можна, а що не можна робити), спонукальний (передбачення того, як керівники повинні діяти в тій чи іншій ситуації відповідно до правових норм), стимулювання (заохочення менеджерів до творчого керівництва).

Проблеми управління персоналом на державній службі України характеризуються відсутністю чіткого розподілу політичних та адміністративних посад, відкритого та конкурсного відбору посадових осіб, кар'єрного росту, постійного професійного навчання, єдиних стандартів оцінювання та стимулювання. Сучасна кадрова ситуація в Україні характеризується низьким професіоналізмом, відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю професійної підготовки та діяльності, бюрократизмом, апатією та корумпованістю управлінського персоналу [43].

У нових умовах працівники кадрових служб повинні: вміти розуміти соціально-економічні процеси в країні та за кордоном; володіти спеціальними знаннями в області організації виробництва, особливо ефективних методів роботи, використовувати новітні комп'ютерні технології [58].



Рис. 1.2. Методи управління персоналом державної служби

Модернізація державної служби відповідно до кращих світових практик і стандартів є одним із головних завдань української адміністративної реформи. Тому необхідними передумовами є створення кадрових служб, які також керують організацією, створення бази даних про психологічні типи працівників. Розробити нові мотиваційні механізми, що забезпечують прагнення посадових осіб постійно оновлювати свої професійні знання, уміння та навички. Реалізація окремих

напрянків у системі управління персоналом дасть змогу створити в Україні стабільну, політично незалежну та професійну систему державної служби, спроможну ефективно та результативно формувати державну політику соціального розвитку.

Висновки до розділу 1

1. Виходячи з проведених досліджень, визначено що головною метою національної кадрової політики є визначення стратегічного бачення прогнозування та планування кадрового забезпечення, навчання, підвищення кваліфікації, раціонального використання людських і всіх трудових ресурсів. Національна та організаційна кадрова політика реалізується на практиці в реалізації функцій управління людськими ресурсами. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва організації, менеджерів, спеціалістів у сфері систем управління персоналом, включаючи розробку кадрових концепцій і політик, принципів і методів управління персоналом організацій. Визначено структуру системи управління персоналом державної служби, яка включає основні складові: організаційна структура управління персоналом державної служби; робочі договори з державними службовцями; нормативна база управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення систем управління персоналом; методи управління персоналом державних службовців.

2. Розглянуто правове забезпечення положення, основні завдання, принципи та методи системи управління персоналом організації. Виділено основні проблеми управління персоналом на державній службі: відсутність чіткого розподілу політичних та адміністративних посад, відкритого та конкурсного відбору посадових осіб, кар'єрного зростання, єдиних стандартів оцінювання та стимулювання. З метою розробки ефективної національної політики соціального розвитку пропонується створити HR-відділ для управління організацією та створити базу даних про

психологічні типи працівників. Розробити нові мотиваційні механізми, що забезпечують прагнення посадових осіб постійно оновлювати свої професійні знання, уміння та навички.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Організаційні засади діяльності Державної міграційної служби

Державна міграційна служба України (ДМС), діяльність якої спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ, є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері міграції (імміграції та еміграції). У тому числі боротьба з нелегальною (нелегальною) імміграцією, громадянством, фізичними особами, біженцями та іншими законодавчо визначеними категоріями імміграції.

У своїй діяльності ДМС діє на підставі Конституції та законів України, Указів Президента України та рішень Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України.

Основними завданнями ДМС є:

1. Реалізація національної політики за напрямом міграції, включаючи заходи проти нелегальної (нелегальної) імміграції, громадянства, реєстрації фізичних осіб, біженців та інших визначених законом категорій іммігрантів.

2. Вносить Міністру внутрішніх справ пропозиції з питань забезпечення формування національної політики у сфері міграції, у тому числі боротьби з нелегальною міграцією, громадянства, громадянства, біженців та інших правових реєстрацій.

Серед основних функцій ДМС доцільно відмітити наступні:

- узагальнення практики реалізації законодавства з питань, що належать до його компетенції, підготовка пропозицій щодо вдосконалення актів законодавства, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств та подання їх Міністру внутрішніх справ;

- аналізувати імміграційну ситуацію в Україні, проблеми біженців та інших категорій іммігрантів і розробити поточні та довгострокові прогнози з цих проблем;

- здійснює в межах своїх повноважень процедури з питань прийняття до громадянства України та припинення громадянства України, вносить відповідні документи на розгляд Комісії з питань громадянства, очолюваної Президентом України, та приймає рішення з питань громадянства;

- приймає постанову про встановлення громадянства України та оформлення набуття громадянства України та виходу з нього відповідно до закону;

- розробка пропозицій щодо встановлення імміграційних квот на календарний рік;

- приймає рішення про видачу, відмову та анулювання дозволів на в'їзд;

- у межах, передбачених законодавством, бере участь у вирішенні питань трудової міграції та навчання іноземців та осіб без громадянства в Україні;

- готувати та оформляти документи на тимчасове чи постійне проживання в Україні та виїзд за кордон, вилучати ці документи та додавати їх до документів, що посвідчують особу іноземців та осіб без громадянства, у порядку, передбаченому законодавством;

- приймає рішення про продовження (скорочення) строку тимчасового перебування іноземців та осіб без громадянства на території України, а також про добровільне чи примусове повернення іноземців та осіб без громадянства до країни громадянства або походження. Здійснення заходів щодо примусового видворення за межі України іноземців та осіб без громадянства для судів, які здійснюють провадження у справах про примусове видворення іноземців та осіб без громадянства;

- оформляти та видавати громадянам України документи, що посвідчують особу та підтверджують громадянство, тимчасово зберігати ці документи та вилучати їх у випадках, передбачених законодавством;

- ідентифікація осіб, які подали клопотання про надання статусу біженця або потребують додаткового захисту в Україні, у тому числі іноземних громадян та осіб без громадянства, які втратили документи, що посвідчують особу, і яким загрожує видворення або повторний в'їзд;

- підготовка та надання документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України, посвідчують осіб та підтверджують їх спеціальний статус, а також Єдиного державного реєстру населення;

- підготувати зразок заяви про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, а також зразок довідки про звернення за захистом в Україні.

- рішення про визнання іноземців та осіб без громадянства біженцями чи особами, які потребують додаткового захисту, втрату статусу біженця чи додаткового захисту, зняття цих осіб та рішення про визнання їх біженцями чи особами, які потребують додаткового захисту;

- збір та аналіз інформації про перебування біженців та осіб, які потребують додаткового та тимчасового захисту в Україні, у країні походження та про умови надання такого захисту;

- компетентні органи інших країн щодо перебування в цій країні членів сімей осіб, які подали заяву про надання статусу біженця або потребують додаткового захисту, або членів сімей осіб, які визнані біженцями або потребують додаткового захисту;

- відмова у прийнятті заяв про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, відмова у видачі документів, що роз'яснюють питання про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, та скасування таких рішень;

- вживає заходів у межах своєї компетенції щодо сприяння реалізації прав біженців та інших категорій мігрантів;

- підготовка та видача посвідчень біженця, посвідчень особи з додатковим захистом в Україні та інших документів, передбачених законодавством для цих категорій осіб;

- оформлення проїзних документів іноземців та осіб без громадянства, які визнані біженцями іншими державами;

- забезпечити функціонування пунктів тимчасового перебування біженців та пунктів тимчасового перебування іноземців та осіб без громадянства, які незаконно перебувають в Україні;

- участь у реалізації державної політики у сфері волонтерської діяльності, пов'язаної з наданням допомоги біженцям;

- вносити до МВС подання про необхідність прийняття рішення про тимчасовий захист (припинення тимчасового захисту) для подальшого внесення до Кабінету Міністрів України та взяття на облік осіб, яким надано тимчасовий захист;

- здійснювати контроль за дотриманням органами реєстрації законодавства щодо реєстрації місця проживання фізичних осіб;

- надання методичної та технічної підтримки органам реєстрації для забезпечення взаємодії між органами реєстрації;

- розглядає скарги мешканців з питань, пов'язаних з діяльністю ДМС, її органів місцевого самоврядування, територіальних підрозділів, підприємств, установ та організацій, що належать до її адміністративної території;

- надання відомостей, передбачених законом, органу ведення державного реєстру виборців та іншим органам управління в установленому законом порядку;

- забезпечення створення, вдосконалення, розвитку, моніторингу та підтримки єдиного державного реєстру населення, єдиної інформаційно-аналітичної системи управління міграційними процесами, національної системи біометричної ідентифікації, функцій ідентифікації громадян України, іноземців, осіб без громадянства тощо;

- надання послуг з видачі засобів електронного цифрового підпису згідно законодавства України;

- інформаційні ресурси (бази даних), що стосуються персональних даних фізичної особи (у тому числі біометричні дані, параметри) та інші ресурси, необхідні для виконання покладених завдань у межах повноважень, визначених законом;

- вживати заходів щодо запобігання та протидії незаконній (нелегальній) імміграції та іншим порушенням імміграційного законодавства відповідно до законодавства.

- здійснювати міжнародну співпрацю та брати участь у розробці проектів з питань громадянства, міграції, біженців, осіб, які потребують інших форм захисту, реєстрації та повторного в'їзду осіб та укладення міжнародних договорів для України;

- здійснення державного контролю за дотриманням законодавства у сфері міграції, у тому числі щодо боротьби з незаконною (нелегальною) імміграцією, громадянством, біженцями та іншими категоріями імміграції, встановленими законом, відповідно до закону;

- видача, передача, обмін, передача, вилучення, повернення державі, знищення документів на безконтактних електронних носіях.

- забезпечення управління державними об'єктами, що перебувають у підпорядкуванні ДМК.

- надання державних послуг відповідно до законодавства;

- удосконалення процедур надання державних послуг шляхом запровадження електронних послуг, таких як електронна черга та оплата плати за державні послуги платіжною картою;

- взаємодіє з адміністратором ЄДРНС, у тому числі з питань забезпечення належного функціонування та ведення ЄДРНС;

- формування державних замовлень на підготовку фахівців у суміжних галузях;

- здійснює інші повноваження, передбачені законодавством.

Мета організації діяльності ДМС:

- забезпечення здійснення антикорупційних заходів та контроль за їх виконанням в установі ДМС, її органах місцевого самоврядування та юрисдикції, підприємствах, установах та організаціях, що належать до її території, в межах повноважень, визначених законом;

- проведення в установленому порядку конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців у структурі ОМС, керівників органів місцевого самоврядування ОМС та їх представників, а також керівників регіональних підрозділів ОМС із запрошенням підприємств та установ. Призначає керівника та організацій, що належать до його сфери управління, у межах повноважень, встановлених законом, забезпечує організацію підвищення рівня професійної компетентності посадових і службових осіб МВС та органів місцевого самоврядування;

- управління та координація діяльності місцевих органів влади та юрисдикцій Міністерства внутрішніх справ.

- методично та практично підтримувати муніципалітети та регіональні райони та контролювати їх діяльність.

- організація планово-фінансової роботи в органах МВС, його державних і територіальних підрозділах, пунктах тимчасового проживання біженців, пунктах тимчасового проживання іноземців та осіб без громадянства, які незаконно перебувають в Україні, підприємствах, установах та організаціях;

- взаємодія з державними органами та міжнародними неурядовими організаціями, у тому числі організаціями, що надають гуманітарну та інші види допомоги біженцям та іншим категоріям мігрантів, шляхом реалізації спільних проектів (програм);

- забезпечення виконання завдань загальнодержавної мобілізаційної підготовки та мобілізаційної підготовки в межах статутних повноважень;

- організувати запис та архівацію документів на пристроях ДМС за визначеними правилами.

Для виконання покладених на нього завдань ДМС має такі права:

- видавати завдання науковцям і фахівцям, працівникам центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та об'єднань (за погодженням з керівниками) для виконання в установленій послідовності окремих завдань і вирішення окремих проблем;

- одержувати безоплатно від державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, об'єднань, їх працівників, громадян та їх об'єднань незалежно від форм власності інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання своїх обов'язків;

- скликання конференцій, формування комітетів і робочих груп, а також організація наукових конференцій і семінарів за темами, що входять до сфери його відповідальності;

- використання відповідних інформаційних баз даних державних установ, системи комунікацій державного уряду та інші технологічні засоби.

- перевірка дотримання органами влади, громадянами, органами реєстрації, підприємствами, установами та організаціями вимог законодавства у сфері міграції (імміграції та міграції), у тому числі боротьби з незаконною (нелегальною) імміграцією, громадянства та реєстрації фізичних осіб;

- ініціювати проведення спільних перевірок з правоохоронними органами та іншими центральними органами виконавчої влади в межах визначених законом повноважень;

ДМС здійснює свої повноваження безпосередньо та через регіональні установи, включаючи органи місцевого самоврядування та міжрегіональні організації. Виконання окремих завдань на надрагіональному рівні може бути доручено органам місцевого самоврядування та регіональним підрозділам ДМК.

Під час виконання покладених на нього завдань ДМС співпрацює в установленому порядку з іншими державними установами, допоміжними органами та службами, утвореними Президентом України, тимчасовими дорадчими органами, дорадчими органами, утвореними Кабінетом Міністрів та іншими допоміжними органами, місцевими органами державної влади, організаціями громадянського суспільства, громадськими профспілками, іноземними компетентними органами, міжнародними організаціями та їх компаніями.

Керівником ДМС є Голова, якийзначається на свою посаду та звільняється з неї за розпорядженням Кабінету Міністрів України згідно подання Вищої комісії з державної служби.

Для забезпечення діяльності Голові ДМС призначають трьох заступників, які призначаються на посади та звільняються з посад Кабінетом Міністрів України за поданням Комісії з питань вищого корпусу державної служби у відповідності до Закону України «Про державну службу».

Для спільного вирішення питань, що входять до сфери діяльності ДМС, та обговорення ключових напрямів діяльності ДМС можуть створюватися колегії, рішення яких повинні бути забезпечені правовими нормами.

Додаткові постійні або тимчасові консультативні органи, консультативні комітети та інші допоміжні органи можуть бути створені для розгляду наукових рекомендацій і надання експертних консультацій з ключових питань, що стосуються діяльності ДМС.

Рішення про створення або ліквідацію Колегії, інших дорадчих органів, дорадчих органів та інших постійних або тимчасових допоміжних установ, їх кількісний і штатний склад і положення затверджуються Головою Державної Ради України.

ДМС використовує спеціальний транспорт, обладнаний спеціальними світловими та звуковими сигнальними пристроями. Це також стосується транспортних засобів із символом ДМС. Працівники ДМС отримують медичну

допомогу в закладах охорони здоров'я МВС на умовах і в порядку, встановлених для працівників МВС.

Граничну чисельність посадових і службових осіб ДМС затверджує Кабінет Міністрів України. Структуру системи ДМС затверджує Президент за погодженням з Міністром внутрішніх справ. Штатний розпис та кошторис витрат на систему ДМС затверджуються керівником ДМС за погодженням з Мінфіном. ДМС є юридичною особою публічного права, має печатку із зображенням Державного Герба України, своє найменування, власні бланки та рахунки в Міністерстві фінансів.

2.2. Організація процесу управління персоналом Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області

Державна служба Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області це офіційна, професійна та політично неупереджена діяльність, метою якої є практичне виконання завдань і функцій держави, зокрема:

- аналіз національних політик на національному, галузевому та регіональному рівнях та підготовка пропозицій щодо їх формулювання. Це включає розробку та розгляд проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів, інших нормативно-правових актів та проектів міжнародних договорів;
- забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;
- надання доступних та якісних державних послуг;
- здійснення державного нагляду та контролю за додержанням законодавства;
- управління фінансовими і реальними ресурсами держави та контроль за їх використанням;
- управління людськими ресурсами в національних установах;

- здійснення інших передбачених законом повноважень державних органів.

Державні послуги надаються за такими принципами, перелік яких наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Принципи державної служби Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області

Державний службовець Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області - це громадянин України, який займає посаду посадової особи в органах даної установи, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює визначені повноваження. Він безпосередньо пов'язана з виконанням завдань і функцій цих органів і дотримується принципів державної служби. (Ст. 1 Закону України «Про державну службу»).

Кандидат, який планує працювати в Головному управлінні Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області повинен відповідати певним вимогам (рис. 2.2).

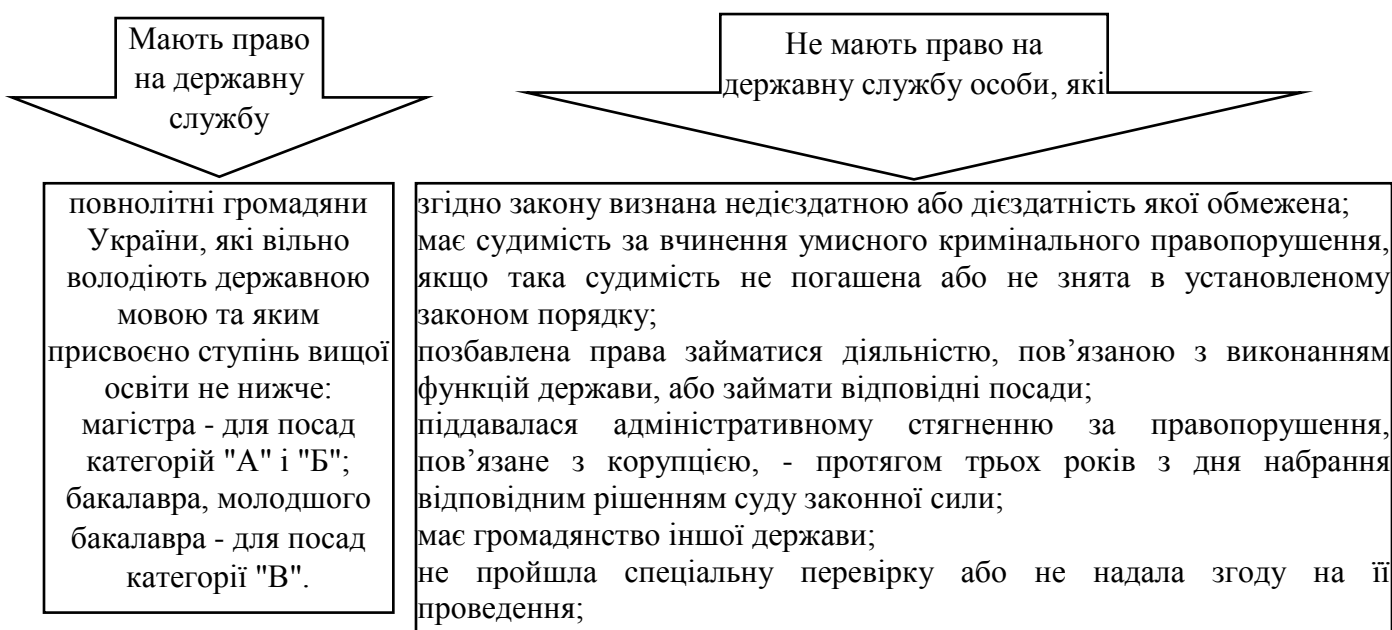


Рис. 2.2. Право на державну службу в Головному управлінні Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області

Жодна форма дискримінації, передбачена законом, не допускається при здійсненні права на державні послуги.

У зв'язку з вимогами трудових відносин державні службовці можуть за їх згодою залишатися на державній службі і після досягнення 65 років залежно від мети їх призначення. Особа, на яку вони призначені, приймає рішення про

продовження строку проживання державних службовців щорічно, але не пізніше досягнення державним службовцем 70-річного віку.

Вимоги до претендентів на державну службу в Головному управлінні Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області стосуються професійної придатності та включають загальні та особливі вимоги.

Кожен, хто претендує на державну посаду, повинен відповідати встановленим загальним вимогам (рис. 2.3).

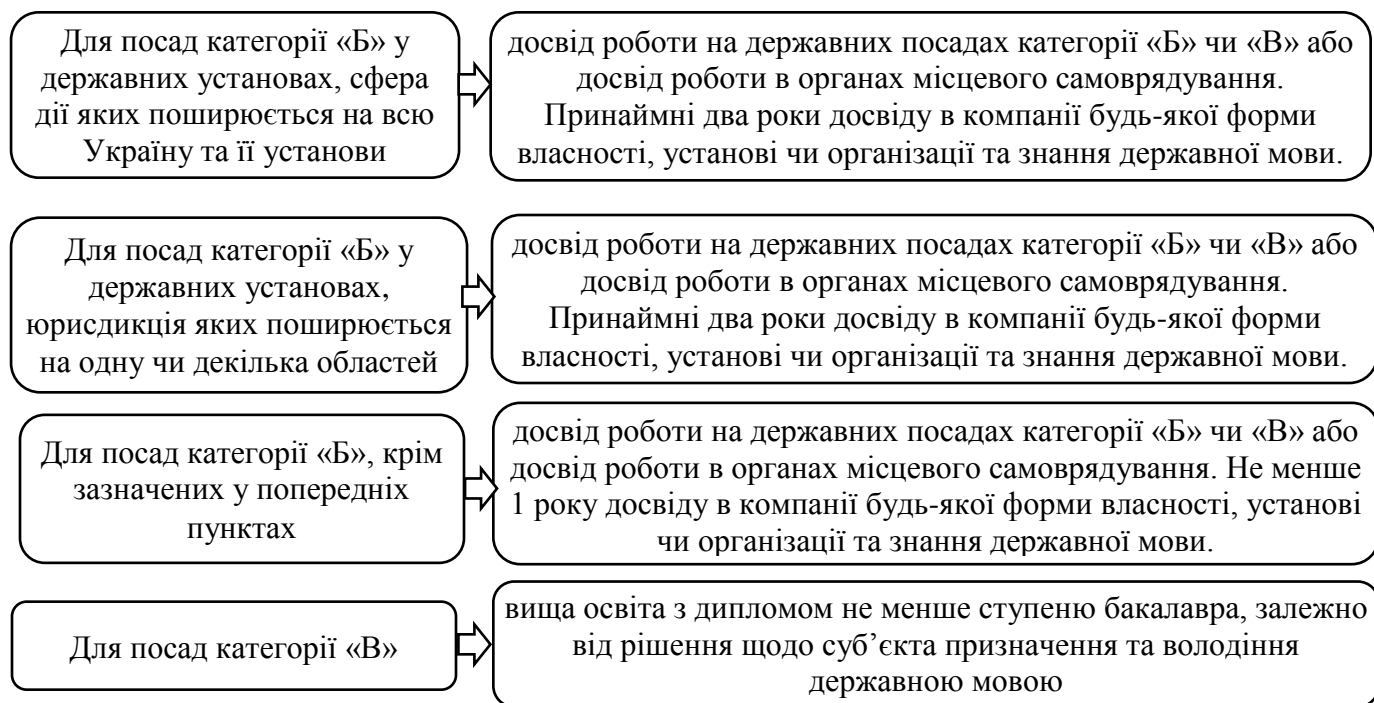


Рис. 2.3. Вимоги до персоналу державної служби в Головному управлінні Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області

Спеціальні вимоги до претендентів на посади державної служби категорій «Б» і «В» визначаються суб'єктом призначення з урахуванням рекомендацій центрального органу виконавчої влади з питань підготовки кадрів та реалізації державної політики.

Особливі вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, можуть також встановлюватися суб'єктом призначення контракту про

державну службу (у разі укладення) у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Відповідно до статті 19 Закону України «Про державну службу» граничний вік державної служби становить 65 років.

Існують певні обмеження щодо прийняття на державну службу в Головному управлінні Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області:

1. Не може бути призначено на посаду державного службовця особа, яка перебуває у безпосередньому підпорядкуванні родича або особа, родич якої перебуває на прямому утриманні.

2. У разі виникнення обставин, що призводять до порушення вимог частини першої цієї статті, постраждалі особи та їх родичі зобов'язані повідомити про це керівника державної служби та вжити заходів щодо усунення цих обставин у визначений строк.

Якщо у встановлений строк таку ситуацію добровільно не врегульовано, керівник державної служби протягом місяця зобов'язаний вжити заходів щодо врегулювання ситуації. Для цього керівник державної служби може за погодженням перевести державного службовця на іншу, також вакантну посаду державної служби в цьому органі державної влади, або дати згоду на переведення до іншого органу державної влади. У таких випадках державні службовці переводяться без обов'язкового конкурсу. Якщо переведення неможливе, підлеглому загрожує звільнення з посади.

3. За порушення вимог, визначених пунктом 2 частини другої цієї статті, посадові особи несуть відповідальність згідно з положеннями закону.

4. Той, хто не повідомить керівника державної служби про ситуацію, зазначену у частині першій цієї статті, несе відповідальність згідно з положеннями закону.

5. На посадових осіб поширюються обмеження, встановлені Законом України «Про запобігання корупції».

Відповідно до постанови Ради Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», бажаючим взяти участь у відборі необхідно подати заяву на відбір. Відповідні документи державного органу або відповідного місцевого органу, де проводиться конкурс.

Кожен, хто бажає взяти участь у конкурсі, повинен надати Конкурсній комісії через інтегрований портал вакансій державного сектору таку інформацію:

1) Заява про участь у конкурсі із зазначенням основної причини зайняття посади.

2) Резюме кандидата, яке повине містити таку інформацію:

- прізвище, ім'я та по батькові кандидата;
- реквізити документів, що посвідчують особу, що підтверджує громадянство України.

- підтвердження відповідної вищої освіти;
- перевірка володіння державною мовою;
- відомості про професійний стаж, стаж державної служби (за наявності), стаж роботи на відповідній посаді у відповідній сфері відповідно до конкурсних умов та керівну посаду.

3) Заяву про незастосовування заборон, встановлених частиною третьою або четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади», та проведення перевірки та оприлюднення відомостей згідно з такими положеннями.

подавати підтверджуючі документи разом із заявою не обов'язково.

4) Для закритих конкурсів – додаткова інформація для підтвердження виконання умов конкурсу.

5) У разі проведення конкурсу на зайняття посад державної служби категорії «А» – підтвердження подання декларацій особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік.

Особа, яка заявила про намір взяти участь у Конкурсі, не зобов'язана завіряти факт подання податкової декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік, якщо це не передбачено статутом.

Незалежно від обставин, повторне подання не вимагається, якщо особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, подала декларацію про право виконувати повноваження державної чи муніципальної влади в попередньому році.

Особа, які оголосили про участь у конкурсі, можуть подати додаткові відомості, що підтверджують відповідність встановленим вимогам, зокрема про результати попередніх іспитів, досвід роботи, професійні навички, репутацію (характеристики, рекомендації, наукові публікації тощо).

Електронні документи, що подаються для участі в конкурсі, будуть підписані авторизованим електронним підписом кандидата.

Якщо Ви є працівником громадської організації, яка проводить конкурс, і бажаєте взяти участь у конкурсі, просимо подати лише анкету на участь у конкурсі.

Відповідно до статті 56 Закону України «Про запобігання корупції» Колегією встановлено порядок проведення спеціальних перевірок щодо претендентів на зайняття відповідальних або особливо відповідальних посад та посад з підвищеним корупційним ризиком. (Розпорядження КМУ від 25.03.2015 р. № 171 «Про затвердження Порядку проведення спеціальних перевірок щодо осіб, які претендують на зайняття відповідальних або особливо відповідальних посад і посад з підвищеним корупційним ризиком»).

Додатковій перевірці підлягає інформація щодо наступного:

- наявність судових рішень, які набрали законної сили. Це наражає особу на кримінальні обвинувачення, включно з корупційними злочинами, а також на наявність судимості, погашення та реституції;

- факт притягнення або притягнення до особи адміністративної відповідальності за корупційні правопорушення;

- достовірність відомостей, наведених у деклараціях осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;
- стан здоров'я (щодо перебування в психоневрологічному та наркологічному закладі);
- яку Ви маєте освіту, науковий ступінь і вчене звання;
- особисте ставлення до виконання військового завдання;
- наявність у особи допуску до державної таємниці (якщо доступ необхідний відповідно до кваліфікаційних вимог до конкретної посади);
- продовження заборони обіймати відповідні посади, як це передбачено Законом про зміцнення влади.

Спеціальна перевірка проводиться за письмовою згодою претендента на посаду, яка подається разом із заявою про призначення за формою, встановленою Кабінетом Міністрів України.

Під час спеціальних перевірок перевіряються відомості про претендентів на роботу.

- ДСА – щодо наявності відомостей про притягнення осіб до кримінальної відповідальності в ЄДРСУ.
- Міністерство внутрішніх справ – щодо наявності судимостей, їх зняття та погашення.
- Мін'юст та НКЦПФР – щодо відношення особи до корпоративних прав.
- Мін'юст – наявність в Єдиному державному реєстрі осіб, на яких поширюються положення Закону України «Про очищення влади», відомостей про кандидатів на посаду;
- Від НАБУ – щодо наявності в ЄДР осіб, які вчинили корупційні злочини або злочини, пов'язані з корупцією, відомостей про кандидатів на посади та достовірності наданих відомостей. Будь-яка особа, зазначена в персональній декларації, уповноважена на виконання функцій держави або місцевого самоврядування за минулий рік.

- МОЗ, відповідні органи виконавчої влади Автономної Республіки Крим, структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій, міст Києва та Севастополя - відомості про стан здоров'я кандидатів на посади (щодо перебування на психоневрологічному обліку або обліку наркологічних закладів);

- Міністерство освіти, відповідні органи виконавчої влади Автономної Республіки Крим, структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій, міст Києва та Севастополя, центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані заклади освіти, керівники закладів освіти - за освітою, кандидати повинні мати вчений ступінь або вчене звання.

- СБУ – допуск осіб до державної таємниці та їх відношення до військової служби (щодо персонального та якісного обліку призовників СБУ);

- Міноборони - Особисті відносини щодо проходження військової служби (щодо військовослужбовців), військовий комісар Автономної Республіки Крим, області та ін. Києва та Севастополя - Щодо виконання обов'язків військової служби та особистих відносин військової служби. (крім випадків персонального та якісного проведення Призову СБУ, Службою зовнішньої розвідки).

- через орган зовнішньої розвідки – у зв'язку з проходженням військової служби (за умови обліку призову в кадрову та бонітету зовнішньої розвідки).

Відповідальний державний орган передає запит до вищезазначених органів.

Додатково додається до заяви:

- письмова згода на проведення спеціальних досліджень;
- автобіографія;
- паспорт громадянина України;
- документи, що стосуються навчання, наукових ступенів і наукових дипломів;
- медичну довідку про взяття на психоневрологічний або наркологічний облік за формою, затвердженою МОЗ;

- військово-обліковий документ: у разі призову - довідка про взяття на військовий облік. Для проходження строкової військової служби: військовий квиток або тимчасовий військовий квиток. Для солдатів – солдатське посвідчення;

- довідка про допуск до державної таємниці (за наявності);

- декларація згідно з частиною першою статті 6 Закону України «Про очищення влади».

Для роботи щодо звернень громадян в Головному управлінні Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області встановлені певні комунікаційні стандарти:

Працівники Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області повинні:

1. Ввічливо привітайтеся з співрозмовником, звертаючись до нього на «Ви», уважно вислухайте, намагайтеся зрозуміти й вичерпно відповісти на запитання, пояснити йому, як поводитися, виявляючи при цьому повагу.

2. Якщо відповідь незрозуміла, не засмучуйтеся і не підвищуйте голос, а постарайтеся уточнити сказане.

3. Під час спілкування дотримуйтеся культури мови та вживайте ввічливі слова типу «будь ласка», «прошу» та «якщо можна».

4. Якщо ви не можете відповісти на запитання, пов'язані з метою вашої скарги, поясніть, до кого ви можете звернутися для повної відповіді.

5. Неухильно дотримуватись законодавства України, поважати людську гідність, доброзичливо та уважно ставитися до суб'єкта звернення, уникати дискримінації за ознаками статі, раси, віку, національності, релігії, громадянства чи соціального походження.

6. Будь прикладом ввічливості, тактовності, зовнішньої охайності та внутрішньої дисциплінованості, культури спілкування, особливо лінгвістичної.

Поведінка співробітників у спілкуванні має ґрунтуватися на певних моральних принципах, таких як:

- професійні зв'язки базуються на комерційних інтересах, а не на особистих інтересах чи амбіціях;
- повага до гідності співрозмовника. Це досягається завдяки таким моральним якостям, як ввічливість, чуйність і уважність;
- акуратність, тобто стриманість у словах і поведінці;
- високий рівень самоорганізації, ефективного планування та виконання роботи в обумовлені терміни та терміни.

У спілкуванні з громадськістю неприпустимі авторитарний тон, грубість і зарозумілість; саркастичні і зневажливі коментарі; висловлювання та вирази, що принижують людську гідність; погрози, попередження, безпідставні звинувачення. висувати неправдиві звинувачення; будь-які загрозливі або агресивні жести або знаки.

Одяг працівників ДМС повинен бути в офіційно-діловому стилі та не порушувати норм доброї моралі.

Наказом МВС України від 03 травня 2018 року № 353 затверджено інформацію про можливість проходження державної служби молоді, яка не перебуває на державній службі, в установах Державної міграційної служби України. Порядок національного стажування молоді в установах Державної міграційної служби України.

Наказом НАДС від 28 січня 2021 року № 17-21 затверджено методичні рекомендації щодо стажування молоді, яка не займає посади державної служби, в державних установах. Це дає можливість молодим людям пізнати, як працюють державні інституції, та отримати професійний досвід, який сприяє самовизначенню та професійному розвитку.

Підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб МВС здійснюється відповідно до вимог статті 48 Закону України «Про державну службу» та оформляється відповідно до його вимог. Державні службовці підвищують свою професійну компетентність шляхом постійного підвищення кваліфікації.

Відповідно до пункту 5 частини першої статті 2 Закону професійна компетентність - це застосування спеціальних знань, умінь і навичок у межах повноважень, встановлених посадою, та відповідним посаді морально-діловим почуттям. Це право людини на демонстрацію особистих якостей, належне виконання поставлених завдань і функцій, навчання та професійний і особистісний розвиток.

Відповідно до статті 48 Закону професійне навчання державних службовців у Головному управлінні Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших не заборонених законодавством коштів, зокрема через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації в державному секторі.

За дорученням центральних органів виконавчої влади Кабінетом Міністрів України прийнято положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, які забезпечують формування та реалізують державну політику у цій сфері - Рішення Кабінету Міністрів України від 2 червня 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх голів та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування».

Успішне проходження учасниками підготовки відповідних освітніх та виховних спеціалістів відповідно до статті 6 вищезазначеного Положення про підвищення кваліфікації державних службовців, голів органів місцевого самоврядування, їх головних представників та членів, посадових осіб органів місцевого самоврядування. Спеціалізовані програми, які є основою для отримання дипломів про вищу освіту магістра за спеціалізаціями, зокрема за спеціалізаціями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Зокрема з напрямку 281 «Публічне управління та публічне адміністрування». Професійний розвиток – набуття учасниками професійного навчання нових навичок та/або вдосконалення навичок, уже набутих у контексті професійної діяльності чи галузі знань.

Стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань і функцій у певній сфері діяльності чи знань.

Самоосвіта – самоорганізоване набуття учасниками професійного навчання конкретних навичок у контексті повсякденної діяльності, особливо пов'язаної з професійною, соціальною чи іншою діяльністю, а також у вільний час.

За результатами професійної підготовки державним службовцям і муніципальним службовцям присуджуються обов'язкові кредити ECTS.

Згідно зі статтею 48 Закону рівень професійної компетентності державних службовців Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області підвищується протягом строку повноважень і підвищення кваліфікації здійснюється кожні три роки.

Необхідність проведення спеціалізованого навчання державних службовців визначається їх безпосереднім керівником та керівництвом персоналу державної установи за результатами оцінювання їх діяльності на державній службі.

Визначено, що існує потреба у професійній підготовці персоналу Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області на 2024 рік за наступними напрямками:

1. Підвищення кваліфікації за спеціальною професійною програмою «Міграційний процес в Україні».

2. Підвищення кваліфікації на основі спеціальної програми спеціаліста для інтеграції біженців та осіб, які потребують додаткового захисту.

Розділ 6 Закону про державну службу визначає оплату праці, заохочення та соціальне забезпечення державних службовців. Так, згідно зі статтею 50 Закону «Про державну службу» посадовий оклад державних службовців складається таким чином: винагорода за вислугу років; винагорода за ранг державного службовця; премія (якщо встановлено).

Разом з тим, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15 «Питання оплати праці в державних установах» визначено умови оплати праці працівників державних установ, у тому числі:

- система посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних установ;
- розмір компенсації заробітної плати державних службовців у ранзі державного службовця;
- порядок зарахування державних службовців на зайняття посад державних службовців категорії «а»;
- положення про застосування заходів заохочення державних службовців.

Винагорода за вислугу років посадовій особі встановлюється у розмірі 3% посадового окладу за кожний календарний рік її діяльності на посаді, але не більше 50% посадового окладу. Оплата праці, пов'язаної з доступом до державної таємниці, дорівнює розміру, встановленому постановою КМУ про види, розміри і порядок винагороди громадян у зв'язку з роботою, пов'язаною з державною таємницею. Лист Міністра України № 414 від 15 червня 1994 р.

Державним службовцям надається 30 календарних днів основної оплачуваної відпустки на рік і одержується матеріальна допомога в розмірі середнього місячного заробітку, якщо законодавством не передбачено більше відпустки.

Державні службовці отримують матеріальну допомогу для вирішення соціально-сімейних проблем відповідно до Порядку матеріального забезпечення державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 8 серпня 2016 року № 500. Вони можуть отримувати матеріальне забезпечення для цієї мети у розмірі середньомісячної заробітної плати один раз на рік на підставі особистої декларації.

Висновки до розділу 2

1 Діяльність Державної міграційної служби України спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ. Дана установа є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері міграції (імміграції та еміграції). У тому числі боротьба з нелегальною (нелегальною) імміграцією, громадянством, фізичними особами, біженцями та іншими законодавчо визначеними категоріями імміграції. Державний службовець Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області - це громадянин України, який займає посаду посадової особи в органах даної установи, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює визначені повноваження. Він безпосередньо пов'язана з виконанням завдань і функцій цих органів і дотримується принципів державної служби.

Вимоги до претендентів на державну службу в ГУ ДМСУ в Дніпропетровській області стосуються професійної придатності та включають загальні та особливі вимоги. У зв'язку з вимогами трудових відносин державні службовці можуть за їх згодою залишатися на державній службі і після досягнення 65 років залежно від мети їх призначення. Особа, на яку вони призначені, приймає рішення про продовження строку проживання державних службовців щорічно, але не пізніше досягнення державним службовцем 70-річного віку. Професійне навчання державних службовців у ГУ ДМСУ в Дніпропетровській області здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших коштів, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації в державному секторі.

Посадовий оклад державних службовців складається таким чином: винагорода за вислугу років; винагорода за ранг державного службовця; премія. Разом з тим визначено умови оплати праці працівників державних установ, у тому числі: система посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних установ; розмір компенсації заробітної плати

державних службовців у ранзі державного службовця; порядок зарахування державних службовців на зайняття посад державних службовців категорії «а»; положення про застосування заходів заохочення державних службовців. Винагорода за вислугу років посадовій особі встановлюється у розмірі 3% посадового окладу за кожний календарний рік її діяльності на посаді, але не більше 50% посадового окладу. Державним службовцям надається 30 календарних днів основної оплачуваної відпустки на рік і одержується матеріальна допомога в розмірі середнього місячного заробітку, якщо законодавством не передбачено більше відпустки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1. Основні напрямки удосконалення управління персоналом

Зміцнення правових засад держави в Україні зумовлює підвищення вимог до професіоналізму та відповідальності посадових осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень, планування та реалізацію різноманітних політичних заходів. Питання, пов'язані з наймом, добором, відбором, навчанням і мотивацією кадрів в органах виконавчої влади, як правило, складають зміст такого поняття, як «управління персоналом». Управління персоналом на державній службі перебуває в періоді реформування і необхідно розробити науково-методичне забезпечення формування сучасної системи кадрового забезпечення державної влади в Україні.

Якщо виходити з того, що всі державні рішення приймаються по відношенню до народу, то чиновників слід визнавати передусім ресурсом адміністративної системи, що визначає її ефективність. Людські ресурси, як специфічний і водночас найважливіший ресурс державного управління, представлені людьми з певними характеристиками, склад яких визначається сукупністю сильних і слабких характеристик конкретної людини. Ці дані є основою для формування дилем відбору персоналу, підбору та вибору. Основним критерієм при комплектуванні органів державної влади має бути низка позитивних характеристик особи та її професійних якостей або наявність недоліків, професійна підготовка людини. У сфері державного управління експерти в рамках своєї роботи проходять різні процедури відбору, включаючи відбір на державну службу (відбір на конкретні посади державної служби) та багаторазовий відбір. Оскільки відбір державних службовців здійснюється протягом строку повноважень державного службовця (відбір

державного службовця до продовження відбору), описана вище дилема виникає щоразу. Розробка методик відбору персоналу є основою підвищення якості управління персоналом і людськими ресурсами в цілому. Питання управління людськими ресурсами в державному секторі набули дуже важливого значення, і НАДС розробила методологію управління за участю міжнародних організацій (зокрема, Міжнародної асоціації управління державними кадрами та Комісії державного сектора VPSC). Визначення компетенції служб управління персоналом державних установ. Мета полягає в тому, щоб удосконалити діяльність із обслуговування людей.

Що стосується органів виконавчої влади, то слід звернути увагу на питання управління персоналом на державній службі, і тут необхідно розрізнити державних службовців та державних службовців, які виконують функції держави та отримують заробітну плату з державного бюджету. Державні службовці, які можуть працювати як в державних органах, так і в органах місцевого самоврядування. Останніми роками велика увага приділяється підготовці державних службовців та підбору посад державних службовців з постійним реформуванням та адаптацією до стандартів державної служби в європейських країнах, що саме по собі є проблематичним. Це пов'язано з тим, що, окрім загального підходу, у різних європейських країнах з'явилися різні моделі HR. Системи управління людськими ресурсами в державних установах європейських країн базуються на поєднанні двох принципів: забезпечення доступу до державних послуг для всіх громадян з необхідними кваліфікаційними компетенціями та пріоритетність найкращих кандидатів відповідно до чітко визначених вимог. Крім того, до впровадження реформи державної служби в країнах Центральної та Східної Європи принципи управління персоналом не були встановлені законом і не існувало різниці між політикою та адміністрацією, тому політична лояльність була надзвичайно важливою в кар'єрі державних службовців.

Незважаючи на значні зусилля щодо стандартизації методів набору, перевірки та відбору, історичний досвід, традиції та геополітичні тенденції все ще визначають різноманітність методів відбору талантів у кожній країні. Проте організації HR для державних службовців у різних країнах стикаються зі схожими проблемами, які мають не лише прикладний, а й методологічний характер (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методичні проблеми, пов'язані з формуванням критеріїв відбору кадрів державних службовців

Критерії	Дихотомія вибору	
	варіант А	варіант Б
1. Професійний рівень	Досвід і знання можна використовувати	Надають перевагу лідерським якостям
2. Відповідність сфері діяльності	Пріоритети працівників організації чи установи	Зовнішнім кандидатам надаватиметься пріоритетний розгляд
3. Стать	Віддають перевагу представникам певної статі	Повага до рівності пропозиції
4. Вік	Віддають перевагу молодим співробітникам	Літні люди мають пріоритет
5. Особистісні характеристики	Зосередження на якостях кандидатів	Акцентування уваги на слабкі сторони кандидата
6. Креативність	Бажано знання стандартних методів вирішення проблем	Перевага творчому підходу до вирішення проблем
7. Амбіційність	Кар'єрні переваги	Перевага виконавцям
8. Емоційний інтелект	Бажано співпереживання	Перевага для байдужих

Визначені методологічні проблеми не мають простих рішень, а їх складність призводить до помилок і неправильних оцінок під час підбору персоналу в державних адміністраціях, що негативно впливає на ефективність державного управління. Тому існує бажання стандартизувати якомога більше аспектів управління людськими ресурсами на державній службі, але, на жаль, це призводить до регулювання процедур набору, підбору та відбору, що мало впливає на покращення якості людських ресурсів.

Підвищені стандарти та ускладнення процедур відбору персоналу значно скорочують коло кандидатів на посади, збільшують час пошуку необхідних

спеціалістів та акцентують увагу на формальних вимогах кандидатів. Усе це негативно впливає на працездатність посадовців, призводить до додаткових витрат на навчання та розвиток, погіршує психологічну обстановку в колективі та призводить до недовіри через безвідповідальність влади. Крім того, в європейських країнах міністри спочатку несуть спільну політичну відповідальність, яка може виражатися у відставці уряду в разі недовіри парламенту або незгоди міністрів з парламентськими рішеннями. Для України характерна велика кількість проблем управління кадрами в державному управлінні, які, на нашу думку, можна мінімізувати комплексними заходами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові проблеми та необхідні зміни в управлінні персоналом в органах управління

Проблеми	Необхідні зміни
1. Формалізація вимог	Надати органам виконавчої влади більше самостійності у питаннях державотворення. Віддайте перевагу професійному досвіду над формальними вимогами
2. Нерівномірний розподіл заробітної плати в системі державної служби	Перегляньте систему преміювання та переконайтеся, що преміальні кошти не перевищують 30% від заробітної плати. Прив'язка зарплати до ключових показників ефективності - КРІ; Розміри заробітної плати в установах мають визначатися за принципом гармонізації
3. Керівництво службами управління персоналом щодо контролю за дотриманням нормативів	Трансформація відділу кадрів у HR-підрозділи
4. Суворий режим роботи	Запровадження гнучкої системи робочого часу
5. Відсутність можливості використання ф'ючерсних контрактів	Формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади

Намагання науковців та практиків державної служби покращити ситуацію серед державних службовців помітні, але хоча сформульовані рекомендації є беззаперечними, кардинально змінити ситуацію важко. Це навіть неможливо. Зокрема, поради при перевірці сертифікатів і довідок про роботу у претендентів на посади державної служби майже завжди зводяться до об'єктивної інформації про

особу, оскільки колишній роботодавець не хоче створювати конфлікт з особою. Використання тестів, опитувань і кейсів у конкурсах для заміщення посад часто носить дуже формальний характер і іноді призводить до справжньої фальсифікації результатів. На відміну від бізнесу, де власника чи генерального директора в першу чергу хвилює бізнес-кваліфікація кандидатів на посаду, у системах управління з нечіткими обов'язками в дію вступають інші чинники відбору, наприклад, лояльність до керівництва.

У системах державної влади, як і в будь-якій іншій сфері, важливими є морально-етичні та лідерські якості людини. Тобто емоційний інтелект, емпатія, вміння працювати в команді, відчуття української ідентичності, вміння виконувати обіцянки тощо. Сформовані на цій основі цінності важливі, але, на жаль, недостатні для належної роботи. Здатність кандидата вивчати та опанувати цифрові технології та бути креативним може мати вирішальне значення та вимагає алгоритмічних критеріїв відбору та залучення третіх сторін до цього процесу.

Звертаючись до досвіду іноземців у підборі, підборі та підборі персоналу, слід звернути увагу на деякі особливості.

- Кандидати на державну службу повинні мати як управлінські, так і технічні навички порівнянного рівня (Великобританія, Німеччина, Франція).

- Відбір персоналу було делеговано третім неурядовим організаціям (Великобританія, Німеччина, Франція).

- Основні критерії відбору: високий інтелект, здатність до результату та вміння працювати з людьми (УК).

- Заявник не повинен проходити військову службу (Франція).

- На державних службовців не поширюються норми трудового права (Франція).

- Державні службовці повинні мати бажання відвідувати курси підвищення кваліфікації або спеціальні заклади.

Найважливішим ресурсом, який впливає на ефективність влади, є людські ресурси. У системі державної влади управлінські функції здійснюють як державні службовці, так і посадовці, але існують певні відмінності у вимогах до них. Останніми роками велика увага приділяється підготовці державних службовців та підбору посад державних службовців з постійним реформуванням та адаптацією до стандартів державної служби в європейських країнах, що саме по собі є проблематичним. Це пояснюється тим, що, окрім загального підходу, у різних європейських країнах також з'явилися різні моделі HR. Проте організації HR для державних службовців у різних країнах стикаються зі схожими проблемами, які мають не лише прикладний, а й методологічний характер. На основі аналізу проблем управління персоналом в органах управління сформульовано ряд пропозицій щодо його вдосконалення: організовуючи конкурс, потрібно віддавати перевагу професійному досвіду над формальними вимогами; перегляньте систему преміювання та переконайтеся, що преміальні кошти не перевищують 30% від заробітної плати; прив'язка винагороди до ключових показників ефективності – KPI; побудова оплати праці в установі за принципом гармонійності; трансформація відділу кадрів в HR-службу; запровадження гнучкого робочого часу; формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади.

Недостатній потенціал використовуваних методів, прийомів та інструментів управління персоналом, а також застарілі методи кадрової політики на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування перешкоджають підбору та прийому на роботу державних службовців, особливо висококваліфікованих державних службовців. Труднощі технічного обслуговування неможливо подолати. Швидше за все зберігаються стереотипи про «неохочу» та «настирливу» роботу в державному секторі. Це вимагає надзвичайно нового розуміння кадрових питань.

Пошук якісно нових шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів рухається в напрямку розвитку інноваційних кадрових технологій, які можуть гарантувати якісний продукт – конкурентоспроможну робочу силу.

Розробку та впровадження стратегій управління персоналом можна розглядати як основу інноваційної HR-технології. Запровадження практики формування стратегії управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування зумовлено критичною ситуацією на ринку праці державного сектора. Дефіцит кваліфікованих кадрів спричинений різними чинниками, зокрема несприятливими демографічними тенденціями, низькими зарплатами, поганим іміджем державного сектору, застарілими та неефективними методами управління людськими ресурсами.

Відсутні системні наукові дослідження основних прийомів управління персоналом у вітчизняній сфері державної служби, а також науково обґрунтованих концептуальних засад побудови комплексного механізму управління персоналом державних службовців у цілому. З'являються та розвиваються інноваційні практики HR-технологій, зокрема розробка стратегій HR у державних організаціях.

Державні службовці не повинні асоціюватися із суцільною бюрократією та непрофесійним персоналом. Протягом останніх років система державної служби в Україні почала зазнавати якісних змін. Дослідження кадрових стратегій державних адміністрацій не виявило їх унікальної структурної структури. Кожен орган управління включає загальну ситуацію управління людськими ресурсами, стратегічні цілі та завдання, місію, бачення, організаційні цінності/принципи, основні завдання/стратегічні цілі (цілі, операційні цілі, заходи, очікувані результати), стратегію механізмів реалізації (моніторинг впровадження).

Стратегічні цілі (пріоритети) досягнення цієї мети є основоположною частиною кадрової стратегії. Стратегічні цілі (пріоритети) кадрової стратегії мають бути підпорядковані стратегічним цілям органу влади або, за їх відсутності, законодавчій базі, яка регулює функціонування органу та національній політиці, в рамках якої відбувається їх реалізація. Однак стратегія управління людськими ресурсами повинна забезпечувати надійне виконання місії агентства, водночас

забезпечуючи потреби в людських ресурсах, і тому має базуватися на фактичному аналізі ситуації з управлінням людськими ресурсами агентства.

Розглянемо деякі пріоритетні напрямки кадрової стратегії державних установ. Отже, стратегія управління персоналом системи НАДС визначає такі цілі:

1) Залучення провідних експертів до НАДС. 2) Управління продуктивністю. 3) розвиток і навчання персоналу і 4) визнання та винагороди. 5) Підвищення корпоративної культури співробітників.

Кадрова стратегія Міністерства фінансів включає чотири ключові пріоритети. 1) Створення приємної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації.

2) Підвищення мотивації працівників шляхом вдосконалення системи планування кар'єри працівників та залучення Мінфіну до реформування системи оплати праці державних службовців.

3) Зміцнення бренду Мінфіну як роботодавця шляхом використання сучасних інструментів рекрутингу та розробки програм стажування.

4) Забезпечення інституційного розвитку шляхом запровадження ефективного та рівномірного розподілу функцій між організаційними підрозділами, запровадження сучасних ІТ-рішень у системах управління персоналом та створення систем оцінки компетенцій працівників.

Основними завданнями стратегії управління персоналом Міністерства інфраструктури України є: оновлення кадрового складу організації, забезпечення позитивного іміджу Міністерства інфраструктури, забезпечення професійного розвитку та підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Міністерства інфраструктури України.

Стратегічні цілі Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області у сфері кадрового забезпечення:

1) Оновлення кадрового потенціалу та підготовка потенційного обслуговуючого персоналу.

2) Підвищення ефективності кадрових процесів шляхом розробки та впровадження моделей компетенції та профілювання.

3) Підвищити ефективність антикорупційних заходів та запровадити нові способи управління людьми.

4) Підвищення ефективності шляхом розвитку та навчання робочої сили.

5) Розвиток корпоративної культури в рамках національних практик.

Стратегією розвитку кадрового потенціалу ГУ ДМС України в Дніпропетровській області в рамках реалізації Стратегії національної міграційної політики України на період до 2025 року визначено наступні напрями реалізації:

1) забезпечення рівного доступу громадян до послуг УДМС України в м. Дніпро шляхом проведення ексклюзивного відкритого конкурсу на заміщення вакантних посад;

2) створити ефективну систему управління персоналом, що враховує знання, уміння, навички та особистісні якості посадових осіб. Це підвищує ефективність професійного навчання та планування кар'єри державних службовців;

3) забезпечення прозорості та відкритості реалізації Міністерством національної імміграційної політики. Заслуговує на увагу така практика формування HR-стратегії. Було представлено два варіанти цієї стратегії: один від експертів Департаменту кадрів, а інший – від Департаменту стандартів праці та управління якістю. Після презентації було створено робочу групу для розробки та прийняття остаточного варіанту стратегії та впровадження її на практиці. Звертаємо увагу, що основним критерієм досягнення результату є HR-стратегія. Забезпечення ефективності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Підвищення іміджу міністерства та Національної імміграційної служби в цілому. Іншими словами, встановлено стандарти оцінки ефективності впровадження HR-стратегій.

Інтегрувавши вищезазначені стратегічні цілі/напрями органів влади в управління людськими ресурсами, ми змогли визначити основні пріоритети HR-стратегії Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області на цьому етапі таким чином:

- оновлення штату шляхом залучення кращих спеціалістів;
- підвищення мотивації співробітників, зокрема шляхом розвитку та навчання;
- створення приємної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації;
- розвивати позитивний імідж влади, зокрема шляхом забезпечення прозорості та відкритості.

Якщо спостерігати зародження практики затвердження кадрової політики в центральних та місцевих органах влади, можна припустити, що її розробка та затвердження поширяться на органи місцевого самоврядування, в тому числі місцевого самоврядування. Важливим елементом розвитку органів місцевого самоврядування має стати кадрова стратегія.

Стратегія місцевого самоврядування щодо кадрових ресурсів може допомогти рухатися у правильному напрямку та досягти поставлених цілей. Вибір правильної стратегії управління персоналом призведе до успішного функціонування органів місцевого самоврядування.

Для налагодження ефективних процедур роботи з посадовими особами, що відповідають сучасним реаліям, необхідно, перш за все, організувати ефективну роботу служб управління персоналом. При цьому важливо чітко регламентувати діяльність співробітників і ефективно і рівномірно розподіляти їх завдання. Кадровий потенціал конкретної служби управління персоналом має відповідати можливостям діючої організаційно-кадрової структури. Спеціалісти з обслуговування повинні мати найновіші методи та інструменти для співпраці з персоналом і ефективного надання послуг.

3.2. Вдосконалення інституту наставництва на державній службі

Наступність знань, навичок і накопиченого досвіду відіграє важливу роль в ефективності функціонування державних установ, забезпечуючи тим самим цілісність організації, результативність виконання завдань і дотримання правил поведінки на робочому місці. Враховуючи зростання навантаження на державні установи, для співробітників стає все важливішим швидко та якісно адаптуватися до умов праці та колективу. Тому запровадження наставництва та багато інших заходів щодо навчання державних службовців стали новими принципами кадрової політики державної служби. Різноманітні методи наставництва, такі як «менторство», широко використовуються за кордоном і вважаються ефективними кадровими техніками, які дозволяють завчасно передавати знання та навички від досвідчених співробітників новим співробітникам.

Необхідність запровадження та розвитку інститутів лідерства на державній службі зумовлена тим, що в реальних умовах сучасної України розробляються програми та плани революційного перетворення основних інститутів суспільства (економіки, освіти, охорони здоров'я). Це має супроводжуватися відповідними інституційними змінами в системі управління та державної служби, впровадженням нових принципів кадрової політики та підвищенням відкритості та професійної компетентності державних службовців. Водночас розвиток професійного потенціалу державних службовців передбачає використання систем наставництва як механізму їх розвитку.

Важливою частиною національної управлінської системи є адаптація державних службовців до професійної діяльності. Коли системи адаптації державних службовців є незавершеними, вони можуть почуватися відчуженими та розвивати негативне ставлення до громадських організацій, у яких вони працюють, навіть на ранніх етапах своєї роботи.

З точки зору новоприйнятого державного службовця, вступ на державну службу має такі цілі:

- розвиток професіоналізму та навичок у сфері державного управління;
- розвиток кар'єри;
- завоювати повагу колективу та мати можливість зберегти «власний ідеалізм», властивий молодим спеціалістам.

Молоді спеціалісти мають сучасні знання та володіють сучасними та інноваційними техніками та навичками, але їхні управлінські навички та навички управління людьми недостатньо розвинені.

Відповідно до Закону України «Закон про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-УІІ одним із важливих напрямів розвитку державної служби в Україні є забезпечення безперервного професійного розвитку державних службовців. Одним із механізмів реалізації є адаптація, зокрема впровадження консультацій у державні послуги.

Повертаючись до поняття адаптації, слід зазначити, що до недавнього часу адаптація розглядалася як односпрямований процес пристосування людини, в даному випадку працівника, до умов професійної діяльності. Це включає засвоєння норм, принципів і стандартів організації, ознайомлення зі станом трудової діяльності. Зазначимо, що в процесі адаптації відбувається як вплив індивіда на організацію, так і вплив організації на індивіда. Тому, вступаючи на службу, посадова особа приймає запропоновані їй вимоги, цінності та норми поведінки і займає певну посаду в державній владі. Працівник, як сформована особистість, вже має систему цінностей, цілей, норм і потреб, які визначають його вимоги до діяльності організації. Отже, адаптація – це процес взаємного пристосування державних службовців та органів державної влади з метою практичного застосування набутих спеціальних знань та подальшого розвитку навичок державних службовців.

Професійна адаптація державного службовця – це активне засвоєння професії, її тонкощів і деталей, знань, умінь і навичок, прийомів і способів прийняття рішень, необхідних для конкретної посади в органі державної влади. Тому ця адаптація включає два аспекти: адаптацію до професії державної служби та адаптацію до державної служби. Адаптація до професії державного службовця означає насамперед засвоєння принципів роботи на державній службі, яка має служити людям, а також особливостей функціонування організацій державної служби. Щоб адаптуватися до роботи на державній службі, необхідно прийняти ці принципи, ототожнитися з принципами роботи на державній службі і завжди жити ними на високому рівні.

Адаптація допомагає чиновникам усвідомити свій соціальний статус, можливість реалізації особистих і професійних можливостей у вирішенні завдань у діяльності державних установ.

При вивченні поняття адаптації на державній службі можна виділити основні види: технічну, психофізіологічну, соціально-психологічну та організаційну.

Впровадження та вдосконалення адаптивних систем у державних службах може призвести до позитивних результатів:

- форсує процес вступу для співробітників, прийнятих на посади, і підвищує ефективність діяльності за короткий проміжок часу;
- мінімізація виробничих втрат і помилок при адаптації і засвоєнні завдань співробітниками;
- зниження плинності кадрів;
- розвиток позитивного ставлення до професійної діяльності та відповідних інститутів державної влади.

У процесі адаптації, який об'єднує внутрішні психологічні процеси, прийняті на державну службу працівники «відходять» від звичного способу роботи і переходять на нове місце своєї професійної діяльності, використовуючи різні методи адаптації з метою знайомства:

- інструктаж (пояснення та демонстрація основ, правил і методів роботи на робочому місці);
- курси (наприклад, підвищення кваліфікації), навчальні курси та семінари;
- навчання та викладання (наставництво);
- спостереження (спостереження);
- інструктаж на робочому місці (у складі посадових обов'язків працівника);
- навчання поза роботою (альтернативи, що виходять за межі традиційної поведінки);
- імітаційна гра.

Слід зазначити, що такі адаптивні методи, як спостереження та бейджи, походять із західних країн і останнім часом частіше використовуються в українській управлінській практиці, ніж у національному управлінні. Шедоуінг (від англ. «shadowing» — спостереження) або джоб-шадюінг (від англ. «jobshadowing» — стажування) здійснюється таким чином: новий співробітник супроводжує досвідченого працівника, супроводжує його протягом робочого дня та обговорює виробництво. статус. з ним. «Буддінг» (від англійського слова «buddying») означає адаптацію нового співробітника через наставництво, хоча й у формі дружніх стосунків. У такій ситуації не можуть бути налагоджені стосунки вчитель-учень. Наставництво – це технологія менеджменту для постійної підтримки та догляду за собою. Згідно з основною ідеєю наставництва, ментор стає найавторитетнішим і досвідченим співробітником, який допомагає передавати навички кожному відділу з метою значного зміцнення та розвитку професіоналізму співробітників. Наставник – це авторитетний радник.

Наставництво в прямому розумінні цього слова – це індивідуальна чи колективна підтримка молодих спеціалістів або груп працівників, які вступають на державну службу, досвідченими державними службовцями, які забезпечують освіту, професійну підготовку та адаптацію молодих спеціалістів у національних органах влади. Це форма наставництва.

Наставництво – це очне навчання, спрямоване на набуття та довготривалий розвиток спеціальних знань, умінь, навичок та якостей, необхідних новоспеченим державним службовцям для виконання ними своїх обов'язків, і здійснюється в консультативному форматі. Закріплений за особою наставник надасть поради та роз'яснення.

Використання дорадчих інституцій у рамках діяльності органів державної влади дає такі переваги:

- зниження економічних витрат на навчання (навчання);
- мінімізація часу навчання державних службовців;
- прискориться засвоєння державними службовцями професійних знань і навичок, фахових завдань і деталей діяльності органів державної влади;
- уникнення помилок (людський фактор);
- зниження продажів;
- єдність команди;
- надання відповідних гарантій і підтримки наставникам (підвищення, бонуси);
- створення позитивної репутації у відповідних національних органів влади.

У сучасній українській практиці успішно реалізуються та функціонують інститути лідерства у сфері державного управління. Також є приклади запровадження інституцій менторства на місцевому рівні.

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо прийому на роботу державних службовців новопризначеним державним службовцям за результатами відбору було призначено наставників на заміщення вакантних посад державної служби в Головному управлінні Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області. Звертаємо вашу увагу, що в обов'язки наставника входить:

- визначає основні напрями діяльності адміністративного органу та забезпечує інформування співробітника про нормативно-правові акти та правові акти, що регламентують його службову діяльність;

- перевіряє, що працівники ознайомлені з персоналом ГУ ДМСУ в Дніпропетровській області та його організаційною структурою;
- надає працівникам практичну та систематичну допомогу в набутті навичок, необхідних для своєчасного виконання службових обов'язків;
- навчає найбільш раціональним і прогресивним методам організації службової діяльності;
- забезпечує ознайомлення з правилами та особливостями вимог службової поведінки державних службовців, залучення посадових осіб органів виконавчої влади до громадського життя.
- вивчає професійні та моральні якості нових працівників та контролює їх відношення до службової діяльності.

Важливим для інституцій наставництва є призначення державних службовців, які працюють в одному структурному підрозділі, наставниками державних службовців та надання їм системної, практичної та консультативної підтримки з питань державної служби. Наставники обираються з числа найдосвідченіших чиновників. Завдяки використанню засобів консультування вдалося скоротити адаптаційний період після початку роботи, мінімізувати методи навчання, організаційні процеси документування та зменшити психологічний стрес під час роботи.

Через відсутність чітко структурованої системи впровадження наставництва в Україні програми наставництва вважаються менш ефективними, ніж інші більш сучасні методи адаптації. Однак цей метод можна вдосконалити, змінивши такі критерії:

- удосконалення законодавства щодо створення дорадчих інституцій на державній службі з метою розробки системи оцінки результатів адаптації та навчання державних службовців (критерії оцінки кількісні та якісні);

- наставникам повинні бути надані належні гарантії та підтримка (підвищення по службі, премії тощо), враховуючи додаткове навантаження, яке на них покладається;

- застосовувати до керівників та новопризначених працівників заходи відповідальності у вигляді сумлінного виконання визначеного плану та представлення очікуваних результатів діяльності.

У 2022 році кількість державних службовців в Україні становила 233 648 осіб, що свідчить про необхідність застосування механізмів адаптації на державній службі як для новачків, так і для тих, хто просувається по службі. На жаль, практика доводить протилежне. Майже всі органи державної влади не користуються дорадчими послугами.

Основними причинами такої тенденції є:

- високе завантаження наставників з основної діяльності;
- відсутність системи стимулювання наставництва;
- чиновники, які претендують на керівні посади, не бажають ділитися досвідом і знаннями, які вони здобули роками, боячись втратити свою посаду;
- незастосування адаптивних систем просування державних службовців до нових завдань і повноважень.

Це підводить нас до наступної проблеми. Посадовці з безперервним стажем служби понад 15 років мають втратити «свіжий погляд» на питання сфери державного управління та адаптуватися до нових реалій. Можливість переходу до нових форм організації роботи, що вимагають принципових позицій та вираження власних ідей

Нині це питання стало ще більш актуальним через постійну плінність кадрів. Державні службовці, які вперше влаштовуються на державну службу, стикаються з багатьма проблемами, такими як: невпевненість у правильності своїх дій, відсутність знань про деталі діяльності у відповідній організаційній структурі та відсутність правових знань. Метою наставництва є цілеспрямована інтеграція молодих

працівників у колективи державної служби з метою забезпечення професійного розвитку для успіху на державній службі. Тому наставництво має важливе значення для розвитку особистісних і професійних якостей і навичок молодих спеціалістів, організації їх соціально активної правової поведінки, боротьби з корупцією, дисципліни, відповідальності, етики та професійної культури.

Сучасне наставництво є по суті ефективним методом утримання та мотивації людських ресурсів. Метою наставництва є створення сприятливих умов для ефективної адаптації та лояльного ставлення персоналу до організації. Такі наставницькі завдання носять виключно неповний робочий день і переслідують такі цілі:

- прискорити процес засвоєння базових навичок професії та розвинути вміння самостійно та якісно виконувати покладені на вас завдання на займаній посаді;
- адаптація до корпоративної культури, прийняття традицій і правил поведінки всередині організації.

Нині цей метод організаційно-кадрової роботи практично не використовується на державній службі, на відміну від правоохоронних органів, де розроблено та застосовуються відповідні методичні вказівки. Безумовно, система адаптації державних службовців у сфері професійної діяльності потребує вдосконалення. Для цього необхідно створювати консультативні інституції та використовувати іноземний досвід адаптації державних службовців.

У сучасному світі ефективно державне управління досягається лише шляхом безпосереднього виконання конкретних завдань і функцій, покладених на посадових осіб, які мають необхідні навички у відповідній сфері діяльності. Для підтвердження цієї гіпотези розроблено методичний інструментарій із застосування наставництва на державній службі. Наставництво – це метод роботи з персоналом, який пропонує підтримку. Запланована передача знань, навичок та інструкцій від більш досвідчених працівників до менш досвідчених працівників. Основною метою розробки такого інструментарію було створення пропозицій щодо розвитку інститутів наставництва в

державних установах, які суттєво сприяють кар'єрному розвитку державних службовців. На цьому фоні завдання наставництва можна уявити так:

- оптимізація процесу навчання та розвитку знань, умінь і професійних навичок державних службовців;
- прискорення процесу навчання та розвитку;
- підтримка державних службовців в адаптації до виконання службових обов'язків;
- надання психологічної та моральної підтримки в подоланні професійних труднощів, що виникають при виконанні службових обов'язків;
- допомога у розвитку поведінки персоналу відповідно до етичних стандартів і правил;
- підготовка до активних державних і важливих державних посад;
- розвиток інтересу державних службовців і громадян до службової діяльності та закріплення їх на державній службі.

Інститути менторства у світовій практиці не є новими, їх коріння сягають у приватний сектор на початку 1930-х років. У цьому контексті найпоширенішою формою наставництва є передача знань від досвідченого працівника до менш досвідченого. Як бачимо, цей аспект лише доповнюється перенесенням наставництва у сферу державного управління. Зазначимо, що в ці роки застосовувався директивний підхід. Співробітник повідомив наставника про проблему, а наставник порадив, як її вирішити. Такий підхід мав лише короткочасний вплив, оскільки крім однієї проблеми рано чи пізно з'являється друга, третя, четверта тощо. Тому цей метод не враховує довгостроковий розвиток компанії і вирішує лише поточні проблеми. Крім того, ми вважаємо, що відносини між наставником і «новачком» характеризуються енергійним ставленням першого до останнього, а не довірою чи толерантністю, що перешкоджає розвитку творчих здібностей нового працівника. Це особливо необхідно, коли відбуваються певні зміни.

Процес наставництва складається з кількох етапів. На першому етапі організації наставництва приймаються нормативні документи, визначаються відповідальні особи та обирається форма наставництва. Наступний крок – призначення наставників. Третій етап характеризується затвердженням переліку основних наставницьких заходів, а також затвердженням відповідного формату та методів роботи наставника. На четвертому етапі підводяться підсумки наставництва, звітуються результати діяльності наставника та наставника, за результатами заохочується наставник. Таким чином, успішне проходження вищевказаних кроків означає, що новий співробітник підходить для займаної посади, і особа, яка пройшла наставництво, може бути рекомендована для призначення на відповідну посаду.

Висновки до розділу 3

1. Розробка методик відбору персоналу є основою підвищення якості управління персоналом і людськими ресурсами в цілому. На основі аналізу проблем управління персоналом в органах управління сформульовано ряд пропозицій щодо його вдосконалення: організовуючи конкурс, потрібно віддавати перевагу професійному досвіду над формальними вимогами; перегляньте систему преміювання та переконайтеся, що преміальні кошти не перевищують 30% від заробітної плати; прив'язка винагороди до ключових показників ефективності – КРІ; побудова оплати праці в установі за принципом гармонійності; трансформація відділу кадрів в HR-службу; запровадження гнучкого робочого часу; формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади.

2. Визначено основні пріоритети HR-стратегії Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області таким чином: оновлення штату шляхом залучення кращих спеціалістів; підвищення мотивації співробітників, зокрема шляхом розвитку та навчання; створення приємної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації; розвивати позитивний імідж влади, зокрема шляхом забезпечення прозорості та відкритості.

3. Враховуючи зростання навантаження на державні установи, для співробітників стає все важливішим швидко та якісно адаптуватися до умов праці та колективу. Тому запровадження наставництва та багато інших заходів щодо навчання державних службовців стали новими принципами кадрової політики державної служби. Завдяки використанню засобів консультування вдалося скоротити адаптаційний період після початку роботи, мінімізувати методи навчання, організаційні процеси документування та зменшити психологічний стрес під час роботи. Таким чином, дорадчі послуги стали необхідною частиною державної служби. Припускаючи, що накопичені знання будуть передані новим працівникам, це водночас потребує зацікавленості та відданості керівників і підопічних у

виконаній роботі для подолання можливих проблем і досягнення цілей, поставлених відповідною державою. Запровадження консультативних інституцій на державній службі є складним, оскільки ефективна система розвитку персоналу потребує інструментів, які забезпечують інтегрований та особистісно орієнтований підхід до підготовки індивідуального потенціалу, але для сучасних державних службовців це необхідне рішення. Ментори допомагають ліквідувати розрив між теорією та практикою, доповнюючи знання підопічних, набуті під час навчання, практичним досвідом. Це розвиває відповідні навички та вміння, роблячи підопічного більш незалежним, відповідальним і цілеспрямованим. Водночас інституції наставництва можуть бути відповідним інструментом у стажуванні на державній службі для підвищення рівня професійної компетентності, а також бути інструментом оцінки результатів громадської діяльності. Введення державних службовців в посаду забезпечує процес надійної інтеграції особистості в організаційне середовище органів державної влади. Процес адаптивного управління залежить від розуміння керівниками служби HR та фахівцями складності цього процесу, його важливості та впливу на ефективність державної влади.

ВИСНОВКИ

1. Виходячи з проведених досліджень, визначено що головною метою національної кадрової політики є визначення стратегічного бачення прогнозування та планування кадрового забезпечення, навчання, підвищення кваліфікації, раціонального використання людських і всіх трудових ресурсів. Національна та організаційна кадрова політика реалізується на практиці в реалізації функцій управління людськими ресурсами. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва організації, менеджерів, спеціалістів у сфері систем управління персоналом, включаючи розробку кадрових концепцій і політик, принципів і методів управління персоналом організацій. Визначено структуру системи управління персоналом державної служби, яка включає основні складові: організаційна структура управління персоналом державної служби; робочі договори з державними службовцями; нормативна база управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення систем управління персоналом; методи управління персоналом державних службовців.

2. Розглянуто правове забезпечення положення, основні завдання, принципи та методи системи управління персоналом організації. Виділено основні проблеми управління персоналом на державній службі: відсутність чіткого розподілу політичних та адміністративних посад, відкритого та конкурсного відбору посадових осіб, кар'єрного зростання, єдиних стандартів оцінювання та стимулювання. З метою розробки ефективної національної політики соціального розвитку пропонується створити HR-відділ для управління організацією та створити базу даних про психологічні типи працівників. Розробити нові мотиваційні механізми, що забезпечують прагнення посадових осіб постійно оновлювати свої професійні знання, уміння та навички.

3. Діяльність Державної міграційної служби України спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ. Дана

установа є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері міграції (імміграції та еміграції). У тому числі боротьба з нелегальною (нелегальною) імміграцією, громадянством, фізичними особами, біженцями та іншими законодавчо визначеними категоріями імміграції. Державний службовець Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області - це громадянин України, який займає посаду посадової особи в органах даної установи, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює визначені повноваження. Він безпосередньо пов'язана з виконанням завдань і функцій цих органів і дотримується принципів державної служби.

4. Вимоги до претендентів на державну службу в ГУ ДМСУ в Дніпропетровській області стосуються професійної придатності та включають загальні та особливі вимоги. У зв'язку з вимогами трудових відносин державні службовці можуть за їх згодою залишатися на державній службі і після досягнення 65 років залежно від мети їх призначення. Особа, на яку вони призначені, приймає рішення про продовження строку проживання державних службовців щорічно, але не пізніше досягнення державним службовцем 70-річного віку. Професійне навчання державних службовців у ГУ ДМСУ в Дніпропетровській області здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших коштів, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації в державному секторі.

5. Посадовий оклад державних службовців складається таким чином: винагорода за вислугу років; винагорода за ранг державного службовця; премія. Разом з тим визначено умови оплати праці працівників державних установ, у тому числі: система посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних установ; розмір компенсації заробітної плати державних службовців у ранзі державного службовця; порядок зарахування державних службовців на зайняття посад державних службовців категорії «а»; положення про застосування заходів заохочення державних службовців. Винагорода за вислугу років посадовій особі встановлюється у розмірі 3% посадового окладу за

кожний календарний рік її діяльності на посаді, але не більше 50% посадового окладу. Державним службовцям надається 30 календарних днів основної оплачуваної відпустки на рік і одержується матеріальна допомога в розмірі середнього місячного заробітку, якщо законодавством не передбачено більше відпустки.

6. Розробка методик відбору персоналу є основою підвищення якості управління персоналом і людськими ресурсами в цілому. На основі аналізу проблем управління персоналом в органах управління сформульовано ряд пропозицій щодо його вдосконалення: організовуючи конкурс, потрібно віддавати перевагу професійному досвіду над формальними вимогами; перегляньте систему преміювання та переконайтеся, що преміальні кошти не перевищують 30% від заробітної плати; прив'язка винагороди до ключових показників ефективності – КРІ; побудова оплати праці в установі за принципом гармонійності; трансформація відділу кадрів в HR-службу; запровадження гнучкого робочого часу; формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади.

7. Визначено основні пріоритети HR-стратегії Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області таким чином: оновлення штату шляхом залучення кращих спеціалістів; підвищення мотивації співробітників, зокрема шляхом розвитку та навчання; створення приємної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації; розвивати позитивний імідж влади, зокрема шляхом забезпечення прозорості та відкритості.

8. Враховуючи зростання навантаження на державні установи, для співробітників стає все важливішим швидко та якісно адаптуватися до умов праці та колективу. Тому запровадження наставництва та багато інших заходів щодо навчання державних службовців стали новими принципами кадрової політики державної служби. Завдяки використанню засобів консультування вдалося скоротити адаптаційний період після початку роботи, мінімізувати методи навчання, організаційні процеси документування та зменшити психологічний стрес під час

роботи. Таким чином, дорадчі послуги стали необхідною частиною державної служби. Припускаючи, що накопичені знання будуть передані новим працівникам, це водночас потребує зацікавленості та відданості керівників і підопічних у виконанні роботи для подолання можливих проблем і досягнення цілей, поставлених відповідною державою. Запровадження консультативних інституцій на державній службі є складним, оскільки ефективна система розвитку персоналу потребує інструментів, які забезпечують інтегрований та особистісно орієнтований підхід до підготовки індивідуального потенціалу, але для сучасних державних службовців це необхідне рішення. Ментори допомагають ліквідувати розрив між теорією та практикою, доповнюючи знання підопічних, набуті під час навчання, практичним досвідом. Це розвиває відповідні навички та вміння, роблячи підопічного більш незалежним, відповідальним і цілеспрямованим. Водночас інституції наставництва можуть бути відповідним інструментом у стажуванні на державній службі для підвищення рівня професійної компетентності, а також бути інструментом оцінки результатів громадської діяльності. Введення державних службовців в посаду забезпечує процес надійної інтеграції особистості в організаційне середовище органів державної влади. Процес адаптивного управління залежить від розуміння керівниками служби HR та фахівцями складності цього процесу, його важливості та впливу на ефективність державної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агавердієва Х. Ф. Сучасні проблеми системи управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66(спецвип.дод. 2). С. 72-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66
2. Андріяш В.І., Євтушенко О.Н., Гончар С.В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 8-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_3
3. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_1_5
4. Бондарчук О.М., Астаф'єва К.О., Нікульнікова Г.В., Астаф'єв О.Ю. HR-бюджетування як інструмент управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 4(1). С. 45-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4(1)_8)
5. Боровська А. В. Адаптація механізмів добору персоналу на державну службу у воєнний час. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 107-114.
6. Боровська А. В. Особливості управління якістю добору кадрів для функціонування державної служби в період широкомасштабної війни в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_12_16
7. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
8. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

9. Вербовська Л.С., Станьковська І.М., Боднар Г.Ф., Микитюк М.О. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проєкту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 79-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18(1)_10)
- 10.Вінтоняк А. М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 56-59.
- 11.Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8
- 12.Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_10
- 13.Гонтарева І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2022_3_10
- 14.Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 343 с.
- 15.Горбатюк О.В., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Кошонько О.В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_35
- 16.Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 65-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_13

17. Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів, 2018. 232 с.
18. Гугял О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 6(44). С. 194-198.
19. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 11(1). С. 34-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(1\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(1)__7)
20. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
21. Додон О.Д., Коваленко О.О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24
22. Жосан Н. В., Кириченко Г. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 12. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245/240>
23. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 108-113.
24. Завгородня Г.А., Валявська Н.О., Скок П.О., Завгородній В.В. Управління персоналом в htm-системі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 17(1). С. 75-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_17\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_17(1)__18)
25. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
26. Захарченко Р.М., Кірюшатова Т.Г., Сікорський М.М. Використання сучасних засобів для підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Херсонського*

- національного технічного університету*. 2019. № 1. С. 143-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_1_22
27. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
28. Карпінський Б.А., Живачук О.В., Хоміч Д.О. Стратегіологія формування й розвитку методів управління та оцінювання персоналу в органах публічного адміністрування України. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 7. С. 20-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/notmodsc_2023_7_16
29. Каут О.В., Пахлова О.В., Корсікова А.Д. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 76-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_29_17
30. Кернова М. Менеджмент різноманіттям як стратегія управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 186-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_2_31
31. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 202-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_34
32. Клименко І.С., Белятинська А.А. Особливості управління персоналом із врахуванням правового аспекту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Т. 33(72), № 1. С. 21-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2022_33\(72\)_1_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2022_33(72)_1_6)
33. Коваленко Н.В., Лисенко В.В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 35. С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_35_10

34. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
35. Конституція України: Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
36. Котик В.В., Котик В.О. Теоретичні підходи щодо створення науки про працю та управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 320-322. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58__179
37. Кустрич Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 20-25.
38. Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_9_5
39. Левицька Н. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*. 2018. № 7 (170). С. 135-138.
40. Любомудрова Н.П., Гойчук В.І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 8. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_8_5
41. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. К., 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20dosNdgenja/metodilogia-viznach-spromog-sup.pdf>
42. Міністерство фінансів представило HR-Стратегію на 2021-2023 роки. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_finansiv_predstavilo_hr-strategiiu_na_2021-2023_rocki-2871
43. Міщук Є.В., Адамовська В.С. Вплив євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг у публічній службі. *Державне*

- управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_9
44. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
45. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16
46. Нетреба І. О. Методичний інструментарій оцінювання роботи персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка.* 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_26
47. Обелець Т.В., Наверська В.В. Аналіз трансформації системи управління персоналом під час воєнних дій. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 5. С. 80-85.
48. Осовська Г.В., Волківська А.М., Аксьонова О.В., Осовський О.А. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. *Ефективна економіка.* 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56
49. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки.* 2023. № 10(2). С. 50-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)__9)
50. Петринська В. В. Діагностика кадрового забезпечення державної служби в Україні: стан та сучасні виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_26
51. Плахотнікова Л. О. HR-менеджмент в системі управління персоналом: теоретичні аспекти. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 10. С. 72-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_13

- 52.Покотило Т. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1(48). С. 185-191.
- 53.Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 19-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_4_6
- 54.Про державну службу: Закон України від 10.12.2015. № 889. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19>.
- 55.Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Формування цифрових компетентностей громадян як основа діджиталізації України на шляху до єдиного європейського простору. *Публічне управління та митне адміністрування. Спецвипуск*. 2022. С.104-111.
- 56.Руденко В. О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 43. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2023_43_13
- 57.Савельев В.С. Методи управління персоналом. Київ: Професіонал. 2018. 325 с.
- 58.Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6
- 59.Сопілко І.М., Крутась В.О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2022. № 1. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2022_1_14
- 60.Стецюк Н. Модернізація державної служби: організаційний аспект управління персоналом. *Вісник Національної академії державного управління*. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-10.pdf>.
- 61.Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf> (

62. Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021-2024 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqzROZMNOIDUасрKGczcZW3v/view>
63. Стратегія управління персоналом Міністерства інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMATUVKA/%E2%84%96618.pdf
64. Теплов С. О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Електронне «Державне управління: удосконалення і розвиток»*. № 7. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf.
65. Ткачук М.П., Князевич А.О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 35-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_8
66. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *Ligazakon*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn
67. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Серьогін С. М. та ін. (5 осіб) Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
68. Хомишин І. Підготовка і формування державно-управлінських кадрів в Україні: сучасний стан та нова візія. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: *Юридичні науки*. 2021. Т. 8, № 3. С. 213-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2021_8_3_30
69. Чабан Г.В., Чабан В.Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 47-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_53_8
70. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : *Економіка і управління*. 2022. Т. 33(72), № 1. С. 34-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2022_33\(72\)_1_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2022_33(72)_1_8)