



**НАВЧАЛЬНІ
ВИДАННЯ**

Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчальний посібник

2022

УДК 005.95/.96(075)

Рекомендовано до друку Вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 3 від 26 жовтня 2022 року)

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор Дорофєєв О. В.

доктор економічних наук, професор Охріменко І. В.

доктор наук з державного управління, доцент Приліпко С.М.

Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.

ISBN 978-617-8184-80-3

У навчальному посібнику відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Управління персоналом» для підготовки фахівців галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» розкрито основні аспекти управління персоналом, зокрема в органах публічної влади. Матеріали навчального посібника сприятимуть формуванню у майбутніх фахівців системного мислення, набуттю теоретичних знань, практичних навичок та умінь щодо управління персоналом в органах публічної влади.

Для здобувачів вищої освіти, викладачів і для всіх, хто цікавиться питаннями управління персоналом в органах публічної влади.

ISBN 978-617-8184-80-3

УДК 005.95/.96(075)



Балановська Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління персоналом», «Управління бізнесом», «Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, маркетингу та підприємництва, питаннями антикризового управління підприємствами та управління людськими ресурсами. Автор і співавтор понад 200 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі 8 монографій, 21 навчальних посібників. Електронна адреса: balanovskaya@nubip.edu.ua



Михайліченко Микола Васильович, кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри управління та освітніх технологій, начальник відділу кадрів НУБіП України. Викладає дисципліни «Освітні технології», «Кадровий менеджмент», «Кадровий аудит». Досліджує технології ефективної кадрової роботи і проблеми HR-менеджменту у професійній підготовці майбутніх керівників навчальними закладами, керівників підприємств і організацій різних галузей, менеджерів з персоналу. Науково-методичний доробок становить понад 130 наукових і навчально-методичних публікацій, в т.ч. 15 навчальних посібників, колективних монографій з проблем державного-громадського управління, освітнього і кадрового менеджменту, управління персоналом, забезпечення якості освіти, організації освітнього процесу, академічної доброчесності. Електронна адреса: kadry2014@nubip.edu.ua



Троян Аліна Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління персоналом», «Управління бізнесом», «Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва», «Тайм-менеджмент», «Комунікаційний менеджмент». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, управління підприємствами та управління людськими ресурсами. Автор понад 60 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі співавтор 9 навчальних посібників. Електронна адреса: alina.v.troyan@gmail.com

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	8
1.1. Зміст основних понять управління персоналом.....	8
1.2. Концепції управління персоналом.....	15
1.3. Принципи і методи управління персоналом.....	17
Контрольні запитання до теми.....	24
ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	26
2.1. Системний підхід до управління персоналом.....	26
2.2. Основні складові системи управління персоналом в організації.....	29
2.3. Служба управління персоналом державного органу	34
Контрольні запитання до теми.....	39
ТЕМА 3. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	42
3.1. Поняття та типи кадрової політики організації.....	42
3.2. Стратегія управління персоналом організації.....	49
Контрольні запитання до теми.....	55
ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	57
4.1. Поняття колективу та його згуртованості.....	57
4.2. Формування успішної команди.....	71
Контрольні запитання до теми.....	74
ТЕМА 5. КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	75
5.1. Сутність компетентісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації.....	75
5.2. Професійна компетентність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	84
Контрольні запитання до теми.....	92
ТЕМА 6 ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	93
6.1. Суть та етапи добору персоналу	93
6.2. Пошук кандидатів на вакантну посаду та відбір персоналу...	99
6.3. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади.....	117
6.4. Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування...	126

6.5.	Адаптація працівників.....	131
	Контрольні запитання до теми.....	136
ТЕМА 7. ОЦІНЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В		
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ		
7.1.	Поняття, критерії та методи оцінювання персоналу.....	138
7.2.	Атестація працівників організації. Проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування	148
7.3.	Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.....	159
7.4.	Сучасні технології оцінювання діяльності працівників організації.	166
7.5.	Основні поняття мотивації.....	171
7.6.	Оплата праці державних службовців.....	180
	Контрольні запитання до теми.....	185
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ		
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....		
8.1.	Суть професійного розвитку і професійного навчання працівників.....	187
8.2.	Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.....	202
8.3.	Управління діловою кар'єрою працівників та формування кадрового резерву	209
8.4.	Сучасні технології професійного розвитку персоналу.....	222
	Контрольні запитання до теми.....	229
	ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	230
	ОРІЄНТОВНІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ.....	236
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		
ДОДАТКИ.....		
		267
		298

ВСТУП

Виклики сьогодення потребують більш ретельно обґрунтованих рішень щодо пріоритетності напрямів розвитку кожного підприємства, установи, організації, де персонал є основним ресурсом, що забезпечує гнучкість і адаптивність їх функціонування та є одним із найважливіших чинників успіху їх діяльності.

У цих умовах потрібен принципово новий тип працівника: висококваліфікований, схильний до інновацій, ініціативний, готовий самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, орієнтований на довгострокову співпрацю. Вочевидь відповідальний підхід до виконання посадових обов'язків для управлінця проявляється через усвідомлення конкретного завдання, визначення реальної мети, побудову доцільного плану, забезпечення необхідними ресурсами, залучення персоналу відповідної кваліфікації, системний контроль за виконанням та публічну презентацію досягнутих результатів.

Важливим є залучення на посади публічної служби кваліфікованих фахівців, які зможуть ефективно виконувати завдання з підготовки й реалізації реформ у відповідних сферах. У сучасних умовах необхідна модернізація структури та змісту роботи служб управління персоналом, оскільки від їхньої діяльності багато в чому залежить ефективне використання людських ресурсів.

Сьогодні в Україні відбувається зміна підходів і до управління персоналом публічних служб. Зокрема, у Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р, зазначається, що успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом.

Змістовий формат навчального посібника «Управління персоналом» сприятиме, на думку авторського колективу, формуванню у майбутніх управлінців поглиблених навичок теоретичного узагальнення, системного мислення, комплексу спеціальних знань щодо управління людськими ресурсами та набуттю навичок і вмінь практичного їх застосування у процесах добору працівників на посади, формування ефективної команди, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу в органах публічної влади, організації роботи служби управління персоналом, а також цілеспрямованого використання потенціалу працівників.

У навчальному посібнику узагальнено результати досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених щодо управління людськими ресурсами, використано нормативно-правові акти України, що сприятиме поглибленню розуміння представленого матеріалу. Для різнобічного, ґрунтовного засвоєння поданого матеріалу, а також перевірки і систематизації знань студентів у посібнику запропоновано контрольні запитання після кожної теми, наведено завдання для практичних занять та тести.

У підготовці навчального посібника брали участь кандидат економічних наук, професор Балановська Т.І. (вступ, теми 1-8), кандидат педагогічних наук, професор Михайліченко М.В. (вступ, теми 2, 3, 5, 8) і кандидат економічних наук, доцент Троян А.В. (теми 1, 2, 4, 6, 7).

ТЕМА 1

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

- 1.1. Зміст основних понять управління персоналом.
- 1.2. Концепції управління персоналом.
- 1.3. Принципи і методи управління персоналом.

1.1. Зміст основних понять управління персоналом

Управління – загальне поняття, яке може застосовуватися до всіх аспектів діяльності людини чи організації. Управління є сферою людської діяльності, що виникла в результаті розподілу праці, з допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, економічні, технологічні і соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей. У навчально-методичних та наукових працях по-різному трактується поняття управління, і хоча всі визначення мають різний відтінок, але сутність однакова. Управління – це свідомо цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої й неживої природи.

Управління людьми представляє собою компонент управління будь-якої організації, поряд з управлінням матеріальними і природними ресурсами. За своїми властивостями люди істотно відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а, отже, вимагають особливих методів управління. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному. На відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їхня реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-опосередкована, а не механічна, а, отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім. Внаслідок наявності в людей інтелекту вони здатні до постійного удосконалення і розвитку. Трудове життя людини в сучасному суспільстві продовжується до п'ятдесяти років, відповідно стосунки людини й організації можуть мати довгостроковий характер. На

відміну від матеріальних і природних ресурсів люди приходять (здебільшого) в організацію свідомо, з певними цілями і чекають від організації допомоги (надання можливостей) для реалізації цих цілей. І остання, але не менш важлива особливість людських ресурсів полягає в унікальності кожної окремої людини. Не буває двох абсолютно однакових людей, а відповідно – реакція різних членів організації на один і той же метод управління може бути зовсім різною [11].

Людські ресурси (англ. Human Resources - HR) – це специфічний і найважливіший із усіх видів ресурсів суб'єкта господарювання; найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових чинників виробництва, є живим, має змогу самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси та ін.

Говорячи про управління людьми використовують значну кількість термінів. Так, всіх працівників підприємства (установи, організації) називають персоналом або людськими ресурсами.

Персонал (від лат. Persona – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту); це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також акціонерів і власників, які працюють.

Персонал — це весь особовий склад установи, підприємства, організації чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал.

Деякі вчені ототожнюють поняття «персонал» і «кадри». Ми дотримуємося думки тих авторів, які вважають, що персонал – ширше поняття, ніж кадри. Персоналом називають постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці. Під кадрами розуміють тільки кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками чи досвідом роботи в обраній сфері діяльності. *Кадри* — це основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, організацій тієї чи іншої

галузі діяльності.

В Україні назви категорій персоналу стандартизовані, отже всі організації повинні дотримуватись стандартизованих назв. Класифікатор професій ДК 003-2010 [89] містить 9 стандартизованих назв категорій персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поділ персоналу за категоріями згідно з Класифікатором професій ДК 003-2010*

Категорія	Зміст професій
1	2
1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники	Цей розділ вміщує професії, що пов'язані з: визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням; вищим державним управлінням; правосуддям та прокурорським наглядом; керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами незалежно від форм власності та видів економічної діяльності. Розділ охоплює широке коло професій, пов'язаних із здійсненням різноманітних функцій управління та керівництва, які в цілому суттєво відрізняються за своєю складністю та відповідальністю.
2. Професіонали	<p>Цей розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук.</p> <p>Професійні завдання полягають у збільшенні існуючого фонду (обсягу) знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання певних проблем чи в систематизованому викладенні відповідних дисциплін у повному обсязі.</p> <p>До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника (з урахуванням кола та складності певних професійних завдань та обов'язків) кваліфікації за:</p> <ol style="list-style-type: none">1) дипломом про повну вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра;2) дипломом про присудження наукового ступеня: кандидата наук; доктора наук;3) атестатом про затвердження вченого звання: старшого наукового співробітника; доцента; професора.

1	2
3. Фахівці	<p>Цей розділ вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних і гуманітарних наук.</p> <p>Професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень та використанням методів відповідних наук.</p> <p>До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом: молодшого спеціаліста; бакалавра; спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку (стажування, інтернатуру, клінічну ординатуру тощо); спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування).</p>
4. Технічні службовці	<p>Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень.</p> <p>Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинках чи інших конторських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних, обслуговуванням клієнтів (поштове обслуговування, операції грошового обігу, надання довідок, реєстрація чи передавання інформації тощо).</p> <p>До цього розділу належать професії, до яких може бути застосований рівень кваліфікації «молодший спеціаліст», а також професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.</p>
5. Працівники сфери торгівлі та послуг	<p>До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг.</p> <p>Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку, торгівлею тощо.</p> <p>Більшість професій, вміщених до цього розділу, вимагає повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Ряд професій можуть мати освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста.</p>

1	2
<p>6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства</p>	<p>Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для сільськогосподарського виробництва, лісового господарства, риборозведення та рибного промислу.</p> <p>Професійні завдання полягають у вирощуванні урожаю, розведенні тварин, полюванні, добуванні риби, її розведенні, збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції організаціям збуту, торговельним підприємствам чи окремим покупцям.</p> <p>До цього розділу належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.</p>
<p>7. Кваліфіковані робітники з інструментом</p>	<p>Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибирання способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції.</p> <p>До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом і виробленням різної продукції.</p> <p>Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.</p> <p>Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.</p>
<p>8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин</p>	<p>Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування, машин, у тому числі високоавтоматизованих, а також для їх складання.</p> <p>Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин, нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами, пересувними установками, складання виробів із деталей та вузлів.</p> <p>Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.</p> <p>Для деяких професій, пов'язаних із виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.</p>

1	2
9. Найпростіші професії	<p>Цей розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями.</p> <p>Професійні завдання пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях тощо.</p> <p>Для виконання професійних завдань досить базової загальної середньої освіти або початкової загальної освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.</p>

Примітка. *Розроблено за: [89]

Згідно Кодексу законів про працю України [62] у складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові; зайняті повний робочий день або працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва, при цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Сьогодні існує чимало підходів щодо визначення поняття «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом». Найчастіше вживається: управління людськими ресурсами – це процес формування, розподілу та раціонального використання людських ресурсів з метою досягнення цілей і забезпечення ефективності діяльності організації.

Проаналізувавши різні трактування, вважаємо, що *управління персоналом* доречно розглядати як *процес планування, добору, оцінювання, мотивації і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності організації*.

Говорячи про рівень організації поняття «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» вважаємо тотожними. У сучасній теорії і практиці управління все частіше вживають термін «людські ресурси».

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації.

Управління персоналом є функціональною підсистемою системи управління державних органів та органів місцевого самоврядування.

Управління персоналом в органах публічної влади – управлінський вплив керівників органів публічної влади та працівників служб управління персоналом, спрямований на добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію до якісного виконання завдань, що стоять перед органом.

Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління. Так, об'єктом управління персоналом є колектив у цілому, всі категорії працівників, окремі групи і структури. Суб'єктами ж є керівники усіх рівнів та служби управління людськими ресурсами (служби управління персоналом, кадрові служби).

Аналіз наукових джерел уможливив узагальнення: що управління персоналом є, з одного боку, однією із сторін діяльності, обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, що представляють служби управління людськими ресурсами. Лінійні керівники уповноважені спрямовувати роботу підлеглих, відповідають за виконання головних завдань організації. Разом з тим працівники служб управління людськими ресурсами покликані допомагати і давати поради керівникам з метою найкращого досягнення ними мети, вирішення конкретних завдань.

Між суб'єктом та об'єктом управління персоналом існує прямий і зворотний зв'язки. Прямі зв'язки реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. Зворотні зв'язки проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи, надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань.

Ціллю управління персоналом є забезпечення максимальної відповідності інтересів організації та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю [203].

До основних цілей управління персоналом також відносять: формування

висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Завданнями управління персоналом є: забезпечення організації необхідним кількісним і якісним складом персоналу; забезпечення раціональної розстановки, професійно-кваліфікаційного і посадового просування працівників; ефективне використання працівників. Головне завдання управління персоналом – найефективніше використання здібностей працівників відповідно до цілей організації.

1.2. Концепції управління персоналом

Концепція управління персоналом – це узагальнене уявлення щодо місця людини в організації. Науковці [70; 203] зазначають, що в сучасних умовах можна виділити *два підходи до управління персоналом*: з позиції ролі людини у суспільному виробництві і з позиції теорії систем. При розгляді *ролі людини у суспільному виробництві* виділяють два полюси: 1) людина як ресурс виробничої системи (трудова, людська) – важливий елемент процесу виробництва та управління; 2) людина як особистість з певними потребами, мотивами, цінностями.

З позиції *теорії систем* працівники розглядаються в якості важливої підсистеми. При цьому чітко виділяють дві групи підсистем: 1) економічну, в якій панують проблеми виробництва, обміну, споживання матеріальних благ (персонал розглядається в якості трудового ресурсу); 2) соціальну, в якій основними є питання відносин людей, соціальні групи, духовні цінності (персонал розглядається в якості головної системи, що складається із неповторних особистостей). Приймаючи до уваги вищезазначене, класифікація видів діяльності з управління персоналом можлива у вигляді квадрату (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Класифікація концепцій управління персоналом*

Примітка. *Джерело: [70; 203]

При *концепції управління трудовими ресурсами* замість людини розглядається лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу та заробітною платою. При *концепції управління персоналом* людина розглядається через формальну роль – посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів (повноважень, функцій тощо). При *концепції управління людськими ресурсами* людина розглядається в якості невідновлюваного ресурсу – елементу соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової діяльності, соціальних відносин, стану працівника.

Вважають, що наведена класифікація концепцій управління персоналом є неповною, оскільки не містить гуманістичної системи, яка розвивається в сучасних умовах. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. [69] зазначають, що підходи до управління персоналом постійно еволюціонують і на даний момент виділяють такі:

1. Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів кожного працівника загальній справі цілої організації.

2. Органічний підхід (в його межах виділяють відразу дві концепції: «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на доборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію «управління людиною»). Особливостями даного підходу є: акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом [69].

Відповідно до трьох підходів (та відповідних систем) в управлінні (економічного, органічного, гуманістичного) виділяють наступні чотири концепції: 1) управління трудовими ресурсами; 2) управління персоналом; 3) управління людськими ресурсами; 4) управління людиною.

1.3. Принципи і методи управління персоналом

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. *Принципи у сфері управління персоналом* – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру.

Оскільки принцип тлумачать як наукове начало (основа, правило), яке у процесі рішення необхідно враховувати чи дотримуватися, то у ролі принципів

управління персоналом можуть бути використані принципи, запропоновані ще в 1923 році Анрі Файоєм (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління персоналом

Назва	Зміст принципу
1	2
1. Розподіл праці	Спеціалізація є природним станом речей. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих же зусиль. Це досягається через скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля.
2. Влада і відповідальність	Повноваження – право віддавати наказ, а відповідальність – її складова протилежність. Де надають повноваження – там виникає відповідальність.
3. Дисципліна	Дисципліна передбачає послух і повагу до досягнутих угод між фірмою і її працівниками. Встановлення цих угод, із яких виникають дисциплінарні формальності, повинно залишатися одним із головних завдань керівників. Дисципліна також передбачає справедливо застосовані санкції.
4. Єдність розпорядництва	Працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього керівника
5. Єдність керівництва	Кожна група, що діє в межах однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника
6. Підпорядкування особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні привілегіювати над інтересами організації.
7. Винагорода персоналу	Для того щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, їм потрібно виплачувати справедливую заробітну плату за свою роботу.

1	2
8. Централізація	Як і розподіл праці, централізація є звичайним явищем. Однак відповідна ступінь централізації буде змінюватися залежно від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати.
9. Ієрархія	Ієрархія — це ряд осіб, що займають керівні посади, починаючи від особи, що займає найвищу посаду в цьому ланцюгу, — вниз, до керівника низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона завдає збитки.
10. Порядок	Місце — для всього і все на своєму місці.
11. Справедливість	Справедливість — це поєднання доброти і правосуддя.
12. Стабільність персоналу	Висока плинність працівників знижує ефективність організації. Посередній керівник, що «тримається за місце», безумовно має переваги над видатним, талановитим менеджером, який швидко йде, не «тримається за своє місце».
13. Ініціатива	Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу й енергію.
14. Єдність персоналу	Союз — це сила. І вона є результатом гармонії персоналу.

В наукових працях наведено різні підходи визначення принципів управління персоналом – основних, вихідних положень, що визначають головний зміст практичної діяльності у цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру.

Основними принципами управління персоналом державної служби вважають принципи, представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи управління персоналом державної служби

Принцип	Характеристика
Адаптивність	Гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються.
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління.
Колегіальність	Взаємодія співробітників служби управління персоналом.
Комплексність	Врахування чинників, які впливають на управління персоналом.
Концентрація	Ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань.
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень.
Оптимальність	Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту.
Плановість	Планування роботи з персоналом.
Добір і розстановка кадрів	Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації.
Узгодженість	Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом.

Примітка. *Джерело [87]

Старостенко В. підкреслює, що загальні принципи управління персоналом державної служби можуть бути сформульовані наступним чином:

- наукова обґрунтованість і комплексність у роботі з персоналом, із урахуванням всіх чинників, що впливають на неї;

- перспективність, із урахуванням прогнозу формування і розвитку персоналу державної служби на найближчі десятиліття та з урахуванням соціального прогресу, у тому числі змін змісту та характеру праці чиновників;

стійкість системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища і відповідність його стану;

- колегіальність та єдиноначальність в управлінні персоналом державної служби;

- безперервність в управлінні персоналом та оперативність при прийнятті рішень щодо аналізу та удосконалення системи управління персоналом;

- законність, що ґрунтується на правовому і соціальному захисту персоналу державної служби, дотриманні нормативно-правових вимог і процедур у вирішенні кадрових питань;

- підконтрольність персоналу державної служби, кожного чиновника суспільству і вищим державним органам;

- систематичне оновлення персоналу державної служби, його якісне зміцнення за рахунок постійного припливу свіжих сил зі збереженням наступності й використанням здатності кадрів різного віку;

- оптимальність при виборі найбільш раціонального варіанту формування системи управління персоналом для конкретних умов;

- економічність та ефективність функціонування системи управління персоналом [195].

Ці принципи законодавчо покладені в основу системи управління персоналом, визначають зміст її компонентів та вибір конкретних форм, засобів і методів управління персоналом державної служби.

Управління персоналом повинно здійснюватися за допомогою науково розроблених та обґрунтованих методів.

Методи управління персоналом - способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації.

Методи управління персоналом різноманітні і використовуються комплексно, доповнюючи один одного, утворюючи єдину систему методів управління, властивих конкретній організації. Превалювання одних методів над іншими, їх розвиток залежить від впливу зовнішнього середовища функціонування організації, принципів управління, стану виробничої системи (рівень техніки і технології, розвитку соціальних, правових, психологічних відносин), організаційно-правової форми управління. За допомогою методів управління суб'єкт управління спрямовує об'єкт управління на досягнення цілей організації [191].

Всі методи поділяють на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи – це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні стосунки між працівниками у процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її станом відповідно до умов, що змінюються. Вони орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній організації та інші, їх вирізняє прямий характер впливу: будь-який регламентаційний чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Сукупність прийомів і способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації, на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей, називають *економічними методами управління*. За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників.

Соціально-психологічні методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні

закономірностей соціології та психології. Об'єктом впливу соціально-психологічних методів управління є групи людей і окремі особистості. За масштабом і способами впливу соціально-психологічні методи управління можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей та їхні взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які спрямовано впливають на особистість конкретної людини (внутрішній світ людини).

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їхнього впливу і кінцевий результат.

Використання кожного із зазначених методів, а також їх певної комбінації, відповідної конкретним умовам функціонування організації, істотно підвищує рівень управління, ефективність діяльності персоналу даної організації.

Науковці [87; 203] зазначають, що процесі управління персоналом органів державної служби використовується набір таких методів:

Адміністративні методи – спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, дотримання персоналом державної служби виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності, за допомогою яких реалізуються різні адміністративні заходи впливу на персонал і санкції за невиконання встановленого порядку, що здійснюються на основі правових положень та норм.

Організаційно-розпорядчі методи – базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням. Вони є методами організаційного і розпорядчого впливу.

Правові методи – базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, та є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності і правової культури. Ці методи повинні постійно застосовуватися під час службової

діяльності, є імперативними (обов'язковими для виконання), диспозитивними (передбачають, що можна і чого не можна робити), є рекомендаційними (вказують, як потрібно поводитися згідно з нормами права в тій чи іншій ситуації) і заохочувальними (сприяють заохоченню персоналу, який творчо керується нормами права).

Економічні методи – стимулюють і підвищують мотивацію персоналу, сприяють зростанню його матеріальної зацікавленості, ефективності й результативності роботи, передбачають підвищення заробітної плати залежно від якості і складності виконуваної роботи, виплату премій, надання різноманітних пільг і заохочень, що витікають із специфіки виконання своїх службових обов'язків, позитивно впливають на результат діяльності кожного працівника.

Соціально-психологічні – засоби впливу на формування і розвиток працівника, його свідомість та поведінку. Поділяються на соціальні (які використовуються для управління відносинами в колективах і між ними) і психологічні (що регулюють поведінку кожного працівника). Формують творче ставлення персоналу до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості, сприяють поєднанню особистих і колективних інтересів з перевагою інтересів держави та органів державної влади.

Морально-етичні методи – засоби морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку працівника в тій чи іншій ситуації, за певних службових обставин, формують у керівного персоналу державної служби моральну свідомість, націлюють на добросовісну поведінку.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте поняття «людські ресурси», «персонал», «кадри».
2. Як поділяють персонал за категоріями згідно з Класифікатором професій

ДК 003-2010?

3. Розкрийте поняття «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом».
4. Розкрийте суть концепцій управління персоналом?
5. Які принципи управління персоналом?
6. Які є методи управління персоналом?

ТЕМА 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1. Системний підхід до управління персоналом.
- 2.2. Основні складові системи управління персоналом в організації.
- 2.3. Служба управління персоналом державного органу.

2.1. Системний підхід до управління персоналом

Для ефективного розвитку будь-якої сфери діяльності необхідна злагоджена та результативна система управління персоналом, яка дає змогу раціонально використовувати наявні ресурси для досягнення поставленої мети.

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

Відповідно до теорії систем, діяльність організації описується в термінах вхідних ресурсів, процесу їхньої трансформації та ресурсів, що виходять, зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем.

У сучасних умовах управління людськими ресурсами повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення проблем, упровадження нових та удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Науковці так виокремлюють системний та комплексний підходи до управління персоналом: комплексний підхід до управління персоналом передбачає врахування організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів управління в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних чинників; системний підхід відображає взаємозв'язки між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевої мети, визначенні шляхів її досягнення, створенні відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання системи роботи з персоналом в організації [36].

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Зважаючи на необхідність безперервного комплексного управління персоналом, існує об'єктивна необхідність формування системи управління персоналом як упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети організації. Система управління персоналом організаційно закріплює певні функції за працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління організацією.

Система управління персоналом є відносно автономною і специфічною підсистемою загальної системи управління організацією. Якщо розглядати управління персоналом як систему, то це сукупність взаємопов'язаних елементів, в яку входять об'єкт та суб'єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, що реалізуються через систему відповідних методів та елементів [105].

Система управління персоналом - комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи [5].

Науковці [202], узагальнюючи різні визначення поняття «система управління персоналом», констатують, що окремі автори розуміють під нею упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів; комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління; підсистему керування підприємством у цілому, яка має мету, зміст і певний механізм; реалізатор функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом; підсистему, яка припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом; сукупність методів, процедур

і програм впливу, організації на своїх працівників; сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.

Система управління персоналом постійно розвивається й удосконалюється. У процесі формування системи управління персоналом організації потрібно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці (працедефіцитна або праценадлишкова), вимоги трудового законодавства, демографічна ситуація тощо. Відповідно до внутрішніх чинників належать: цілі організації та сфера її діяльності, склад персоналу, організаційна культура (сукупність цінностей, норм, якими керуються члени організації), кадрова політика організації, перспективи розвитку (як працівників, так і організації в цілому), розмір організації.

Для формування системи управління персоналом застосовують такі три підходи (рис. 2.1).

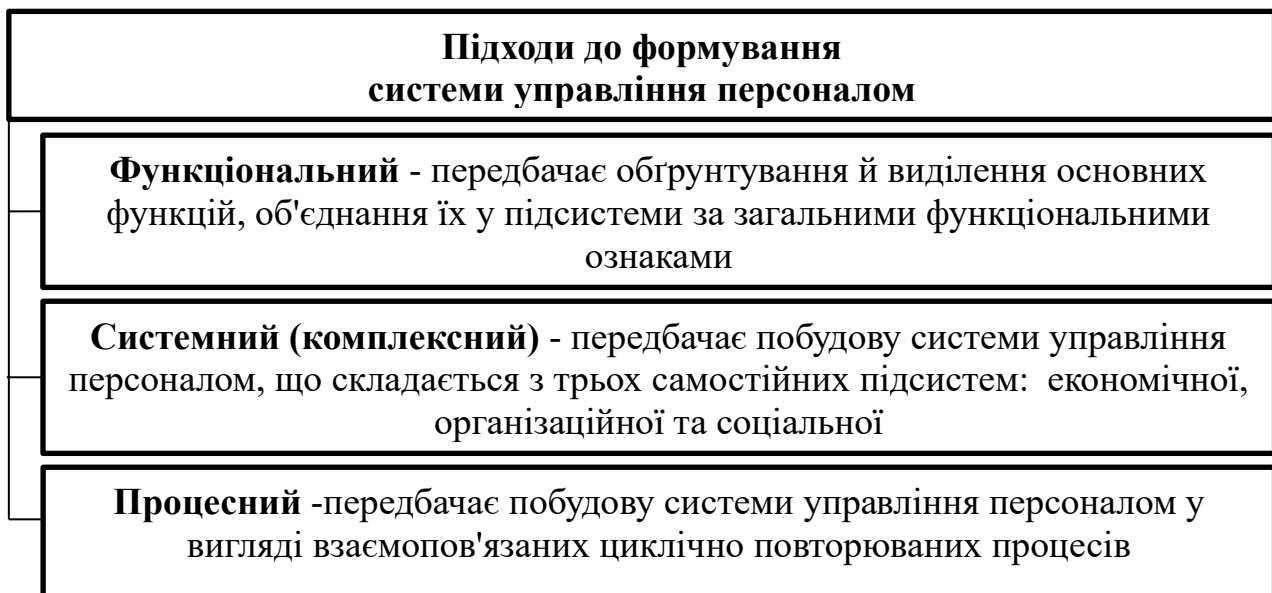


Рис. 2.1. Підходи до формування системи управління персоналом

Примітка. *Розроблено за: [70]

Функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками. Недоліками системи

управління персоналом, побудованої відповідно принципам функціонального підходу, є: перелік функціональних блоків та види управлінської діяльності, що визначають їх зміст, обґрунтований для працівників служби управління персоналом; не простежується взаємозв'язок при реалізації окремих функцій між цими працівниками та лінійними керівниками, а також загальним керівництвом організації. Системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом. Кожна із виділених підсистем управління персоналом організації реалізує свою діяльність через певні цілі та відповідні їм функції. Функціонування кожної із систем здійснюється в рамках цільової, забезпечувальної, адаптуючої, функціональної підсистем. Недоліком системи управління персоналом, побудованої відповідно системному підходу, є відсутність відображення взаємозв'язку між підсистемами та порядку реалізації функцій управління. Процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних циклічно повторюваних процесів. Процес управління персоналом реалізується у вигляді розширеного та елементарного циклів. Відносно функцій розширений цикл в основному відповідає стратегічним та тактичним завданням, елементарний цикл - оперативним завданням [70].

Система управління персоналом покликана забезпечити організацію людськими ресурсами, організувати їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

2.2. Основні складові системи управління персоналом в організації

Сучасна система управління персоналом, що склалася у провідних вітчизняних організаціях під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, включає підсистеми, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні підсистеми системи управління людськими ресурсами*

Підсистеми	Функції
1	2
Загального та лінійного керівництва	здійснює управління організацією в цілому, а також окремими функціональними та виробничими підрозділами
Планування людських ресурсів	розробка кадрової політики, стратегії управління людськими ресурсами, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби в людських ресурсах
Управління добором та обліком персоналу	організація добору персоналу, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійна орієнтація, організація раціонального використання персоналу, кадрове діловодство
Управління трудовими відносинами	аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, управління конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками
Забезпечення належних умов праці	дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці, охорони організації й окремих посадових осіб
Управління розвитком персоналу	навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, адаптація нових працівників, поточна періодична оцінка працівників, планування і реалізація ділової кар'єри та професійного просування працівників
Управління мотивацією поведінки людських ресурсів	нормування трудового процесу, розробка систем оплати праці, форм участі працівників у прибутках, форм морального заохочення персоналу

Продовження табл.2.1

1	2
Управління соціальним розвитком	організація громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організація соціального страхування
Розвиток організаційної структури управління	аналіз сформованої структури управління, проєктування нової організаційної структури, розробка штатного розпису, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва
Правового забезпечення управління персоналом	вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядницьких та інших документів щодо управління людськими ресурсами, проведення консультацій щодо юридичних питань
Інформаційного забезпечення системи управління людськими ресурсами	ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління людськими ресурсами, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи з засобами масової інформації та ін.

Примітка. *Розроблено за: [5; 11; 70]

Під *підсистемою* розуміють виділені за функціональними елементами чи організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Для подальшого розвитку системи управління персоналом у будь-якій організації повинно бути нормативно-методичне забезпечення кожної підсистеми – сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку

компетентними органами або керівництвом. Нормативно-методичне забезпечення передбачає створення умов для ефективного процесу управління персоналом.

Як зазначають науковці [203], підсистеми є частинами єдиної системи, функціонування яких взаємозалежні. Зміна будь-якого елемента підсистеми неминуче зачіпає й інші. Своєю чергою, підсистеми можуть складатися з дрібніших підсистем і елементів та самі бути системами.

Склад підсистем може змінюватися залежно від розміру та інших характеристик суб'єкта господарювання. Так, у малих організаціях в одну підсистему включають функції декількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми можуть виконувати окремі підрозділи. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Під час побудови системи управління персоналом підприємства важливо дотримуватися ряд базових принципів. Основними принципами формування системи управління персоналом, на думку науковців [202], є: економічності, прогресивності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, ієрархічності.

Зазвичай система управління персоналом включає такі основні елементи: групу фахівців апарату управління; інформаційну базу для управління персоналом; комплекс технічних засобів системи управління; комплекс методів та методичних підходів до організації праці й управління персоналом; правову базу; сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом.

Підсистеми та елементи системи управління персоналом органів державного управління наведено на рис. 2.2.

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом включає Конституцію України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), акти інших державних органів.



Рис. 2.2. Підсистеми та елементи системи управління персоналом органів державного управління*

Примітка. *Розроблено за: [203]

Науково-методичне забезпечення системи управління персоналом охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації державних службовців та включає НАДС, мережу закладів вищої освіти (Національна академія державного управління при Президентові України (нині - Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського

національного університету імені Тараса Шевченка), регіональні інститути державного управління, інститут підвищення кваліфікації, мережу закладів вищої освіти, що ліцензовані на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»), обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців.

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

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

2.3. Служба управління персоналом державного органу

З набуттям чинності Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, що відповідають за «реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби, а також виконує інші функції, передбачені законодавством» [121].

Одним із ключових завдань Стратегії реформування державного управління України до 2021 року [40] було утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у кожному державному органі, зокрема, шляхом

посилення їх спроможності з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС [83].

У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р, зазначається, що успіх реформи також значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на неї завдань службі управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру [42].

У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється *структурний підрозділ* або вводиться *посада спеціаліста з питань персоналу* (далі - служба управління персоналом) з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби [121].

Служба управління персоналом – структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління, чи департамент з питань управління персоналом чи з питань персоналу тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу [204].

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 47 затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу [153] (додаток А). Слід відмітити, що 1 липня 2022 року набув чинності Наказ НАДС від 01 червня 2022 року № 40-22 «Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 15 червня 2022 року за № 655/37991 [118]. Як зазначено на сайті Національного агентства України з питань державної служби [44], Типове положення про службу управління персоналом державного органу оновлено з метою актуалізації функцій

служби управління персоналом державного органу та приведення їх у відповідність до законодавства про державну службу.

Відповідно до Типового положення у державному органі, чисельність якого становить менше 20 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу. Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом. Служба управління персоналом безпосередньо підпорядковується керівнику державної служби в державному органі [153].

У своїй діяльності служба управління персоналом керується Конституцією України [66], Кодексом законів про працю України [62], Законом України «Про державну службу» [121], та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу [153], іншими нормативно-правовими актами [121; 153].

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за: реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [121, ст.18].

Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного

органу, затвердженому наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 року №47 [153].

Відповідно до Типового положення про службу управління персоналом державного органу основні завдання служби управління персоналом представлені на рис.2.3.



Рис. 2.3 Основні завдання служби управління персоналом відповідно до Типового положення про службу управління персоналом державного органу*

Примітка. *Розроблено за: [153]

Щоб ефективно виконувати покладені на службу управління персоналом

завдання, вона має виступати у ролі:

- *аналітика* – тут йдеться про стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;
- *комунікатора* – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу у державному органі, заохочувати та мотивувати своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;
- *каталізатора змін* – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу [204].

Служба управління персоналом повинна впроваджувати у свою роботу *сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі*, а отже приділити свій час:

- розробці HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;
- підвищенню мотивації і прихильності персоналу;
- підвищенню професійної компетентності державних службовців, розширенню бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності;
- впровадженню процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;
- системі заохочення [204].

При Національному агентстві України з питань державної служби є Рада управління людськими ресурсами при НАДС [175] – постійний консультативно-дорадчий орган, до складу якого увійшли представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади. Вона є важливим органом координації політики, що стосується управління людськими ресурсами в державних органах

та органах місцевого самоврядування [182].

Рада утворюється у складі голови Ради, членів Ради та секретаря. Головою Ради є директор Генерального департаменту НАДС, що забезпечує формування державної політики у сфері управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування (за посадою). Членами Ради є уповноважені представники:

- служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, а також апаратів (секретаріатів) Верховної Ради України, допоміжних органів, утворених Президентом України, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Ради національної безпеки і оборони України, Рахункової палати, інших державних колегіальних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;
- структурних підрозділів з питань персоналу або спеціалістів з питань персоналу органів місцевого самоврядування.

Завданнями Ради управління людськими ресурсами при НАДС є:

1) формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема, шляхом підготовки пропозицій до методичних рекомендацій та законодавства з питань управління персоналом;

2) участь у визначенні пріоритетів та механізму інституційного, інформаційного та іншого забезпечення реалізації державної політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

3) аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом державних органів та структурних підрозділів з питань персоналу (спеціалістів з питань персоналу) органів місцевого самоврядування;

4) сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

5) формування пропозицій щодо адаптації та практичного застосування міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

6) заохочення до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;

7) підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

8) підготовка пропозицій до роботи ІТ-систем з питань управління персоналом, зокрема Єдиного порталу вакансій державної служби, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання;

9) узагальнення практики управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [182].

Організаційне та інформаційне забезпечення діяльності Ради здійснює Генеральний департамент НАДС, що забезпечує формування державної політики у сфері управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування є самостійним структурним підрозділом апарату Національного агентства України з питань державної служби, що утворений для виконання завдань, пов'язаних із аналізом та забезпеченням формування державної політики у сфері державної служби [204].

До компетенції Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування належать такі завдання: забезпечення формування державної політики; здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики

у сфері управління персоналом на державній службі; розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом на державній службі.

Контрольні запитання до теми:

1. Що розуміють під системою управління персоналом?
2. Які є підходи до формування системи управління персоналом?
3. Які є підсистеми системи управління персоналом?
4. Охарактеризуйте систему управління персоналом у сфері державної служби.
5. Які основні завдання служби управління персоналом державного органу?
6. Розкрийте роль Національного агентства України з питань державної служби в системі суб'єктів управління персоналом в державних органах та органах місцевого самоврядування.

ТЕМА 3

КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Поняття та типи кадрової політики організації.
- 3.2. Стратегія управління персоналом організації.

3.1. Поняття та типи кадрової політики організації

Під *кадровою політикою організації* розуміють сукупність поглядів, вимог і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, розвиток, використання) в процесі управління ним відповідно до загальної стратегії організації.

Кадрова політика організації є цілісною стратегією роботи з персоналом, що визначає її генеральний напрям та принципові установки на довгу перспективу, об'єднує різні елементи й форми кадрової роботи, і має за ціль створення високопродуктивного та високопрофесійного колективу, здатного гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів ротації (вивільнення) та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації. Кадрова політика повинна враховувати вимоги трудового та іншого законодавства, а також стан ринку праці.

Кадрова політика організації базується на її відповідній стратегії управління персоналом і знаходить своє відображення в філософії організації, правилах внутрішнього розпорядку, колективному договорі, різних інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами.

Основні завдання кадрової політики відображені на рис. 3.1.

Принципи кадрової політики — це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань організації.

Вони регламентують реалізацію всіх напрямків роботи з персоналом, а також визначають специфіку реалізації окремих функцій та етапів кадрової роботи.

Формулювання принципів кадрової політики є прерогативою вищого керівництва організації. В сучасних умовах актуальними принципами кадрової політики є: справедливість, послідовність, законність, рівність, науковість, комплексність, системність, оптимізація використання людських ресурсів, демократизація управління персоналом, професіоналізм і компетентність персоналу, відсутність дискримінації, корпоративність, ефективність, адаптивність, стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

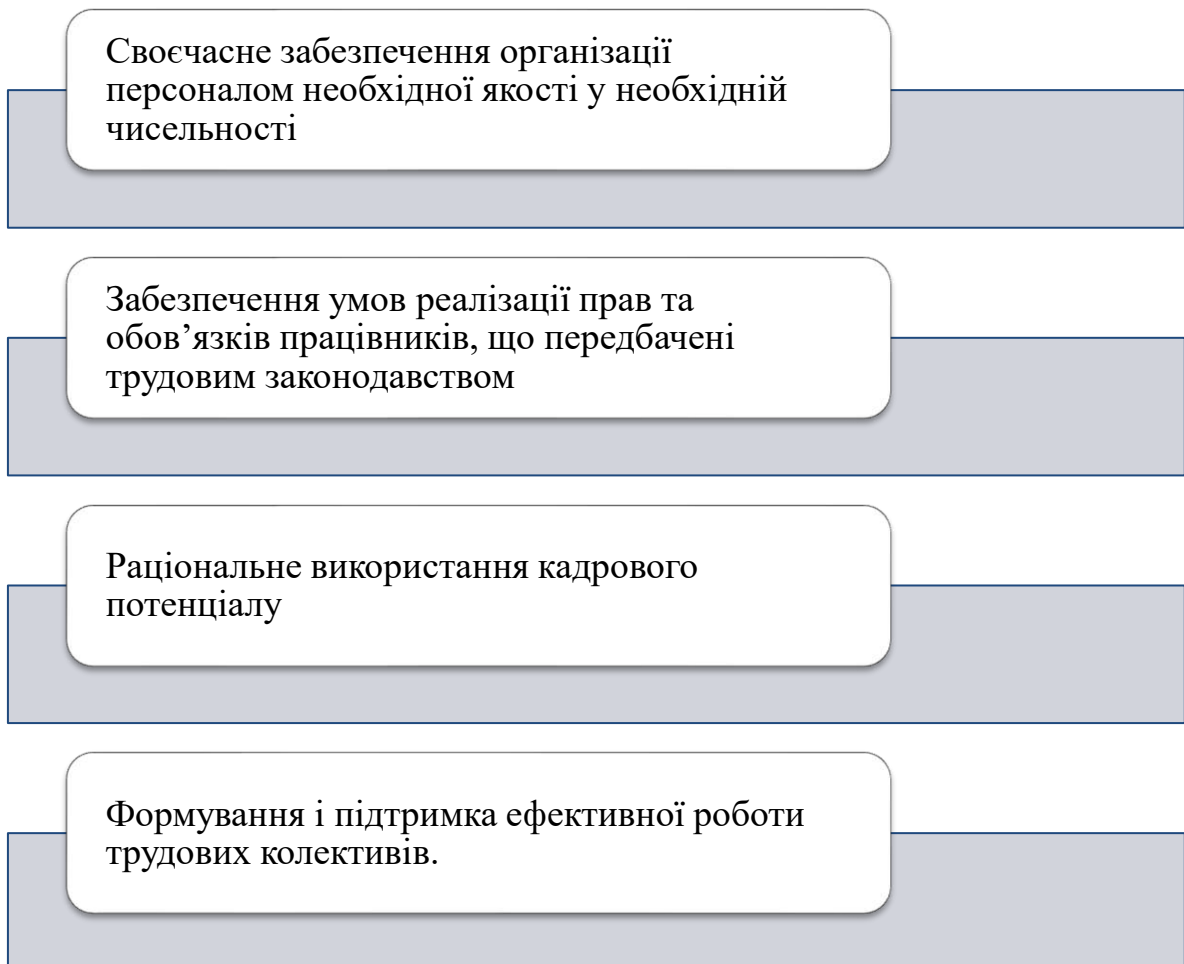


Рис. 3.2. Завдання кадрової політики підприємства

Кадрова політика організації визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками. Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику

організації, належать: законодавство, особливості сфери діяльності, культурні традиції, рівень регулювання соціально-трудових відносин у галузі, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці та інші.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є місія і цілі підприємства, влада і стиль управління, особливості організації праці, якісні характеристики колективу.

До формування кадрової політики висувають наступні вимоги:

- кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку організації;

- кадрова політика має бути достатньо гнучкою та адаптивною;

- кадрова політика має бути економічно обґрунтованою;

- кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики у підприємстві є та обставина, що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а працівники служби управління персоналом зобов'язані допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку. Основними правилами при цьому є такі:

- кожен керівник — це керівник персоналу;

- кожен директор — це директор з кадрів, незалежно від того, за яку сферу діяльності він відповідає;

- кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування по службі менеджерів усіх ланок.

На основі аналізу існуючих в різних організаціях кадрових політик виділяють *типи кадрової політики* за двома ознаками:

- за рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом та рівнем впливу управлінського апарату на ситуацію щодо персоналу – пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична;

- за ступенем відкритості формування складу персоналу стосовно зовнішнього середовища - відкрита, закрита.

Пасивна кадрова політика: керівництво організації не має програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків. Характерна відсутність прогнозу потреб в персоналі, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики ситуації щодо персоналу в цілому. Керівництво працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які намагається погасити будь-якими засобами, зазвичай, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика: керівництво організації здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо її локалізації. Керівництво орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Служби управління персоналом, як правило, володіють засобами діагностики існуючої ситуації та надання адекватної екстреної допомоги.

Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку організації є прогнози потреби в персоналі, сформульовані завдання щодо розвитку персоналу. Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Служба управління персоналом володіє не тільки засобами діагностики існуючої ситуації щодо персоналу, але і методикою її прогнозування на середньостроковий період. Основна проблема – розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика: керівництво організації має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; служба управління персоналом здатна розробити цільові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і

корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Авантюристична кадрова політика: керівництво не має якісного діагнозу існуючої ситуації щодо персоналу, обґрунтованого прогнозу її розвитку, але прагне впливати на неї. Служба управління персоналом, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів діагностики існуючої ситуації щодо персоналу і її прогнозування, однак у програмі розвитку організації включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не проаналізовані з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом. Проблеми при реалізації даної кадрової політики можуть виникнути у тому випадку, якщо підсилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації.

Відкрита кадрова політика: організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цій або подібній організації. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ній можна почати працювати як із найнижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Такого типу кадрова політика може бути характерною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй сфері діяльності.

Закрита кадрова політика: організація орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення вакантних посад відбувається з числа працівників організації. Такого типу кадрова політика характерна для організацій, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для організацій, що працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Ще одна типологія кадрової політики ґрунтується на визначенні цінностей, які лежать в її основі. Так, Д. МакГрегор сформулював ознаки автократичного стилю управління у вигляді теорії «Х», а демократичного — теорії «Y». Перша передбачає, що людина — істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше. Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі. Теорія «Y» передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин. З цих позицій кадрова політика може мати як демократичну, так і авторитарну орієнтацію.

Кадрова політика державного органу – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації, кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється, з урахуванням стратегії розвитку державного органу [203].

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика є частиною політики державного органу і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Як зазначають науковці [203], до основних *етапів формування кадрової політики у державному органі* відносяться:

Перший етап – формулювання цілей, стратегій і завдань кадрової політики.

Цілі і завдання кадрової політики визначаються, виходячи з основних положень Конституції України, Закону України «Про державну службу», із сукупності цілей і завдань щодо забезпечення ефективного функціонування державної служби та державного органу. *Основною метою кадрової політики* є повне використання кваліфікаційного потенціалу управлінського персоналу. Ця

мета досягається шляхом надання кожному державному службовцю роботи відповідно до його рівня професійної компетентності.

Другий етап складається з трьох блоків:

1) вимоги до рівня професійної компетентності державних службовців у державних органах, які визначаються відповідно до профілю професійної компетентності посади та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби;

2) кількісні вимоги, які пов'язані з визначенням потреби в персоналі за посадами, профілями професійної компетентності посад державної служби тощо;

3) основні принципи кадрової політики за найбільш важливими напрямками: відбір і розстановка персоналу, планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців, оцінка їх рівня професійної компетентності, оплата праці, мотивація, використання кадрового потенціалу тощо.

На *третьому етапі* визначається вибір основних форм і методів управління людськими ресурсами, розробляється науково-методичний інструментарій кадрового планування.

На *четвертому етапі* розробляється план заходів з управління персоналом, визначаються терміни і відповідальні за виконання цих заходів. До плану заходів з управління персоналом входять: розробка концепції кадрової політики; визначення завдань та вимог стратегії управління персоналом; відбір кандидатів на посади державної служби; планування кар'єри та професійного розвитку персоналу; щорічне оцінювання державних службовців; розвиток системи мотивації персоналу; соціальне забезпечення державних службовців; дослідницько-аналітична робота; удосконалення роботи служби персоналу [203].

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма сферами діяльності державного органу. Ухвалення рішень щодо кадрової політики відбувається в усіх функціональних підсистемах державного органу, в той же час рішення у сфері

управління персоналом впливають на рішення в цих функціональних підсистемах.

3.2. Стратегія управління персоналом організації

У сучасних умовах стратегія управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності усіх організацій, незалежно від їх видів діяльності, розмірів, форм власності та організаційно-правових форм господарювання.

Стратегія - це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети; це комплексний план розподілу ресурсів, спрямований на досягнення цілей. *Тактика* – концептуальна дія, яка здійснюється у вигляді одного або ряду конкретних завдань.

Стратегії управління персоналом організації розробляються власниками та/або керуючими організації в особі топ-менеджерів (менеджерів вищого рівня), а також службами управління персоналом із урахуванням конструктивних пропозицій профспілкових організацій для визначення місії, ключових напрямів роботи з персоналом, обґрунтування необхідності використання конкретних методів, форм та інструментів планування, набору, відбору, адаптації, мотивації та використання персоналу організації.

Постановка цілей, формування стратегій і розробка тактики їхньої реалізації є пріоритетними завданнями керівників усіх рівнів управління і служби управління персоналом і лежать в основі стратегічного управління персоналом. *Стратегічне управління персоналом* являє собою комплекс рішень і дій щодо формулювання й реалізації кадрової стратегії, покликаної забезпечити ефективне використання та розвиток інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу для досягнення цілей [203].

Стратегічний підхід до управління персоналом в органах публічної влади базується на таких принципах:

- розгляд персоналу як цінного стратегічного активу;
- безпосередня участь керівників державного органу та органів місцевого самоврядування і його структурних підрозділів, у тому числі служби управління персоналом, у розробці як загальної стратегії, так і стратегії управління персоналом;
- відповідність стратегій і цілей управління персоналом загальній стратегії і стратегічним цілям державного органу;
- акцентування уваги на визначенні і розвитку ключових компетенцій, забезпеченні синергізму видів діяльності як у державному органі в цілому, так і в його структурних підрозділах, що дозволяє пропонувати цінні для споживача послуги [203].

Процес стратегічного управління персоналом організацій, як і будь-який інший процес стратегічного управління, повинен відбуватись за певним чітко визначеним алгоритмом і включати такі етапи:

- 1) аналіз і оцінка місії, цілей і стратегій, які наразі існують;
- 2) аналіз зовнішнього середовища та визначення його можливостей і загроз;
- 3) аналіз внутрішнього середовища та визначення сильних і слабких сторін;
- 4) визначення нової місії, цілей, основних стратегій;
- 5) формування стратегічного набору (стратегій на організаційному й функціональному рівнях);
- 6) впровадження стратегії за допомогою зміни організаційної структури, функцій, людських ресурсів, організаційної культури, інформаційних технологій і технологій управління персоналом.

Дотримання послідовності етапів процесу стратегічного управління персоналом організацій – необхідна умова ефективного стратегічного планування. Загальним підходом до аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища є SWOT-аналіз.

Стратегічне планування – це набір цілей, рішень і дій, які ведуть до розробки конкретних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Як зазначають науковці [203], стратегічне планування має важливе значення, оскільки воно:

- є керівництвом до дії (цілі та плани визначають напрям руху, акцентують увагу персоналу на конкретних завданнях і сприяють концентрації зусиль на їх виконання);

- є джерелом мотивації та залучення (усвідомлення цілей сприяє ідентифікації працівника з організацією, підвищення рівня мотивації, зниження рівня невизначеності);

- є основою для прийняття рішень (рішення, що приймаються на всіх рівнях організації, повинні бути спрямовані на реалізацію планів і цілей);

- дозволяє знизити вплив чинників невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища;

- сприяє зведенню до мінімуму втрат, нераціональних дій, неефективного використання ресурсів, у тому числі людських;

- встановлює стандарти діяльності (ілі визначають результати діяльності і виступають критеріями їхньої оцінки).

Розробка стратегії управління персоналом (кадрової стратегії) в органах публічної влади – цілеспрямована діяльність керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо формування ефективного плану дій, спрямованого на ефективне використання людських ресурсів.

Стратегія управління персоналом (кадрова стратегія) – це функціональна стратегія, що являє собою систему принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням загальної стратегії організації, кадрового потенціалу та типу кадрової політики.

Прикладами стратегій у сфері управління персоналом можуть бути: поліпшення показників роботи; розширення бази професійних навичок; забезпечення розвитку рівня компетентності та можливості кар'єрного росту; підвищення рівня мотивації персоналу тощо.

Стратегія управління персоналом організації є важливим елементом стратегічного управління і займає особливе місце серед інших функціональних стратегій тієї чи іншої організації у цілому. Вона повинна визначатись загальною (генеральною, корпоративною) стратегією розвитку організації й ідеально «вписуватись» у її основні положення, а також бути розробленою відповідно до концепції управління персоналом / концепції управління людськими ресурсами [202].

Стратегії управління персоналом, як і бізнес-стратегії, повинні враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації, а отже, бути здатними передбачати різні ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування [88].

Науковці і практики у сфері управління виділяють чотири види базових стратегій: *стратегія росту, стратегія стабільності (помірного зростання), стратегія скорочення та комбінована стратегія*. Між стратегією організації і стратегією управління персоналом існують певні взаємозв'язки (табл.3.1).

На основі чотирьох основних бізнес-стратегій (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості і ліквідаційна стратегія) розробляють чотири види базових стратегій управління персоналом:

- *стратегія розвитку людських ресурсів* (відрізняється інвестиційним підходом до управління людськими ресурсами і застосовується при підприємницькій стратегії, а також стратегіях прибутковості і зростання);
- *стратегія оптимізації кадрового потенціалу* (орієнтація на скорочення штатів, зменшення витрат на соціальні програми, навчання персоналу; використовується при ліквідаційній бізнес-стратегії);
- *антикризова стратегія управління людськими ресурсами* (спрямована на попередження (профілактику) кризових ситуацій, а також на вживання заходів із їх ліквідації);

- *універсальна стратегія* (поєднує елементи різних типів стратегій управління персоналом).

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок між стратегією організації і стратегією управління персоналом*

Вид стратегії	Характеристика стратегії	Стратегія управління персоналом
1	2	3
<i>Стратегія росту</i>	Стратегія, за якої рівень короткострокових і довгострокових цілей організації щорічно збільшується відносно показників попереднього року. Застосовується у сферах, які динамічно розвиваються, застосовуючи технології, що швидко змінюються.	У даному випадку стратегія управління персоналом повинна бути орієнтована на залучення осіб найвищої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. На стадії інтенсивного росту у завдання кадрової служби входять залучення нового персоналу і розвиток корпоративної культури. На роботу запрошуються співробітники, здатні сприймати цю культуру, правила і норми поведінки. Найважливішими завданнями такої стратегії є: <ul style="list-style-type: none"> • створення належної системи оплати праці та заохочення працівників; • формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; • постійне підвищення кваліфікації; • забезпечення можливостей службового росту.
<i>Стратегія стабільності або стратегія помірної зростання</i>	Характеризується цілями, установленими на рівні минулих досягнень із урахування інфляції	Стратегія управління персоналом повинна орієнтуватись не тільки на заохочення, але й на закріплення працівників, необхідна стабілізація персоналу. Структура потреби в ньому дещо інша (відносно менше потрібно осіб вищої кваліфікації).

Продовження табл.3.1

1	2	3
		<p>Головне в діяльності служби управління персоналом – оцінювання персоналу, пошук резервів, планування кар'єри, вирішення питань про те, діяти старими методами чи перебудовуватись.</p> <p>Більшого значення набувають:</p> <ul style="list-style-type: none"> • внутрішні переміщення працівників; • їх перенавчання; • підсилення соціальних гарантій; • організація виходу на пенсію.
<i>Стратегія скорочення</i>	<p>Характеризується встановленням цілей не досягнутих у минулому. Існує декілька варіантів скорочення: ліквідація, відсікання зайвого, скорочення та переорієнтація.</p>	<p>Основні напрями стратегії управління персоналом полягають в:</p> <ul style="list-style-type: none"> • перепроєктування робочих завдань та функцій шляхом їхнього розширення; • організації масових звільнень і допомоги у працевлаштуванні; • стимулюванні дострокового виходу на пенсію при зберіганні найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам праці; • перекваліфікації працівників. <p>Питання набору персоналу, підвищення його кваліфікації тощо тут практично не розглядаються.</p>
<i>Комбінована стратегія</i>	<p>Одночасне втілення двох або кількох базових стратегій.</p>	<p>Стратегія управління персоналом формується відповідно до комбінації базових стратегій.</p>

Примітка. *Розроблено за: [11, 203]

Вибрана стратегія управління персоналом повинна бути втілена в конкретні форми (програми, завдання і т.д.). Досягти цього можна, плануючи людські ресурси організації.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) [139]. Основними завданнями НАДС є: 1) забезпечення формування і реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах; 2) участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування; 3) здійснення функціонального управління державною службою.

У Стратегії управління персоналом на період до 2022 року [196], розробленій Національним агентством України з питань державної служби, визначено ключові напрями політики управління персоналом. У документі визначено місію, ціннісні орієнтації, сформовано принципи взаємодії та ключові пріоритети кадрової політики, а також необхідні кроки щодо її реалізації. Метою Стратегії є розроблення комплексного підходу до управління персоналом та розвитку його потенціалу, формування високопрофесійної та мотивованої команди НАДС.

Контрольні запитання до теми:

1. Що розуміють під кадровою політикою організації?
2. Які основні завдання кадрової політики організації?
3. Відповідно до яких принципів повинна формуватися кадрова політика організації?

4. Які загальні вимоги висуваються до формування кадрової політики організації?
5. За якими ознаками класифікують кадрову політику організації?
6. Які типи кадрової політики виділяють за рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом та рівнем впливу управлінського апарату на ситуацію щодо персоналу?
7. Охарактеризуйте відкритий і закритий типи кадрової політики організації.
8. Розкрийте поняття «кадрова політика державного органу».
9. Які основні етапи формування кадрової політики у державному органі?
10. Розкрийте поняття «стратегія управління персоналом».
11. Які етапи процесу стратегічного управління персоналом організацій?
12. Які взаємозв'язки між стратегією організації і стратегією управління персоналом?

ТЕМА 4

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Поняття колективу та його згуртованості.

4.2. Формування успішної команди.

4.1. Поняття колективу та його згуртованості

Ефективність діяльності організації визначена дією багатьох чинників, серед яких важливу роль відіграють особливості її колективу.

Колектив – сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами; група людей зв'язаних спільною працею в одній організації [62].

Колектив (лат. *collectivus* – збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою, діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, стосунками співробітництва та взаємодопомоги. Колектив є об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються та розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їхніми групами [30; 45].

Такі взаємозв'язки і взаємовідносини відображаються у колективі чи групах працівників.

Колектив – це середня соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих розв'язанням конкретних завдань, заснована на спільності цілей, принципів співробітництва; поєднані члени групи за допомогою індивідуальних і групових інтересів; працюють в одній організації.

Група – це мала соціальна група, що об'єднує людей, які безпосередньо контактують один з одним на основі спільності цілей, норм поведінки і поєднання індивідуальних та групових інтересів.

Групи є невід'ємними структурними елементами в будь-якій організації. Вони є основою для виконання великого обсягу робіт і існують як всередині, так і поза межами організацій. Під *групою* розуміють двох або більше людей, які

постійно взаємодіють для досягнення спільної мети. Керівництво створює групи, коли поділяє всю належну до виконання роботу за горизонталлю (підрозділи) і за вертикаллю (рівні управління).

Групу можна трактувати як «двох або більше індивідів, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного так, що створюють нову сферу спілкування» [9].

Передумовами виникнення груп в організації, які функціонують як відокремлені структурні підрозділи, є такі:

1) внаслідок розподілу праці визначають *окремі спеціалізовані функції*, що потребують для виконання певну сукупність людей, які мають певну кваліфікацію, професію, готовність у спільній діяльності виконувати певну роботу. Подібна ситуація спостерігається під час формування груп, які вирішують цільові завдання.

2) *природна спрямованість людини* до об'єднання з іншими людьми, до формування сталих форм взаємодії з людьми. Група надає людині відчуття захищеності, підтримку, допомогу у вирішенні своїх завдань. У групі людині легше досягти «винагородження» у формі визнання або матеріального заохочення, у ній людина вчиться, переймаючи досвід інших. Група надає людині більше впевненості в собі у різних взаємодіях.

3) група надає людині можливість проводити час у приємному оточенні. Група може слугувати джерелом *вирішення особистих проблем* у плані задоволення потреби – бути комусь потрібним, уникнути самотності [9].

Характерні особливості групи:

- члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому і тим самим у зовнішніх взаємодіях виступають від імені групи. Людина говорить не про себе, а про групу в цілому, вживаючи займенники «ми», «у нас», «наші», «нам»;

- взаємодія між членами групи носить характер безпосередніх контактів, особистих розмов, взаємодопомоги. У групі люди безпосередньо спілкуються один з одним, надаючи формальним взаємодіям «людську» форму;

- у групі поряд з формальним розподілом ролей обов'язково відбувається неформальний розподіл ролей, який зазвичай визнається групою;
- у групах, що добре організовані і функціонують, зазвичай створюються можливості для того, щоб людина могла вести себе відповідно до своїх здібностей до групових дій і органічно властивою їй певною роллю члена групи [12].

Головною умовою створення колективу є відбір людей за відповідними здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей через досягнення відповідної кваліфікації. Для того, хто створює організацію, найважливішим завданням є правильний добір і розміщення людей.

Основними ознаками колективу є єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.

Потенційно колектив є найефективнішим мотиватором праці, чинником підтримки індивідуальних зусиль і насаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості працівників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними. Тому є можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей та інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед у колективі задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має змогу по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до

вдосконалення, до першості у змаганні.

Колектив — це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Класифікація колективів

Ознака класифікації	Види колективів та їх характеристика
1	2
<u>За статусом</u>	<p>- <i>офіційні</i>: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;</p> <p>- <i>неофіційні</i>: базуються на юридично не зафіксованому (в деяких випадках і не оголошеному) бажанні людей співпрацювати один з одним і реальній практиці такої співпраці</p>
<u>За характером внутрішніх зв'язків</u>	<p>- <i>формальні</i>;</p> <p>- <i>неформальні</i>.</p> <p>Офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних колективах зв'язки є винятково неформальними.</p> <p>Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями незалежно від того, яке місце вони посідають на офіційних службових рівнях</p>
<u>За механізмом формування</u>	<p>- <i>стихійно сформовані колективи</i> (наприклад, студентський колектив);</p> <p>- <i>свідомо організовані колективи</i> (наприклад, викладацький колектив).</p> <p>Водночас стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, залежно від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані — випадково (наприклад, за алфавітом).</p>

1	2
<u>За часом існування</u>	<p>- тимчасові; - постійні.</p> <p>На практиці тимчасовий характер колективу пов'язують переважно з тим, що він призначений для вирішення певного разового завдання.</p>
<u>За функціями</u>	<p>- колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал підприємства);</p> <p>- колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді та ін.);</p> <p>- колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби за інтересами).</p> <p>Так само, функціональна класифікація може доповнюватись і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.</p> <p>Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутрішньо колективного розподілу праці.</p>
<u>За розмірами</u>	<p>-малі; -великі.</p> <p>Чим менше колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємопов'язане ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери.</p>

Примітка. *Джерело: [12]

Працездатний згуртований колектив виникає не відразу. Цьому передують тривалий процес його становлення та розвитку, успіх якого визначається низкою обставин, які мало залежать від того, складається колектив стихійно чи формується свідомо і цілеспрямовано. Насамперед, йдеться про ясність і зрозумілість цілей його майбутньої діяльності, відповідних внутрішнім прагненням людей, заради досягнення яких вони готові повністю або частково відмовитися від свободи рішень, вчинків і підкоритися груповій владі.

Іншою важливою умовою успішного формування колективу є наявність певних, нехай навіть незначних досягнень у процесі спільної діяльності, які наочно демонструють її явні переваги перед індивідуальною.

Ще однією умовою успіху офіційного колективу є сильний керівник, а неофіційного – лідер, якому люди готові підкорятися і за яким йти до поставленої мети.

Кожний колектив повинен знайти своє місце, свою «нішу» в формальній чи неформальній структурі організації, де б він міг повністю реалізувати свої цілі і можливості, не перешкоджаючи робити це іншим.

Початком формування офіційного колективу є рішення про його створення, належним чином оформлене юридично. Потім визначається його функціональна структура, права, обов'язки і відповідальність для кожного співробітника. Залученим працівникам офіційно повідомляють персональні завдання з урахуванням їхніх здібностей.

Для неофіційного колективу «днем народженням» стає зазвичай якась надзвичайна подія, або досягнення якоїсь межі в розвитку ситуації, після якої «так більше жити не можна», що породжує сплеск емоцій (страху, протесту, бажання захистити себе, своє становище, статус) і штовхає людей до об'єднання один з одним.

Будь-які стосунки між людьми починають складатися на основі контактів і спостережень, у процесі яких суб'єкти накопичують інформацію один про одного, що служить основою взаємної зацікавленості, симпатії або, навпаки, антипатії. Симпатія – це неусвідомлена, ірраціональна схильність до іншої особи, що формується на основі емпатії – здатності співчуття, розуміння його.

Виникнення симпатії й антипатії зумовлено закономірностями сприйняття, ступенем збігу чи розбіжності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей (люди, зрозуміло, симпатизують тим, хто поділяє їхні погляди і позиції, знаходиться поруч, спільно бере участь у вирішенні складних проблем, але навряд чи хтось буде відчувати добрі почуття до конкурентів), загальною

манерою поведінки інших осіб. І вже на основі симпатії виникають певні досить постійні стосунки.

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- уміння щодо правильного добору персоналу;
- турбота про членів колективу;
- уміння створювати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі;
- підтримка особистого розвитку працівників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- уміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника щодо формування трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співпраці [5].

У своєму розвитку колектив проходить декілька етапів (табл. 4.2).

Забезпечення згуртованості колективу значною мірою залежить від ефективності формування та розвитку формальних і неформальних груп.

Формальні групи – це об'єднання людей в межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій. До них відносять:

- керівні групи (топ-менеджери та їхні команди, котрі розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);
- робочі групи (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання – колективи виробничих цехів, функціональних відділів, служб та ін.);
- комітети – особливі види груп, яким надані повноваження для виконання

певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи).

Таблиця 4.2

Етапи розвитку колективу

Етап	Зміст
1	2
1. Формування (зародження) колективу	Для стадії формування трудового колективу характерними є: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види стосунків, норми поведінки, правила регулювання внутрішньоорганізаційних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу характерним є централізація управління, формування для підлеглих конкретних завдань, детальне регламентування та жорсткий контроль за їхнім виконанням. На цій стадії розвитку трудового колективу застосовуються переважно організаційно-розпорядчі методи управління.
2. Становлення колективу	На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю працівників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Завдання керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні технології впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.
3. Зрілість колективу	Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі - взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для цього етапу характерним є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних технологій впливу

1	2
	<p>Цій стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат. Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що в ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна та волева єдність. Інтелектуальна єдність визначена обізнаністю всіх членів колективу про можливості колективу, взаєморозуміння (психологічна спільність) у процесі діяльності, прагненням знайти спільну мову, єдність думок. Емоційну єдність характеризує атмосфера співчуття всім працівникам, спільних переживань процесів, що відбуваються в колективі та поза ним. Єдність волі проявляється у здатності колективу перемагати труднощі, що виникають, доводити справу до кінця. Отже, на цій стадії в колективі утверджуються остаточні стосунки співробітництва та взаємодопомоги. На третій стадії не тільки керівник, а й всі співробітники відчують відповідальність за діяльність свого колективу. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління, проводячи ділові наради, намагається з співробітниками знаходити оптимальні рішення проблем, що виникають. Керівник починає діяти як наділений функціями керівництва авторитетний представник інтересів колективу.</p>
4. Старіння колективу	<p>На стадії старіння колектив припиняє розвиток, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На цьому етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.</p>

Примітка. *Джерело: [12]

В управлінні колективом дуже важливо правильно сформулювати групи і залежно від ситуації та вирішуваних завдань застосовувати ефективні способи

впливу на групи.

Неформальні групи – це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в регулярну взаємодію за інтересами для досягнення певних цілей.

Неформальні групи створюються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які з певних причин не задовольняються у рамках формальної групи (потреби в причетності, розумінні причин прийнятих рішень, захисті, участі, спілкуванні, інформації).

Найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами зводяться до такого:

- 1) визнати існування неформальної організації й усвідомити, що її знищення призведе до негативних наслідків;
- 2) знати думку членів і лідерів неформальних груп;
- 3) перед будь-якими діями спробувати спрогнозувати можливу негативну реакцію неформальної групи;
- 4) надати змогу лідерам або членам групи брати участь у розробці та реалізації рішень із метою послаблення опору змінам [30; 45].

Згуртованість трудового колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Згуртованість колективу проявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки у процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Формуванню згуртованого колективу сприяє наявність у його членів таких якостей, як уміння знайти спільні погляди, загальні цінності та інтереси, уміння

слухати, чіткість і ясність позицій, готовність допомагати іншим, прагнення уникнути конфліктів.

Перешкоджають формуванню згуртованого колективу бажання домінувати і (або) постійно вступати в суперечку, безапеляційні заяви, оцінка ідей інших як поганих або неправильних; звичка бути завжди правим, потреба бути переможцем, брати верх, байдужість, апатія, нудьга.

Для формування згуртованого колективу необхідні такі умови:

- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати як «експерти» під час вирішення завдань;
- сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід та здібності кожного з тих, хто працює поодиноці;
- більшість людей повинна мати змогу певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Керівник не завжди має справу з високо згуртованим колективом. Визначення ступеня згуртованості колективу – важлива умова ефективного управління, що необхідно враховувати під час вибору стилю і методів керівництва, визначення загальних можливостей колективу, окреслення завдань і контролю за їхнім виконанням.

Щоб визначити чинник організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) за ознаками симпатія – антипатія. Вибори підраховуються за відповідями на питання, наприклад, таких типів: «З ким би Ви хотіли мати спільний робочий кабінет?» або «З ким би з працівників Ви хотіли встановлювати нове обладнання?» та ін. Запитання підбирають з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших чинників.

Індекс згуртованості колективу визначаються за формулою (4.1):

$$Z_{\text{гр}} = (\sum A^+ - \sum A^-) / (n * (n-1)), \quad (4.1)$$

де $\sum A^+$ - сума позитивних виборів;

$\sum A^-$ - сума негативних виборів;

n – кількість членів колективу.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближче індекс $Z_{\text{гр}}$ до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. На основі проведених досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості колективу й ефективністю професійної діяльності.

Індекс взаємності колективу (B_k) розраховують за формулою (4.2):

$$B_k = \sum B^+ / (\frac{1}{2} * n * (n-1)), \quad (4.2)$$

де $\sum B^+$ – кількість взаємних позитивних виборів.

Індекс конфліктності (K_k) розраховують за формулою (4.3):

$$K_k = \sum B^- / (\frac{1}{2} * n * (n-1)), \quad (4.3)$$

де $\sum B^-$ - сума взаємних негативних виборів.

Соціометричний статус членів колективу визначають за формулою (4.4):

$$S_i = (\sum A_i^+ - \sum A_i^-) / (n-1) \quad (4.4)$$

За найбільшим значенням показника соціометричного статусу визначається неформальний лідер колективу.

Іншою важливою характеристикою колективу є індекс інтеграції (I_k), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів колективу, які не отримали жодного вибору (формула (4.5)):

$$I_k = \frac{1}{\text{кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}} \quad (4.5)$$

Індекс інтеграції показує здатність колективу зберігати структуру як єдине ціле.

Низькі рівні індексів взаємності (Вк) та інтеграції (Ік) вказують на емоційні міжособистісні конфлікти, сховані несприятливі чинники у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

- психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
- соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Психологічна сумісність членів колективу – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність передбачає низьку якостей:

- фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості);
- психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);
- психологічних (характер і мотиви поведінки);
- соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання).

Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці та якість роботи. Одним із вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти здебільшого є хорошими організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність,

зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки є ідеальними менеджерами вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. У випадку нестабільної поведінки можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають в організації у ролі рядових виконавців.

Існують і більш складні типології особистісних характеристик, що ґрунтуються на інших методиках, тестах та інструментарії. На базі особистісних темпераментів виділяються різні риси характеру як стійкі психологічні якості, що визначають ставлення працівника до справи, до себе, інших людей та ін. Риси характеру можуть бути дуже різними: серйозність – легковажність, принциповість – безпринципність, колективізм – індивідуалізм, альтруїзм – егоїзм, акуратність – неохайність та ін. Урахування й оптимальне сполучення різноманітних особистісних характеристик є важливим чинником групової сумісності та ефективності діяльності колективу.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності: 1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей працівників, що взаємодіють між собою; 2) контрастність властивостей і якостей; 3) гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має на меті стійкість та ефективність групової діяльності.

Сумісність – одна з найважливіших умов згуртованості колективу. У загальному плані згуртованість колективу залежить і від таких параметрів, як вік, рівень освіти, тривалість роботи в організації, спільність соціальних ціннісних орієнтацій, політичних і релігійних поглядів, специфіки групових комунікацій, особистості керівника та ін.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать такі: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення й органічного поєднання здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

4.2. Формування успішної команди

Поняття «команда» увійшло в управлінську практику ще в 50-х роках ХХ ст. Відомий дослідник в галузі якості Джозеф Джуран уперше застосував свій «командний підхід до рішення проблем в Японії в 1950-х роках, а потім в 1980-х роках – у Сполучених Штатах Америки [30; 45].

Результати діяльності організації залежать від компетентності працівників, їхньої майстерності та конкурентних можливостей. Враховуючи думку, що сьогодні конкурують не організації, а управлінські команди, формування команди є одним із найважливіших завдань кожного суб'єкта господарювання.

Команда – це група індивідів, людей-одномумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля; це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати.

Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Поняття «команда» і «група» не є тотожними і взаємозамінними.

Завданням лідера є перетворення групи людей в команду.

Група – це будь-яка кількість людей, що взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а команда – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети; головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії [115].

Синергія (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – комбінований вплив чинників, які характеризується тим, що їхня об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їхньої суми.

Можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду. Основа концепції «команда» полягає у тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення.

Щоб команда сформувалась гармонійно, кожен її член повинен мати роль, яку виконуватиме добре. Для того, щоб зрозуміти ким є кожен із членів команди і що кожен із них може робити найкраще, використовують спеціальні психологічні тести, серед яких найвідомішим і найпопулярнішим є тест Белбіна (додаток Б), який призначений для визначення ролей членів команди.

У наш час формування ефективних команд є однією із перспективних моделей менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток організації.

Командоутворення (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей, націлених на досягнення єдиного результату; команда працює злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали [115].

Формування команди базується на принципах *цілеспрямованості, згуртованості та відповідальності*.

Етапи формування команди відображено на рис. 4.1.

Умови, необхідні для формування згуртованої команди:

- люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати «експертами» під час виконання завдань;
- сукупний досвід і таланти людей, які працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці;

- більшість членів команди повинна мати змогу певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати нахил до творчості, який можна систематично використовувати, залучаючи людину до участі у роботі групи [5].

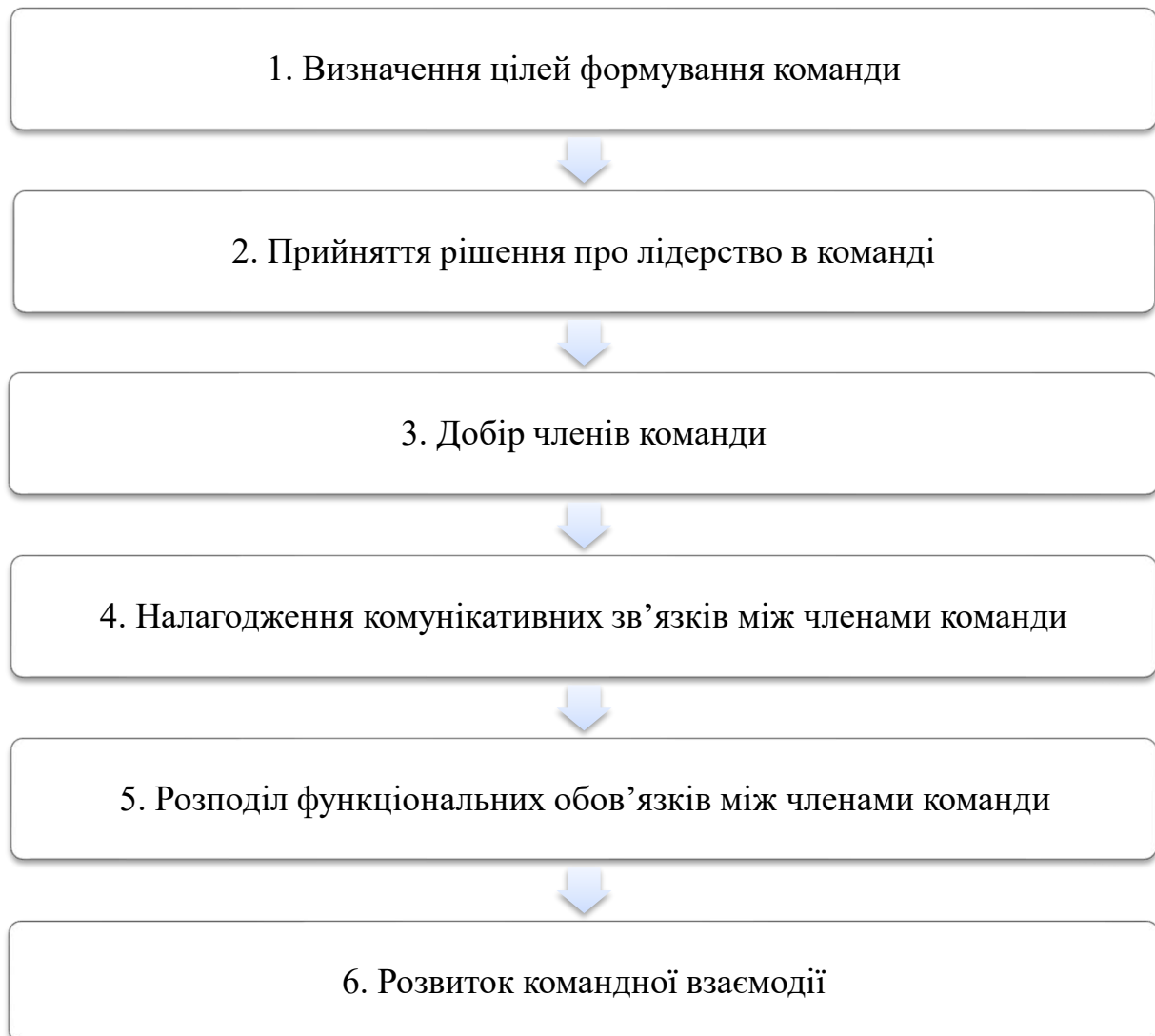


Рис. 4.1. Етапи формування команди

Примітка. *Побудовано за: [115]

Ефективну команду, як стверджують науковці [115; 189], можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді,

серед яких - націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до розв'язання завдань. Доповнюють цю характеристику висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення проблем, що з'являються.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте сутність понять «колектив» і «група».
2. За якими ознаками здійснюється класифікація колективів?
3. Які основні етапи розвитку колективу?
4. Розкрийте сутність формальних і неформальних груп.
5. Що розуміють під згуртованістю колективу?
6. Розкрийте поняття «команда» та «командоутворення».
7. Які етапи формування команди?
8. Які умови необхідні для формування згуртованої команди?

ТЕМА 5

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Сутність компетентісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації.

5.2. Професійна компетентність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

5.1. Сутність компетентісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації

У вітчизняних та зарубіжних наукових джерелах існує низка визначень термінів «компетенція» й «компетентність». Науковці [75] зазначають, що «*компетенція* визначається певною організацією, установою, державою як задалегідь визначена вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися».

Компетентність у перекладі з латинської *competentia* означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід.

Компетентність найчастіше розглядають як якість, характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини [21]. У Національній рамці кваліфікацій, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 [137], визначено: «*компетентність* – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність».

Тобто, як зазначає С. В. Лейко, компетентність є надбанням самої особистості, визначає якісний рівень засвоєння внаслідок навчання, знань, умінь,

навичок та здатності застосувати їх, на основі власного досвіду, в процесі здійснення певної діяльності. Компетенція пов'язана з певним видом діяльності, тоді як компетентність – з особистістю, з її внутрішніми якостями та здібностями. Компетенція «на пряму» пов'язана з компетентністю, оскільки конкретно окреслює те наперед задане коло питань і в тій сфері діяльності, з якими повинна бути добре обізнана, тобто компетентна, особистість. Іншими словами, компетенція є певним, заздалегідь визначеним, набором знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їхнього засвоєння, що проявляється в процесі практичної діяльності [75].

Під *компетенцією* слід розуміти певну сферу, коло діяльності, заздалегідь визначену систему питань, щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.

Компетентність – якість особистості, її певне надбання, що ґрунтується на знаннях, досвіді, моральних засадах і проявляється в критичний момент завдяки умінню знаходити зв'язок між ситуацією та знаннями, у прийнятті адекватних рішень нагальної проблеми [75].

Згідно з Рамковою програмою оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя: «компетентності визначаються як комбінація знань, навичок та ставлень, де:

- знання складається з фактів і цифр, концепцій, ідей та теорій, які вже встановлені та підтримують розуміння певної сфери або предмета;
- навички визначаються як здатність та спроможність виконувати процеси та використовувати наявні знання для досягнення результатів;
- ставлення описують диспозиції сприйняття і налаштованості щодо ідей, людини або ситуації й спонукають до відповідних реакцій або дій» [60].

Ефективність діяльності організації залежить від компетентності її працівників. Тому компетентнісний підхід до управління персоналом набуває особливого значення.

Науковці пропонують використовувати компетентнісний підхід як сучасну парадигму управління персоналом. У рамках компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як прояв його компетенцій. Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника. Це призводить до розуміння причин трудового успіху або невдачі, вказує не тільки на здатність людини здійснювати необхідну професійну діяльність, але й нести за неї відповідальність, усвідомлювати, яким чином досягається потрібний результат [26; 192].

Компетентнісний підхід – спрямованість освітнього процесу на досягнення інтегральних результатів у навчанні, якими є загальні (базові, ключові) і спеціальні (предметні) компетентності тих, хто навчається. Загальні (базові, ключові) компетентності забезпечують наступність і послідовність навчання впродовж усього життя людини, вони поступово поглиблюються і збагачуються залежно від рівня освіти. У вищій освіті та професійній підготовці виділяють, крім загальних (базових, ключових), професійні (пов'язані із спеціальністю) та фахові (зі спеціалізацією) компетентності.

Основне завдання компетентнісного підходу – навчити працівника управляти власними знаннями, навичками та вміннями, тобто вміти самонавчатися й саморозвиватися. Ще однією відмінною особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики, тобто прояв в поведінці знань, навичок і якостей, за якими можна визначити наявність компетенції працівника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника під час виконання робочих завдань [192].

Сучасні організації все частіше транслиують ідеологію компетентнісного підходу на всі сфери управління персоналом, при цьому модель компетенцій стає

центральним елементом системи управління персоналом, навколо якого зосереджені конкретні функціональні напрямки управління персоналом. Тобто, концепція компетентнісного підходу є інтегрованою концепцією, яка формує основні принципи управління персоналом сучасної організації.

Розвиток компетентнісного підходу характеризується формуванням різноманітних класифікацій компетентностей в управлінській і педагогічній діяльності.

17 січня 2018 року схвалено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя – рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) [222].

Як зазначено у Рамковій програмі оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя:

Ключовими компетентностями (англ. *key competences*) є ті, які необхідні всім людям для підвищення особистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства через формальне, неформальне та інформальне навчання [60].

Перелік і назви ключових компетентностей, порівняно з попередньою редакцією, оновлено (табл. 5.1).

І в старій, і в новій редакції переліку ключових компетентностей для навчання протягом життя беруть до уваги цифрову компетентність, яка на сьогодні є дуже важливою.

У додатку до Рекомендацій наведено визначення та загальний опис компетентностей, зокрема цифрової: «цифрова компетентність включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи й участі у суспільстві. Це включає в себе інформаційну грамотність та грамотність даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку

(включаючи цифрове благополуччя та компетентності, пов'язані з кібербезпекою) та розв'язання проблем».

Таблиця 5.1

**Ключові компетентності для навчання впродовж життя
рекомендація -2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС)***

Ключові компетентності	
Було (2006)	Стало (2018)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Спілкування рідною мовою (Communication in the mother tongue) 2. Спілкування іноземними мовами (Communication in foreign languages) 3. Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках (Mathematical competence and basic competences in science and technology) 4. Цифрова компетентність (Digital competence) 5. Навчання вчитись (Learning to learn) 6. Соціальна і громадянська компетентність (Social and civic competences) 7. Почуття ініціативності та взаємодії (Sense of initiative and entrepreneurship) 8. Культурна впевненість і самовираження (Cultural awareness and expression) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Грамотність (Literacy competence) 2. Мовна компетентність (Languages competence) 3. Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering) 4. Цифрова компетентність (Digital competence) 5. Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence) 6. Громадянська компетентність (Civic competence) 7. Підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence) 8. Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence)

Примітка.* Джерело [59; 60]

Необхідність опанування цифровими знаннями зумовлена такими чинниками, як зростаюча глобалізація; зростання тривалості життя; автоматизація робочих місць; цифровізація; поширення засобів комунікації і засобів масової інформації з використанням ІКТ; трансформація робочих місць

під впливом нових технологій [224].

В умовах сьогодення спостерігається швидкий темп розвитку інформаційних технологій, постійно з'являються різні пристрої, зростає кількість користувачів Інтернету. Науковці [95] зазначають, що ключовими технологіями, які впливатимуть на людський розвиток, є робототехніка, штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні обчислення, Big data, тривимірний друк, цифрові платіжні системи, функціонально-сумісні технологічні системи та платформи.

Споживачами цифрових технологій на сьогодні є держава, бізнес, громадяни. Цифрові технології дедалі частіше з'являються в різних сферах життя, тому важливо, щоб всі соціальні групи були готові до їх ефективного використання.

Для багатьох громадян передові цифрові технології зараз є важливим елементом функціонування як у професійному, так і приватному житті. Поширення нових технологій серед суспільства та повне використання їх можливостей неможливе без постійного нарощування цифрової компетентності.

Цифрова компетентність передбачає здатність здійснювати професійну діяльність у поєднанні з якостями, що дозволяють діяти самостійно. Це багатогранний еволюючий процес, що постійно змінюється при появі нових технологій [223].

Формування цифрової компетентності у потенційного та працюючого персоналу передбачає їх наближення і адаптацію до світової практики.

З метою реалізації прискореного сценарію цифрового розвитку, як найбільш релевантного для України з погляду викликів, потреб і можливостей, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [173], що передбачала здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових

інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначала критичні сфери та проєкти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання і споживання цифрових технологій.

Серед напрямів цифрового розвитку в Концепції виділено впровадження концепції цифрових робочих місць: «Цифрове робоче місце - віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, котрий вимагає належної організації, користування й управління, оскільки воно має стати запорукою підвищеної ефективності працівників та створення для них більш сприятливих умов праці» [173].

Окремим напрямом цифрового розвитку у Концепції виділено державне управління: «синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та зробити державний сектор ефективним, реактивним, ціннісним» [173]. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України зазначено, що впровадження ініціатив щодо цифровізації державних установ відповідно повинно відбуватися з урахуванням таких технологічних концепцій: цифрове робоче місце державного службовця, багатоканальне інформування та залучення громадян, відкриті дані, Інтернет речей, цифрові державні платформи, блокчейн. Також у Концепції вказано, що державне управління України в умовах зростання кількості завдань, ініціатив, проєктів та одночасної оптимізації витрат повинно базуватися саме на технологічних і цифрових формах забезпечення його безперебійного функціонування [173].

Цифрова компетентність дозволяє людині бути успішною в сучасному інформаційному просторі. Розвиток цифрової компетентності працівників, що є невід'ємним складником сучасного управління, сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг та обґрунтування стратегії розвитку організації.

Аналіз наукових підходів до класифікації компетентностей фахівців

засвідчив, що сьогодні немає системного та узгодженого їхнього переліку. Найчастіше виділяють такі види компетентностей що відображені на рис. 5.1.

Функціональна (професійна) компетентність:

- характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати.

Інтелектуальна компетентність:

- виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків

Ситуативна компетентність:

- означає уміння діяти відповідно до ситуації

Часова компетентність:

- відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час

Соціальна компетентність:

- передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати стосунки, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них ставлення, вести бесіди та ін.

Рис. 5.1. Види компетентностей

Примітка. *Побудовано за: [30; 45]

Щоб управляти сучасним колективом грамотних, кваліфікованих працівників, керівник повинен відповідати сучасним вимогам і володіти такими професійними вміннями та навичками, як критично мислити, оперативно приймати та реалізовувати високоефективні управлінські рішення, працювати з сучасними інформаційними технологіями та засобами комунікацій, формувати власну думку, генерувати ідеї, забезпечувати сприятливий психологічний клімат в колективі, вміти швидко переключатися з однієї думки на іншу. Сучасний керівник повинен на високому рівні володіти технічними та економічними знаннями, досконало володіти мистецтвом управління персоналом і регулювати взаємовідносини в організації. Успішна професійна діяльність сучасного управлінця залежить не лише від накопичених ним знань, умінь і навичок, але й від особистісних якостей і здібностей, гнучкості й оригінальності мислення, вміння формувати ефективні стратегії вирішення різних завдань. Одна з безперечних позитивних якостей особистості керівника – це його лідерські якості [218].

Крім власне особистісних якостей, володіння набором специфічних знань, умінь і навичок у тій сфері, в якій працює управлінець, важливим чинником також виступає здатність логічно мислити, тобто здатність міркувати, проводити паралелі, аналізувати інформацію, що надходить і робити правильні висновки. Саме логічне мислення дозволяє приймати правильні рішення. Ця здатність є важливою для всіх працівників, робота яких пов'язана з прийняттям логічних рішень на основі комплексної інформації. Розвитку мислення надають великого значення в усьому світі. У більшості високорозвинутих країн існують національні програми з розвитку розумових і творчих здібностей дітей. Продуктивне мислення формується під час розв'язуванні нестандартних завдань, пошуку нових підходів. Особливо актуальним є питання розвитку мислення у майбутніх керівників як потужного інструмента для якісного оволодіння знаннями та навичками, творчого використання їх на практиці [7].

Питання розвитку мислення особливо актуальне в сучасних умовах, оскільки час висуває нові вимоги до фахівців майже у всіх сферах людської діяльності. Постає необхідність розвитку мислення як потужного інструмента для якісного оволодіння знаннями та навичками, творчого використання їх на практиці, для здобуття нових знань і прийняття обґрунтованих рішень.

5.2. Професійна компетентність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Професійній компетентності та компетенціям державних службовців все більше приділяють уваги, адже виконання поставлених завдань потребує професіоналізму та різних практичних навичок.

Згідно з Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. №889-VIII *«професійна компетентність - здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку»* [121].

Професійну компетентність державних службовців визначають як вміння результативно здійснювати конкретну діяльність у сфері державного управління, що визначена посадовою компетенцією державного службовця, яка характеризується високим рівнем прояву професіоналізму [203].

Науковці [203] зазначають, що у Законі України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. №889-VIII [121] містяться елементи компетентісного підходу: гарантування рівного доступу до державної служби, поєднання системи винагород з оцінкою роботи, надання пріоритету кар'єрній службі, посилення персональної відповідальності за виконання обов'язків, створення умов прозорої діяльності державних органів та гідної оплати праці державних службовців на основі обґрунтованої моделі з мінімальним впливом суб'єктивізму та

проходження служби виключно на основі особистих якостей та досягнень (заслуг).

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20 липня 2012 р. №148 затверджено Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» [131], що визначають порядок, принципи розроблення і затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби у державному органі. У Методичних рекомендаціях надано визначення понять «профіль професійної компетентності посади державної служби» і «рівень професійної компетентності особи»

Профіль професійної компетентності посади державної служби – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов’язків [131].

Рівень професійної компетентності особи – характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, вміннями та навичками [131].

Профілі професійної компетентності посад державної служби використовуються керівником державної служби, службою персоналу, керівниками відповідних структурних підрозділів для:

- диференціації вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V, та посадових обов’язків у державних органах відповідно до затвердженої організаційної структури;

- визначення обсягу відповідальності та повноважень за кожною посадою державної служби у державних органах;

- забезпечення об'єктивності під час проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби, планування кар'єри державних службовців та її розвитку, просування по службі, щорічного оцінювання результатів службової діяльності, визначення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, розроблення системи стимулювання державних службовців;

- оцінювання відповідності рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, необхідним мінімальним вимогам, що визначені керівником державної служби;

- визначення особистих потреб державних службовців у підвищенні рівня професійної компетентності;

- підвищення ефективності роботи служб персоналу з управління людськими ресурсами та якості роботи державних службовців тощо.

Профілі професійної компетентності посад державної служби у державних органах є основою для розроблення посадових інструкцій для цих посад, які визначають та закріплюють перелік конкретних прав, обов'язків, повноважень та відповідальності, забезпечують належні умови для ефективної роботи державних службовців [131].

Загальними вимогами до розроблення у державних органах профілів професійної компетентності посад державної служби є:

- застосування єдиних критеріїв формування та оцінювання вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби;

- відповідність завданням і функціям, покладеним на конкретний структурний підрозділ державного органу згідно з положенням про цей структурний підрозділ та посадовим обов'язкам, покладеними на державного службовця згідно з посадовою інструкцією;

- орієнтир на перспективні та інноваційні завдання державної служби;

- неупереджене ставлення до професійних та соціально-трудових інтересів державних службовців.

Типовий профіль професійної компетентності посад державної служби, форма якого наведена у додатках 1 і 2 Методичних рекомендацій, складається з таких двох розділів: «Характеристика посади» та «Вимоги до рівня професійної компетентності особи» (додаток В).

Розроблення профілю професійної компетентності посади державної служби складається з трьох етапів: 1) підготовчий; 2) основний; 3) заключний.

Під час підготовчого етапу видається наказ у державному органі, яким затверджується склад комісії з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах (далі - комісія), здійснюється розподіл між членами комісії та визначаються відповідальні за напрями роботи та підготовки інформації.

До складу комісії входять голова, секретар і члени комісії.

Головою комісії є:

- керівник державної служби - у разі наявності посади керівника апарату;
- заступник керівника державного органу відповідно до розподілу функціональних обов'язків - у разі відсутності посади керівника апарату.

Секретарем комісії є представник служби персоналу.

Членами комісії можуть бути працівники служби персоналу, юридичної служби та керівники структурних підрозділів, у структурі (штатному розписі) яких передбачено посади державної служби, а також експерти з числа фахівців у відповідній сфері. Визначення кількості членів комісії залишається на розгляд керівник державної служби або заступника керівника державного органу відповідно до розподілу функціональних обов'язків - у разі відсутності посади керівника апарату.

Результатом першого етапу є створення комісії, розподіл повноважень між членами комісії та визначення відповідальних за напрями роботи та підготовки інформації.

Протягом основного етапу здійснюється функціональний аналіз (аналіз за компетентнісним підходом) діяльності на посаді державної служби з метою визначення:

- змісту виконуваної за посадою роботи та мети посади державної служби в державних органах;

- спеціальних вимог до досвіду роботи і наряду підготовки осіб та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби у державних органах.

Застосування цього інструменту дасть можливість керівнику державної служби, керівникам служби персоналу та структурних підрозділів у державних органах побудувати систему стимулювання праці державних службовців тощо (наприклад, у випадку якщо особа, яка претендує на посаду державної служби, виконує вимоги до посади, визначені законодавством, та спеціальні вимоги, визначені керівником державної служби, при встановленні розміру посадового окладу отримає максимальне значення, визначене для даної групи/підгрупи).

Функціональний аналіз діяльності на посаді державної служби (аналіз за компетентнісним підходом) та підготовка проекту профілю професійної компетентності посади державної служби здійснюється представником служби персоналу та керівником структурного підрозділу, у структурі (штатному розписі) якого передбачено посаду державної служби.

Також, за необхідності, для консультації та уточнення інформації до цієї роботи можуть залучатися особи, які безпосередньо обіймають посади державної служби у структурному підрозділі та інші фахівці, окрім випадку створення в організаційній структурі державного органу нової посади державної служби.

Результатом цього етапу є перелік посадових обов'язків, які характеризують дану посаду державної служби та вирізняють її з-поміж інших в державному органі. Даний перелік може слугувати основою для оновлення відповідної посадової інструкції.

Під час завершення основного етапу функціонального аналізу діяльності на посаді державної служби представником служби персоналу та керівником структурного підрозділу, у структурі (штатному розписі) якого передбачено посаду державної служби, здійснюється остаточна перевірка визначених групи та підгрупи посади державної служби, змісту виконуваної роботи, мети посади та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби.

Після цього керівник структурного підрозділу, у структурі (штатному розписі) якого передбачено посаду державної служби, заповнює проект профілю професійної компетентності посади державної служби та передає його представнику служби персоналу.

Результатом заключного етапу є розроблений проект профілю професійної компетентності посади державної служби.

Для однотипних посад державної служби в структурному підрозділі державного органу рекомендується розробляти однотипні профілі професійної компетентності посад.

Відповідно до ст.6 Закону України «Про державну службу» [121], посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців.

Вимоги щодо професійної компетентності до осіб, які претендують на вступ на державну службу, складаються із загальних та спеціальних вимог (табл.5.2).

Постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. №448 затверджено Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» [148] (додаток Г), де визначено загальні (кваліфікаційні) та спеціальні вимоги, зокрема, вимоги до компетентності

(лідерство, комунікація та взаємодія, розуміння сфери державної політики, стратегічне бачення, управління змінами та інновації, добросовісність та дотримання правил етичної поведінки, абстрактне мислення) та їх компоненти.

Таблиця 5.2

Вимоги щодо професійної компетентності до осіб, які претендують на вступ на державну службу

Категорія державних службовців	Вимоги	
	Загальні	Спеціальні
«А»	<ul style="list-style-type: none"> - загальний стаж роботи не менше 7 років; - досвід роботи на посадах державної служби категорій "А" чи "Б" або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як 3 роки; - вільне володіння державною мовою; - володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; 	<ul style="list-style-type: none"> - мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України; - також можуть визначитися суб'єктом призначення у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України.
«Б»	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 1-2 (залежно від державного органу) років, вільне володіння державною мовою; 	<ul style="list-style-type: none"> - визначаються суб'єктом призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; - також можуть визначитися суб'єктом призначення у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України.
«В»	<ul style="list-style-type: none"> - наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра за рішенням суб'єкта призначення, вільне володіння державною мовою. 	

Примітка. *Розроблено за [121]

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201-20 затверджено Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми

підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), де наведено орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців категорій «А», «Б» і «В» [136] (додаток Д).

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 р. № 4-21 затверджено Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу [133], де надано рекомендований перелік вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В». Серед вимог до компетентності зазначених осіб виділено *стратегічні компетентності* (лідерство; аналіз політики та планування заходів з її реалізації; встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів; стратегічне управління), *управлінські компетентності* (прийняття ефективних рішень, впровадження змін, управління персоналом), *організаційні компетентності* (управління організацією роботи, управління проектами, делегування завдань, ефективність координації з іншими), *аналітичні компетентності* (робота з великими масивами інформації, аналітичні здібності, концептуальне та інноваційне мислення, ефективність аналізу та висновків), *виконавські компетентності* (якісне виконання поставлених завдань, самоорганізація та самостійність в роботі, багатозадачність, досягнення результатів, цифрова грамотність), *комунікативні компетентності* (проведення публічних виступів, комунікація та взаємодія, ведення ділових переговорів, обґрунтування власної позиції, ведення діалогу, управління конфліктами), *особистісні компетентності* (командна робота та взаємодія, наставництво персоналу, уважність до деталей, тактовність та повага до інших точок зору, креативність, орієнтація на професійний розвиток, відповідальність, ініціативність, доброзесність, стресостійкість, адаптивність, мотивація).

Також наказом Національного агентства України з питань державної служби від 7 листопада 2019 р. № 203 затверджено Типові професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування [147].

Науковці [203] зазначають, що управління персоналом державної служби на засадах компетентнісного підходу ґрунтується на таких положеннях:

- добір на посади державних службовців відповідно до наявних компетентностей та кваліфікаційних вимог до зайняття посади;
- удосконалення наявних компетентностей державних службовців (знань, умінь, навичок, особистих та професійних здібностей);
- навчання та підвищення кваліфікації державних службовців з метою формування необхідних компетентностей та розвитку наявних;
- проведення оцінювання персоналу з метою виявлення мало розвинутих компетентностей та розробки пропозицій щодо їх удосконалення;
- розробка мотиваційних заходів для державних службовців щодо удосконалення їх компетентності, самоосвіти та саморозвитку.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте сутність понять «компетенція» і «компетентність».
2. Розкрийте сутність компетентнісного підходу.
3. Розкрийте поняття «основні (або ключові) компетентності»?
4. Які є види компетентностей?
5. Розкрийте сутність цифрової компетентності.
6. Розкрийте поняття «професійна компетентність державних службовців».
7. Які основні компетентності державних службовців відповідно до законодавства України?
8. Який рекомендований перелік вимог до компетентності осіб, що претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»?

ТЕМА 6

ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

- 6.1. Суть та етапи добору персоналу.
- 6.2. Пошук кандидатів на вакантну посаду та відбір персоналу.
- 6.3. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади.
- 6.4. Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування.
- 6.5. Адаптація працівників.

6.1. Суть та етапи добору персоналу

Важливим етапом у процесі управління персоналом є добір працівників. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи в організації, залежить уся наступна її діяльність.

Добір персоналу – це цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації.

Інакше кажучи, це пошук, тестування та наймання людей, які можуть і хочуть працювати, мають потрібні роботодавцю компетенції, знання та поділяють цінності організації.

Якісний добір працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності діяльності та розвитку організації.

Етапи добору працівників наведено на рис. 6.1.

У процесі добору персоналу (залежно від розміру організації) роботодавець повинен вирішити наступні такі основні питання: скільки додаткових працівників потрібно буде організації; де організація планує шукати необхідних працівників; які спеціальні кваліфікації та досвід дійсно необхідні; яким чином організація планує поширювати інформацію про вакансії; як планується оцінювати ефективність роботи з добору персоналу.

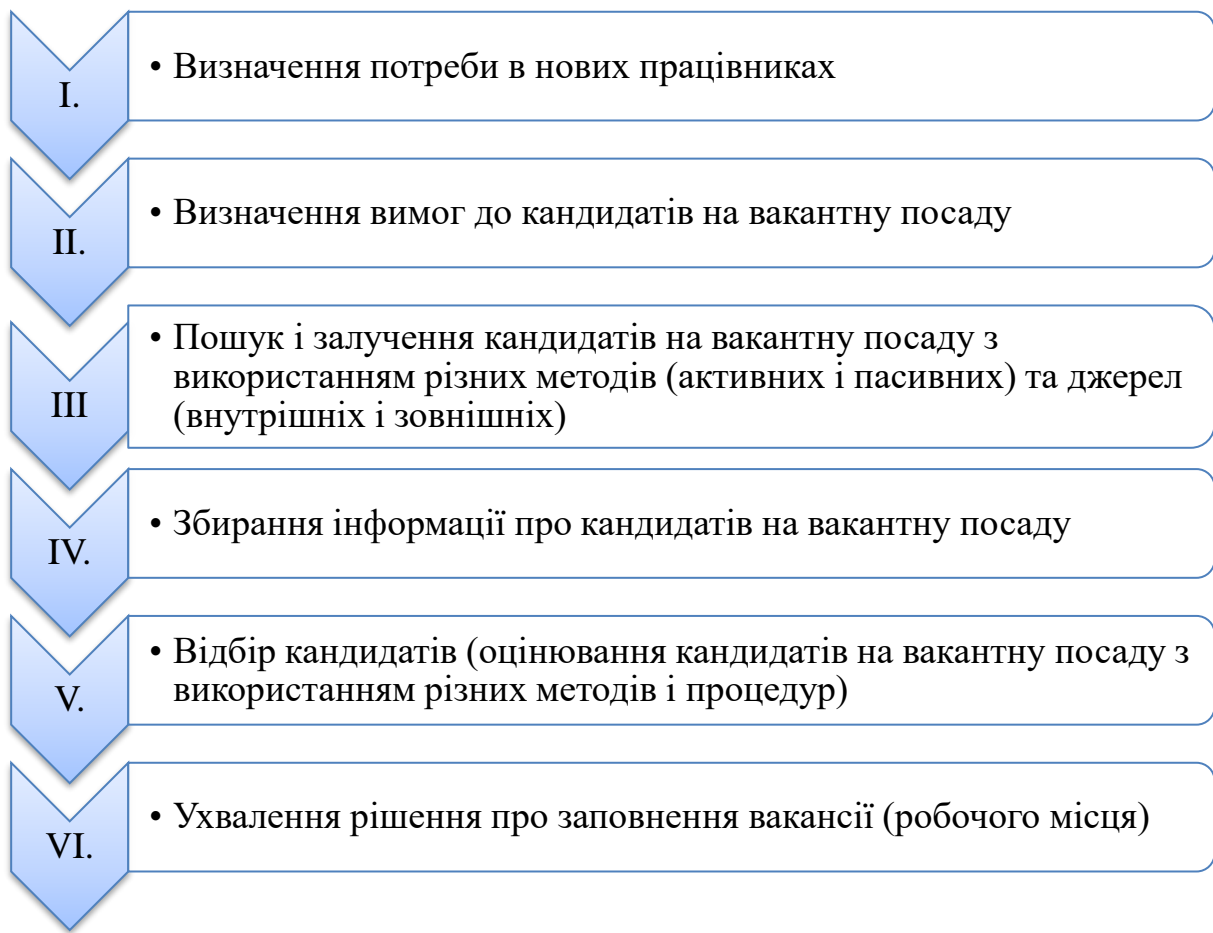


Рис. 6.1. Етапи добору працівників

Суб'єкти добору персоналу вирізняються залежно від специфіки та розмірів організації; наявності служби управління персоналом; категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їхнього місця в організаційній структурі; терміновості заповнення вакансії; наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників; готовності резервістів обійняти керівні посади та ін.

Іноді у службі управління персоналом організації є окрема посада – рекрутер.

Рекрутер - фахівець з добору персоналу; людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу. Його завдання – визначити, які компетенції, особистісні та професійні якості потрібні для зайняття певної позиції в організації. Він не тільки проводить співбесіди, але й робить заявки на добір персоналу, вивчає резюме кандидатів, шукає рідкісних фахівців.

Рекрутери є внутрішні і зовнішні. Внутрішні рекрутери числяться в штаті організації, ведуть постійну роботу з персоналом; зовнішні працюють у кадровому агентстві, виконують разові доручення замовника.

Не всі організації мають у штаті рекрутера, що пов'язано зі стабільністю персоналу, обмеженим бюджетом, тому пошук кандидатів на вакантні посади часто доручають відповідним агентствам. Для підвищення ефективності добору персоналу, особливо коли зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик, організація може залучити психолога до процедури оцінювання кандидатів; звернутися до послуг центру оцінювання (Assessment Center); окремі функції або весь процес добору кандидатів на певні вакантні посади делегувати кадровій чи рекрутинговій агенції на повний чи частковий аутсорсинг.

Початковими етапами добору кандидатів є аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду, вибір джерел набору персоналу.

Аналіз змісту роботи — це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи. Для того щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які завдання вони будуть виконувати під час роботи і які характеристики цих робіт. На основі аналізу змісту роботи доцільно розробити посадову інструкцію.

Посадова інструкція – документ, що регламентує коло обов'язків і прав працівників, а також характер їх службових взаємовідносин з іншими працівниками; визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці. У цьому документі коротко викладені основні завдання, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Зміст посадової інструкції складається з таких розділів (рис. 6.2).

Розділ «Загальні положення»	<ul style="list-style-type: none"> • наводять дані про сутність, особливості і мету робіт, порядок укладення та припинення трудового договору, класифікаційні критерії, визначальні ознаки спеціальності й спеціалізації, додаткові відомості про посаду, професію або роботи працівника тощо.
Розділ «Завдання та обов'язки»	<ul style="list-style-type: none"> • розкриває зміст робіт, які повинен виконувати працівник. У робочій інструкції цей розділ повинен містити характеристики робочого місця.
Розділ «Права»	<ul style="list-style-type: none"> • визначаються і наводяться делеговані працівникові правові засоби, за допомогою яких забезпечується виконання покладених на нього завдань та обов'язків.
Розділ «Відповідальність»	<ul style="list-style-type: none"> • містить показники особистої відповідальності за виконання робіт, а також переліки результатів, яких необхідно досягти працівникові в процесі професійної діяльності за вказаною посадою, професією або роботою.
Розділ «Повинен знати»	<ul style="list-style-type: none"> • подають додаткові порівняно з кваліфікаційною характеристикою вимоги до знань, умінь, майстерності працівника, викликані реальними умовами виробництва, особливостями устаткування, матеріалів, інструментів, що використовують для виконання робіт.
Розділ «Кваліфікаційні вимоги»	<ul style="list-style-type: none"> • містить норми, які стосуються рівнів освіти, кваліфікації, досвіду, спеціалізації, достатніх для повного і якісного виконання робіт за посадою або на робочому місці.
Розділ «Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою»	<ul style="list-style-type: none"> • розкриває взаємовідносини та зв'язки з іншими працівниками в підрозділі і за його межами, умови заміщення у випадку відсутності та ін.

Рис. 6.2. Розділи посадової інструкції

Для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців розробляють посадові інструкції, для інших категорій працівників — робочі. Визначити, до якої категорії належить посада (робота), допоможе перша цифра коду професії за Класифікатором професій ДК 003:2010 «Класифікатор професій» [89].

Уніфіковану форму посадової інструкції визначено Збірником уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів, схваленим протоколом Методичної комісії Держкомархівів від 20 червня 2006р. № 3 [110].

Під час складання посадової інструкції потрібно використовувати: Класифікатор професій; кваліфікаційні характеристики професій, вміщені до ДКХП; рекомендації до складання посадової інструкції; організаційні документи підприємства; колективний договір; статут; правила внутрішнього трудового розпорядку [110].

Посадові інструкції надають змогу визначити систему взаємовідносин між керівниками і підлеглими, упорядкувати комунікації в організації.

Варто пам'ятати, що відсутність посадової інструкції може потягнути за собою проблеми при звільненні за систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення [110].

При розробці посадової інструкції слід пам'ятати, що основним інструментом захисту прав та інтересів працівників є колективний договір. Це найважливіший документ у системі нормативного регулювання відносин між роботодавцем і працівниками щодо соціальних питань. Як зазначено в Законі України «Про колективні договори і угоди», «колективний договір, угода укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців» [155].

Для якісного вирішення різних завдань управління персоналом також доцільно розробляти *паспорти посад* (або робочого місця), які доповнюються інформацією про умови праці на робочому місці, необхідні компетенції, результати праці, компенсаційний пакет тощо. Описи робіт, посадові інструкції та паспорти посад орієнтовані на конкретне робоче місце чи посаду, враховують специфіку організації та умови праці. Професіограми орієнтуються на особливості певної професії.

Професіограма — це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які характеризують професійну діяльність (психологічна професіограма); описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

Під час *визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду* важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. На підставі попереднього аналізу потрібно як найточніше визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться під час виконання певної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент.

Критерії добору (вимоги до кандидатів на вакантні посади) повинні відповідати вимогам:

- *валідності* (відповідність критеріїв змісту роботи);
- *повноти* (охоплення критеріями всіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків за посадою);
- *надійності* (установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів оцінювання кандидатів);
- *необхідності і достатності* (не варто застосовувати другорядні критерії, ускладнюючи процес відбору).

У процесі розроблення критеріїв добору бажано виокремити обов'язкові критерії (невідповідність кандидатів обов'язковим вимогам має слугувати підставою для відмови в прийнятті їх на роботу, недопущення до участі в подальших відбіркових процедурах) та бажані критерії (відповідність бажаним критеріям забезпечує кандидатам на вакансії конкурентні переваги).

6.2. Пошук кандидатів на вакантну посаду та відбір персоналу

Для забезпечення ефективності добору кандидатів на вакантну посаду потрібно залучити достатню кількість претендентів. Часто процедуру залучення кандидатів називають вербуванням. Вербування (набір) персоналу дає змогу створити достатній список кваліфікованих претендентів для наступного відбору.

Набір – система заходів, які здійснює організація з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.

Набір – це одна із складових управління персоналом, яка виражена сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог посад чи робочих місць.

Методи набору можуть бути активними та пасивними. Активними послуговуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У випадку перевищення пропозиції над попитом використовують пасивні методи.

Виділяють внутрішні (у межах організації) і зовнішні (за межами організації) джерела набору персоналу.

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити: працівники організації; друзі, знайомі і родичі працівників організації; колишні працівники організації; колишні кандидати на вакантні посади.

До зовнішніх джерел набору персоналу (за межами організації) належать: засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і

телебаченні); оголошення в Інтернеті; передавання вербувальної інформації працівниками підприємства; освітні організації (прямі контакти із школами, закладами вищої освіти та ін.); професійні клуби та асоціації; агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках та ін.); переманювання працівників, послуги вербувальників, «мисливців за головами» (headhunting); біржі праці, кадрові агентства (рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування); поширення рекламних матеріалів на місці вербування (через постійних клієнтів; торговельну мережу; на презентаціях, семінарах та інших заходах).

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про організацію і посаду, ключові елементи роботи, необхідну кваліфікацію, передбачувану заробітну плату тощо (рис. 6.3).

Під час складання тексту рекламного оголошення потрібно продумати, чим можна зацікавити потенційних кандидатів і привернути їхню увагу.

Згідно ст. 24¹ Закону України «Про рекламу» [165], забороняється в рекламі про вакансії (прийом на роботу) висувати вимоги за ознаками раси, кольору шкіри, віку, статі, стану здоров'я, інвалідності, підозри чи наявності захворювання на ВІЛ/СНІД, сексуальної орієнтації, політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших громадських об'єднаннях, етнічного та соціального походження, сімейного та майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками, не пов'язаними з характером роботи або умовами її виконання.

У разі порушення вимог цієї статті рекламодавець сплачує до державного бюджету штраф у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент вчинення порушення, у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку [146]. Штраф за порушення вимог цієї статті накладається центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю та зайнятість населення, у порядку, встановленому Кабінетом

Міністрів України. Штраф, накладення якого передбачено цією статтею, є фінансовою санкцією і не належить до адміністративно-господарських санкцій, визначених главою 27 Господарського кодексу України [165].



Рис. 6.3. Складові рекламного оголошення про наймання працівників

У Порядку сплати рекламодавцями до державного бюджету штрафів за порушення вимог Закону України «Про рекламу» щодо реклами послуг із працевлаштування, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від

5 серпня 2022 р. № 863 [146], зазначено, що штраф сплачується на підставі розпорядчого документа (розпорядження, постанови) Держпраці про накладення штрафів за порушення вимог статті 24¹ Закону щодо реклами послуг із працевлаштування, прийнятого на підставі акта перевірки (далі - розпорядчий документ). Рекламодавці сплачують штраф у державний бюджет за місцем їх державної реєстрації як юридичних осіб або фізичних осіб - підприємців на рахунки, відкриті в органах Казначейства. Штраф сплачується в 15-денний строк з дня вручення або отримання поштою (рекомендованим листом) розпорядчого документа. У разі несплати рекламодавцем накладеного на нього штрафу протягом 15-ти календарних днів з дня вручення або отримання поштою (рекомендованим листом) розпорядчого документа, якщо такий розпорядчий документ не був оскаржений до органу державного нагляду (контролю) та/або в судовому порядку і залишений в силі, сума штрафу стягується в судовому порядку [146].

Під час складання і перевірки оголошення про наймання працівників на роботу потрібно подбати про те, щоб воно створювало найкращий імідж організації. Його необхідно сприймати як захід «паблік рилейшнз», не забуваючи, однак, про те, що це оголошення про набір персоналу. Добре оформлене оголошення з ретельно виділеним текстом може підвищити в очах громадськості репутацію організації.

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і врешті-решт вибір з сукупності претендентів найбільш прийняттого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

У загальному вигляді процес відбору може включати практично всі можливі етапи (рис. 6.4):

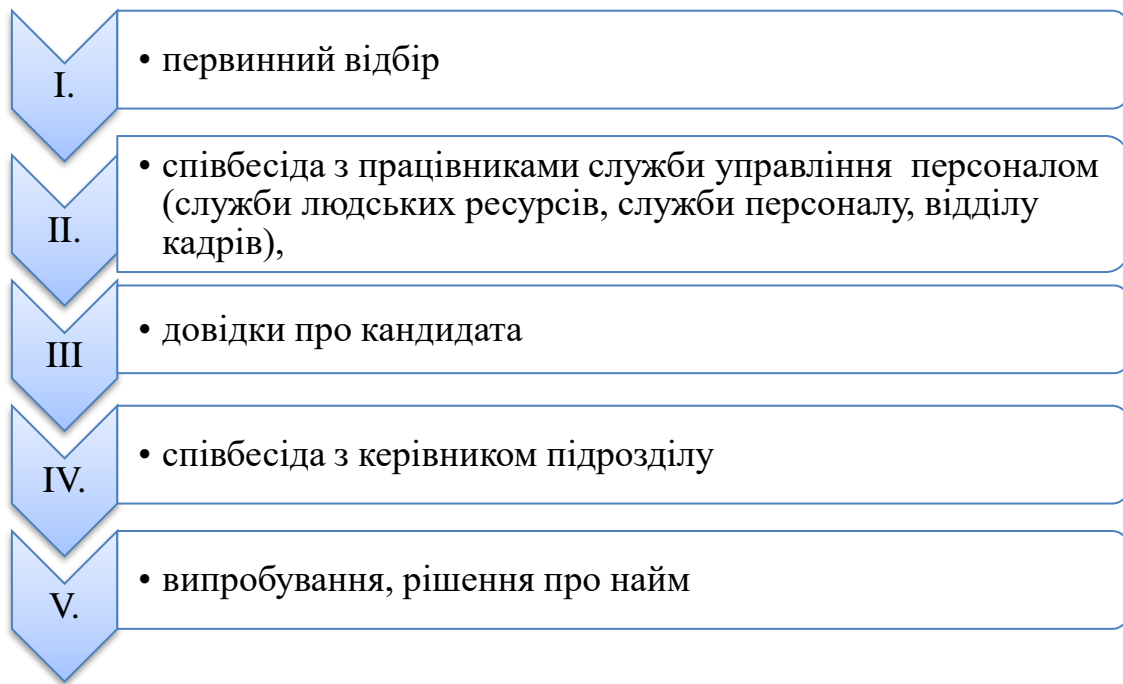


Рис. 6.4. Етапи процесу відбору персоналу

Первинний відбір починається з аналізу кандидатів щодо їхньої відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника. Первинний відбір здійснюють за формально встановленими мінімальними вимогами, що висуваються організацією і вакантною посадою (робочим місцем) до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади відповідно до специфіки виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: освіта, досвід, кваліфікація, навички. Інформацію про кандидатів на вакантну посаду вивчають для попереднього оцінювання кандидатів на вакантну посаду і відбору за формальними характеристиками, перевірки отриманої інформації, гарантування кадрової безпеки організації. Головною метою попереднього оцінювання є відсів кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що дозволяє потім зекономити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю.

Попередній відбір зазвичай здійснює менеджер з персоналу (рекрутер або працівник відділу кадрів) на основі аналізу резюме, представленого претендентом, а також використовуючи різні методи (анкетування (аналіз

анкетних даних), тестування, експертиза почерку та ін.).

Методами збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду є вивчення резюме, анкетування, телефонне інтерв'ю, перевірка рекомендацій.

Резюме є способом інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даній організації.

Резюме (фр. *résumé*), *CV* (лат. *curriculum vitae* перекладається як «життєвий шлях») - вид документа, в якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні успіхи й досягнення особи, яка його складає.

За результатами аналізу резюме всіх кандидатів можна розподілити у три групи (рис. 6.5):

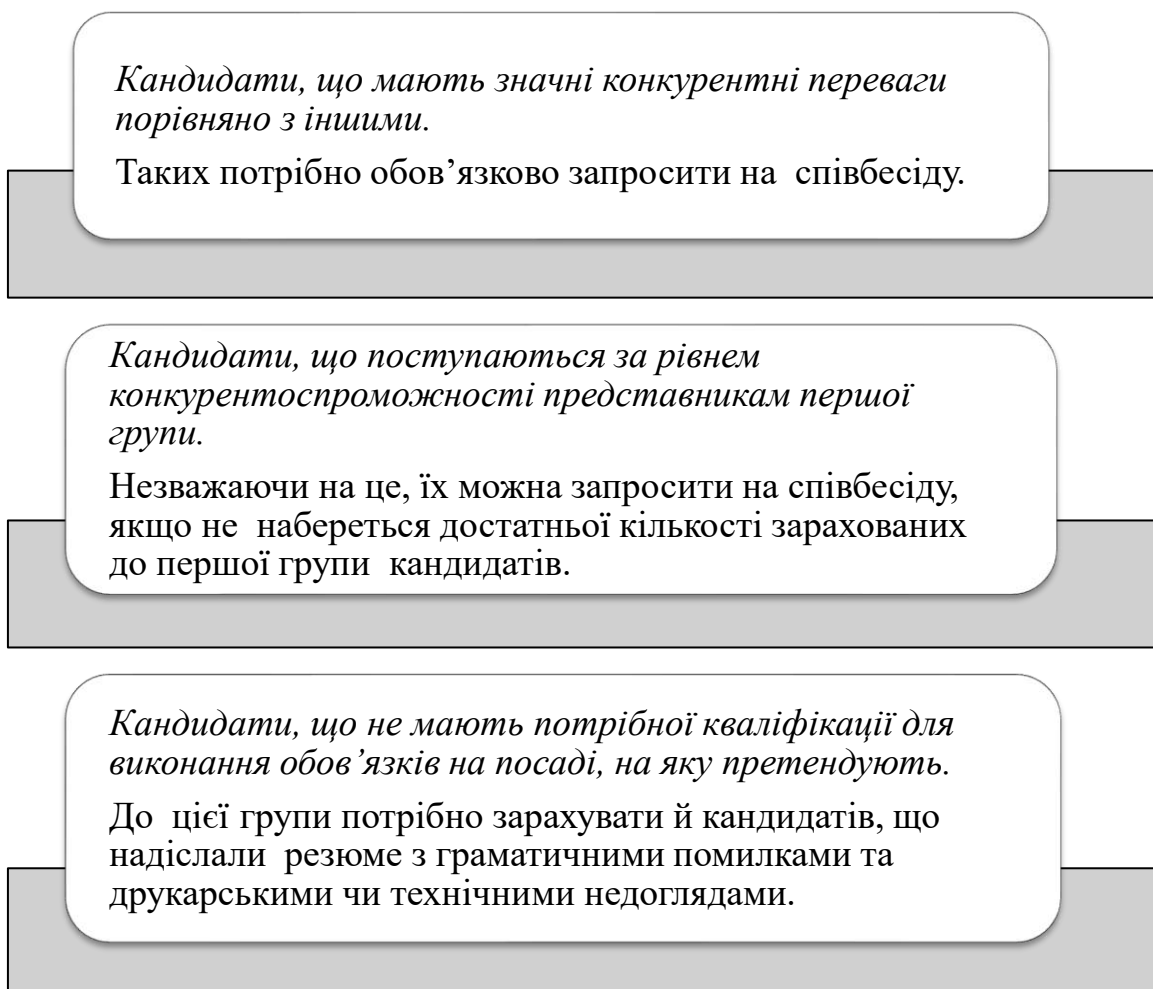


Рис. 6.5. Групи кандидатів на посади за результатами аналізу резюме

Аналіз резюме допомагає охарактеризувати претендента і виявити його переваги та недоліки. Якщо резюме претендента сподобалося представникові кадрової служби, то претендента запрошують взяти участь в анкетуванні.

Анкетування – це процедура проведення опитування у письмовій формі (за запитаннями) на відповідних бланках.

Анкетування є одним із найпростіших та найдешевших способів визначення інформації про претендента. Результати анкетування створюють перше враження про претендента на посаду і дозволяють сформулювати думку про його здібності.

Тестування – метод, за допомогою якого є змога точніше встановити теперішній стан кандидата з погляду його відповідності вимогам посади.

Сьогодні в усьому світі широко використовують тестування для діагностики різних якостей і характеристик особистості: темпераменту, аналітичних здібностей, комунікабельності, швидкості реакції, пам'яті, лідерських якостей. Переваги тестування полягають у можливості більш-менш об'єктивної оцінки стану кандидата на певний період.

Експертиза почерку (графологічна експертиза), випробування на поліграфі, алкогольні та наркотичні тести, фізіогномічний аналіз, астрологічний прогноз тощо є нетрадиційними методами оцінювання кандидатів на вакантні посади.

Експертиза почерку (графологічна експертиза) є своєрідним різновидом тестування, що вимагає значно менших затрат.

Графологія (з грец. *grapho* – пишу, *logos* – наука) – наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини.

Графологічна експертиза дає змогу за почерком людини визначити її розум, силу волі, самооцінку, емоційність, працездатність, надійність, агресивність та ін. Цей метод ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини є достатньо об'єктивним відображенням її особистості і, отже, за допомогою аналізу почерку можна оцінити різні характеристики людини, зокрема здатність виконувати певні виробничі функції. Його можна використовуватися як один із методів

первинного відбору, що не має вирішального значення.

Поліграф – прилад, що вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини (зміну кров'яного тиску, пульсу, частоту дихання, потовиділення та ін.) під час відповіді на різні запитання. Цей прилад дозволяє виявити факти, що можуть приховувати кандидати на посаду, наприклад: перекручування біографічних даних; справжні мотиви отримання посади в організації; робота на конкурентів і кримінальні структури; наявність наркотичної чи алкогольної залежності; наявність психічних чи інших захворювань і відхилень; наміри заподіяти шкоду організації в майбутньому тощо.

Фізіогноміка – вчення про вияви на обличчі властивостей характеру і настрою людини. Відповідно до цієї науки на обличчі людини віддзеркалюється життєвий досвід, переживання, результати спілкування з іншими людьми та ін.

Проведення співбесіди з представниками служби управління персоналом (також використовують термін «інтерв'ю») – наступна стадія відбору персоналу, що передбачає знайомство з претендентом, дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. Під час співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про організацію і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у роботі, яку пропонують. На цей аспект співбесіди фахівці служби управління персоналом звертають зазвичай значно менше уваги. Однак одержання працівником найповнішої інформації про характер майбутньої діяльності є важливим чинником зниження майбутньої плинності персоналу. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж організації. Усе це варто враховувати під час підготовки до проведення попередньої співбесіди.

Чимало організацій використовують стандартну схему проведення співбесіди, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір запитань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посади може бути потрібним розроблення нових стандартних форм з урахуванням вимог до посади.

Одержання інформації від кандидатів на вакантну посаду може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовують. Різновиди попередньої співбесіди відображено на рис. 6.6.

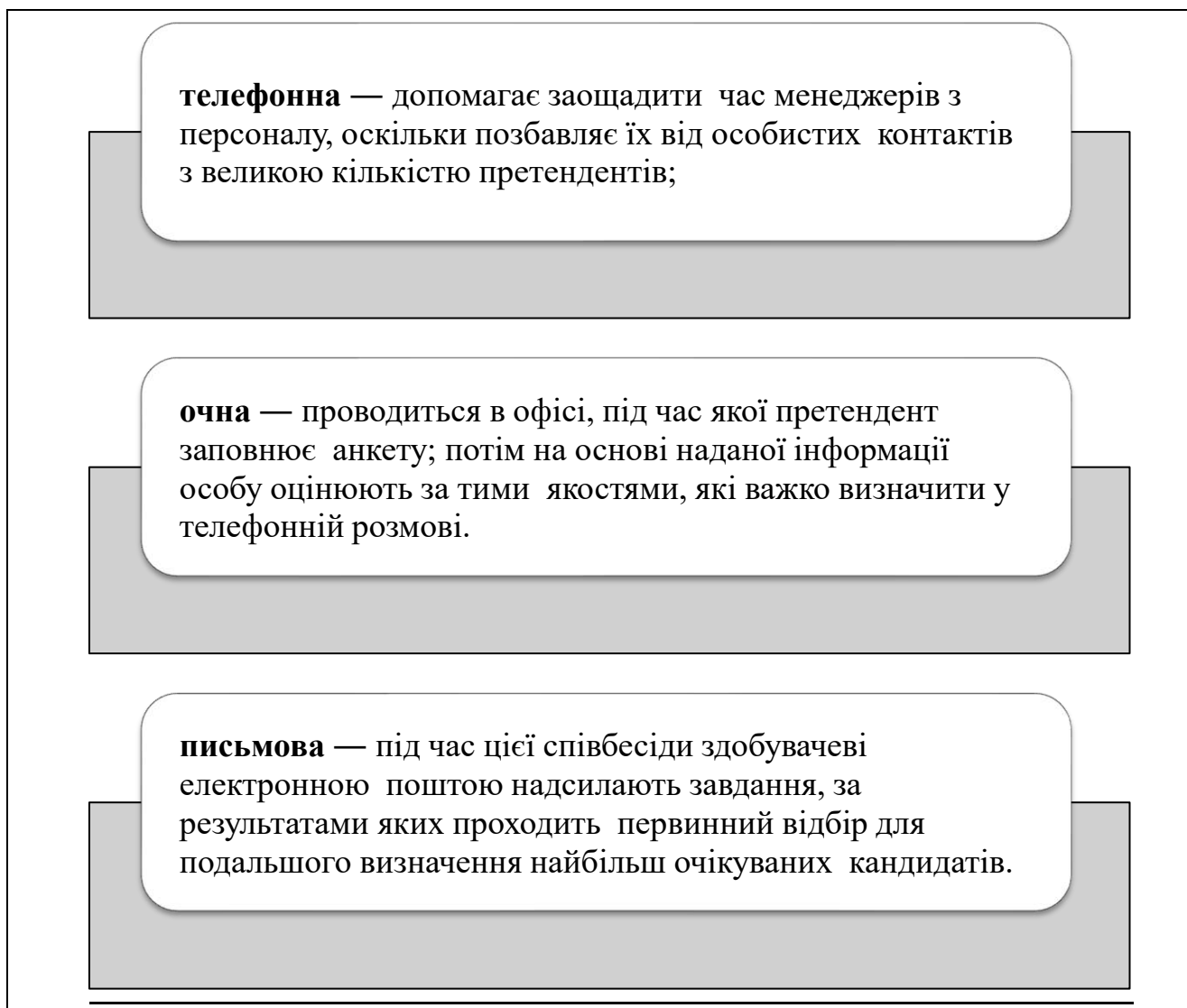


Рис. 6.6. Різновиди попередньої співбесіди

Для співбесіди необхідно визначити важливі запитання, на які для оцінки претендента роблять акцент.

Виділяють такі *види співбесід*:

- «один на один» (один представник організації зустрічається з одним кандидатом на посаду);
- один представник організації зустрічається з декількома кандидатами;

- декілька представників організації розмовляють з одним кандидатом;
- декілька представників організації розмовляють з декількома кандидатами.

Існують різні класифікації співбесід із відбору персоналу. За однією із найрозповсюдженіших виділяють такі *типи співбесід*:

- *біографічна співбесіда* (щодо фактів із життя кандидата, його минулого досвіду);
- *ситуаційна співбесіда* – пропонуються вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій); оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему;
- *критеріальна співбесіда* – інтерв'ю, під час якого кандидату задаються запитання про те, що б він зробив у певній ситуації (пов'язаній з майбутньою професією), а його відповіді оцінюють з погляду розроблених критеріїв;
- *неструктуроване інтерв'ю* – задають запитання у послідовності, в якій вони з'являються;
- *структуроване* – заздалегідь встановлена послідовність запитань;
- *стресове інтерв'ю* – це такий вид співбесіди, під час якої кандидата намагаються «вивести з себе», поставивши у максимально незручні ситуації. Часто рекрутери впевнені, що саме за допомогою стресового інтерв'ю можна швидко відшукати потрібного фахівця у найкоротші терміни. Такий вид співбесіди зазвичай обирають під час добору топ-менеджерів, менеджерів з продажу, страхових і рекламних агентів та секретарів.

Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади наведено на рис.6.7.

Наступний етап процесу відбору персоналу – співбесіда з керівником підрозділу (організації). Висновок за результатами цієї співбесіди відіграє велике значення під час прийняття рішення щодо наймання працівника, тому її проведення вважають обов'язковим. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної і психологічної сумісності

керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії.

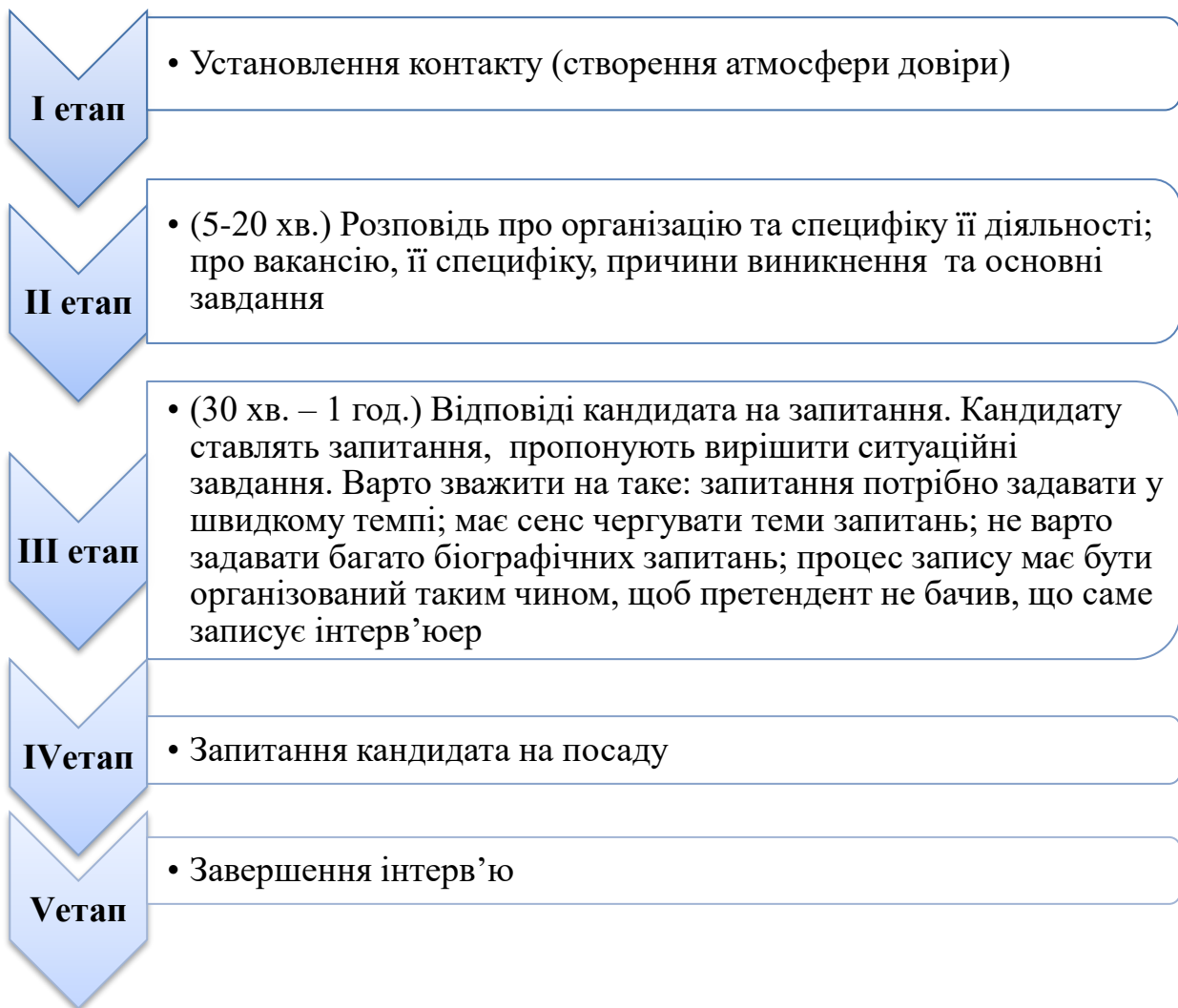


Рис. 6.7. Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади

У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.

Метою підсумкової співбесіди є одержання інформації щодо питань, які не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, а також уточнення отриманої раніше інформації. Тому фахівцю, який проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами й оцінками, які отримано раніше. На основі їхнього аналізу потрібно розробляти програму співбесіди. Особливу увагу на цьому етапі

варто звернути на уточнення схильностей і позитивних рис працівника.

Претендента потрібно поінформувати про деталі майбутньої роботи. Йому пропонують ставити запитання, щодо змісту майбутньої діяльності. Поступово тему бесіди можна розширити, торкнувшись різних аспектів майбутньої сфери діяльності, специфіки роботи. Доцільно стимулювати активну участь у бесіді претендента, пропонуючи йому ставити будь-які запитання, що його цікавлять.

Основне завдання підсумкової співбесіди — з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, також і особистісних, для організації в цілому і вакантної посади зокрема.

Потім можна перейти до розмови про умови праці в організації та на посаді; правила, які діють; заробітну плату, додаткові виплати і пільги. На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляють бажаний термін початку роботи, після чого з'ясовують, чи не змінилося бажання кандидата обійняти вакантну посаду. Після висловлення подяки за проведену бесіду призначають термін і форму, в якій претендент буде повідомлений про прийняте рішення.

Останній етап процесу відбору персоналу — встановлення випробувального терміну і прийняття остаточного рішення щодо наймання.

Результати відбору, якщо це передбачено, обговорює конкурсна комісія, до складу якої залежно від статусу вакантної посади включають керівника (або представника) відділу з вакансією, керівник (або представник) служби управління персоналом, інших представників, що передбачені організаційною програмою добору працівників.

Основними завданнями комісії є: визначити, чи відповідає кандидат вимогам вакантної посади; якими є потенціал кандидата, його найсильніші і найслабші сторони та як можна за допомогою наступного цільового навчання усунути слабкі сторони; з яким кандидатом буде укладено трудовий договір; кого з кандидатів можна занести до бази даних як «резервний потенціал».

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового договору (контракту) та виданням наказу про прийняття на роботу.

Рішення про наймання кандидата на вакантну посаду приймає керівник. Керівник (або відповідальна особа) призначає дату та час співбесіди з кандидатом (або ухвалює рішення про прийом на роботу без співбесіди). Керівник структурного підрозділу обговорює з кандидатом дату фактичного виходу на роботу. Фахівець з добору персоналу (рекрутер) направляє кандидата у службу управління персоналом (відділ кадрів) для оформлення документів. В окремих випадках, передбачених законодавством, майбутній співробітник повинен пройти медичний огляд.

Працевлаштування здійснюють у кілька етапів (рис. 6.8.):

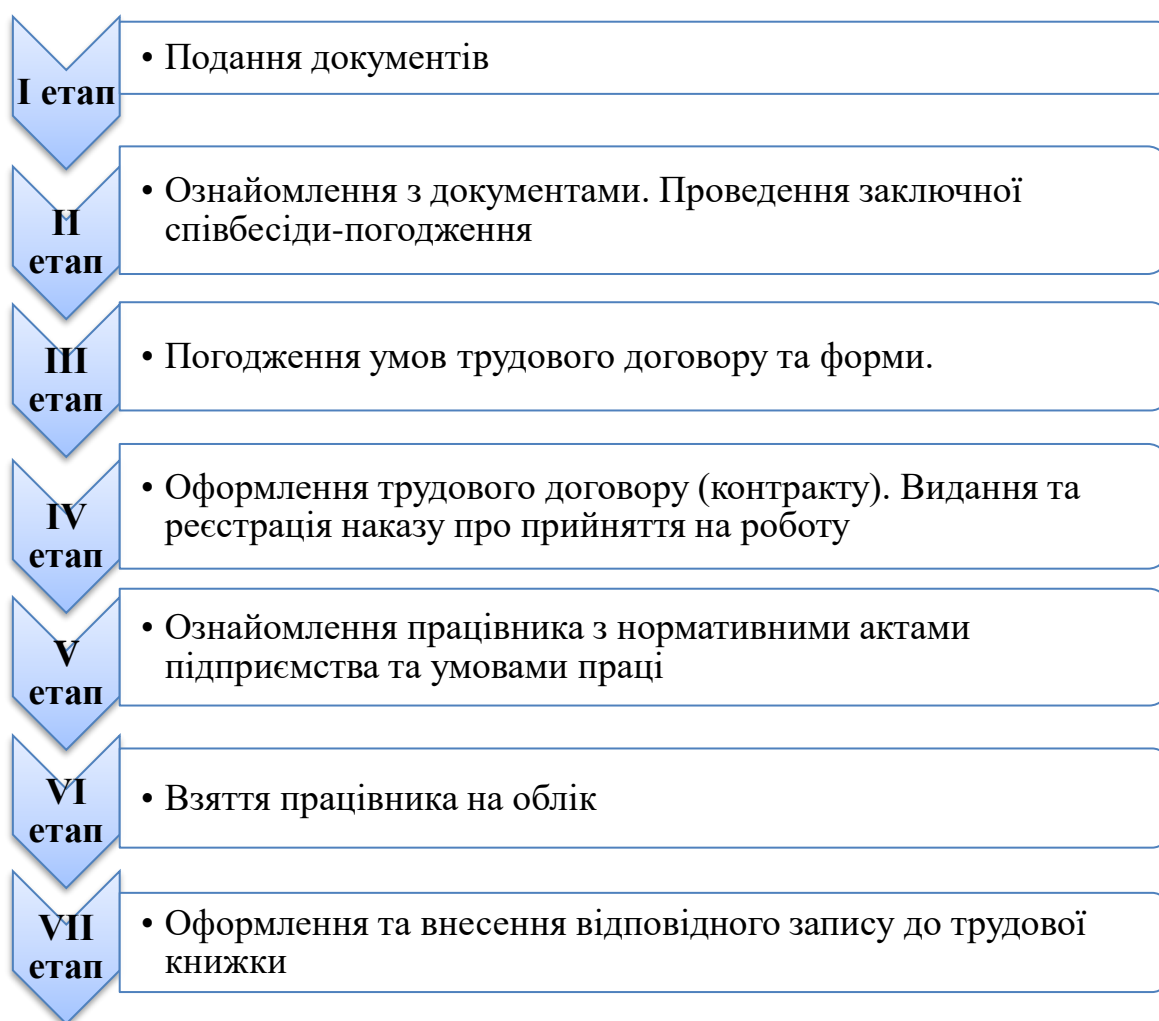


Рис. 6.8. Етапи працевлаштування працівників

Згідно ст. 24 КЗпП України «при укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, – також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи» [62].

Трудовий договір – це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін [62, ст. 21].

Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці через укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачено законодавством, колективним договором або угодою сторін. Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (зокрема, й матеріальна), умови матеріального забезпечення та організації праці працівника, умови розірвання договору, зокрема довгострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначена законами України [62, ст.21].

Згідно зі ст. 23 КЗпП України трудовий договір може бути: безстроковим, що укладається на невизначений строк; на визначений строк, встановлений за погодженням сторін; таким, що укладається на час виконання певної роботи.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами [62].

На строкові трудові договори поширюється загальне правило щодо укладення трудових договорів. Укладення строкового трудового договору (як і

безстрокового) оформляється наказом роботодавця про прийняття працівника на роботу. У заяві працівника та наказі про прийняття на роботу потрібно зазначити, що трудовий договір укладається на певний строк або на час виконання певної роботи. До трудової книжки запис про строковий характер трудового договору не заноситься.

КЗпП України не містить визначення основного місця роботи. На практиці *основним місцем роботи* визначається місце роботи, де заявник працює на підставі укладеного трудового договору із оформленням трудової книжки та занесенням до неї запису про працевлаштування.

Працівник має право укладати, крім трудового договору за основним місцем роботи, трудові договори на роботу за сумісництвом на тому самому (внутрішнє сумісництво) чи на інших підприємствах, в установах, організаціях (зовнішнє сумісництво) за умови, що на основному місці роботи йому не встановлено обмеження на таку роботу.

Згідно з ст. 26 КЗпП України під час укладання трудового договору може бути обумовлене угодою сторін *випробування* з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу. У період випробування на працівників поширюється законодавство про працю [62].

Строк випробування під час прийняття на роботу, якщо інше не встановлено законодавством України, не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним виборним органом первинної профспілкової організації, – шести місяців. Строк випробування під час прийняття на роботу робітників не може перевищувати одного місяця.

До строку випробування не зараховують дні, коли працівник фактично не працював, незалежно від причини [62, ст. 27].

У ст. 26 КЗпП України наведено перелік осіб, яким не встановлюється випробування під час прийняття на роботу.

Згідно зі ст. 28 КЗпП України, коли строк випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, то він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах.

У випадку встановлення власником або уповноваженим ним органом невідповідності працівника займаній посаді, на яку його прийнято, або виконуваній роботі він має право протягом строку випробування звільнити такого працівника, письмово попередивши його про це за три дні. Розірвання трудового договору з цих підстав може бути оскаржене працівником в порядку, встановленому для розгляду трудових спорів у питаннях звільнення [62].

На підставі укладеного трудового договору (контракту) незалежно від його форми *видається наказ про прийняття особи на роботу / призначення на посаду* (якщо йдеться про керівних працівників, професіоналів, фахівців). Працівника ознайомлюють з наказом під підпис.

Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України [62, ст. 24].

Згідно з ст. 48 КЗпП України трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника.

Трудові книжки заведено *на всіх працівників*, які працюють на підприємстві, в установі, організації або у фізичної особи *понад п'ять днів*. Трудові книжки ведуться також на позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів, які проходять стажування на підприємстві, в установі, організації [62].

До трудової книжки заносять відомості про роботу, заохочення та нагороди за успіхи в роботі на підприємстві, в установі, організації; відомості про стягнення до неї не заносяться. Порядок ведення трудових книжок визначений Кабінетом Міністрів України.

Питання щодо ведення трудових книжок, їхнє зберігання, виготовлення, постачання і облік регульовані Постановою Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1993 р. № 301 «Про трудові книжки працівників» [174] та Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженою наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 р. № 58, який зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17 серпня 1993 р. за № 110 [127].

На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки заведено тільки за основним місцем роботи. Робота за сумісництвом, яка оформлена в установленому порядку, у трудовій книжці зазначена окремим рядком. Запис відомостей про роботу за сумісництвом проводиться за бажанням працівника власником або уповноваженим ним органом.

Встановлення обмежень або переваг під час укладення трудового договору на підставі певних персональних ознак шукачів роботи трактується як дискримінація, окрім випадків, коли різне ставлення передбачене в законодавстві.

Існує низка обставин, що роблять законною відмову в працевлаштуванні. Зокрема, вимоги можуть стосуватися:

- наявності громадянства України (наприклад, для посад державної служби);
- віку (зокрема, для робіт з важкими і шкідливими умовами або робіт, що можуть зашкодити моральному розвитку неповнолітніх);
- статі (наприклад, для робіт з важкими і шкідливими умовами праці);
- рівня освіти (наприклад, медичним працівником може працювати особа з відповідною освітою);

- стажу (наприклад, допустимою є вимога мінімального стажу роботи за спеціальністю для зайняття посади);
- стану здоров'я (зокрема, до роботи на судні допускають осіб, визнаних придатними для цього за станом здоров'я);
- судимості чи заборони займати певні посади (наприклад, особи, які мають судимість за корисливий злочин, не можуть обіймати керівні посади і посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю) тощо.

Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватися законодавством України [62, ст. 22]. Це означає, що роботодавець не може ставити вищі вимоги щодо наявності освіти, ніж це передбачено відповідними кваліфікаційними довідниками.

Роботодавець має право відмовити претенденту, якому за медичним висновком така робота протипоказана за станом здоров'я. Також роботодавець може запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному підприємстві осіб, які є близькими родичами чи свояками у випадках, зазначених у ст. 25¹ КЗпП України [62].

Відповідно до Конституції України будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг під час укладення, зміни та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається [62, ст. 22].

Дотримання вимог трудового законодавства, допоможе роботодавцю запобігти виникненню спорів і судових позовних заяв.

6.3. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади

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

Відбір кадрів на державній службі –це система заходів і суб'єктів відбору, що забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням державної служби.

Відбір кадрів на державній службі має два види: *відбір при вступі на державну службу*, а також багаторазовий відбір, який проводиться протягом проходження державної служби – *продовжений відбір*. Продовжений відбір здійснюється при підвищенні категорії (просування найкращої частини службовців по ієрархічних сходах), посади, отриманні вищого матеріального забезпечення, скороченні кадрів, переводі фахівця з одного структурного підрозділу до іншого, звільнення державного службовця, посадовому переміщенні людини, а також у процесі розподілу професійних завдань, які виконують співробітники за дорученням керівника в повсякденній діяльності організації та в період проведення навчання державних службовців.

Оскільки відбір персоналу є однією зі складних кадрових технологій, то для її здійснення важливо:

- визначити загальні характерні риси державної служби як соціального інституту і на їх основі сформулювати конкретні соціальні вимоги до особи – претендента на відповідну посаду;

- розкрити зміст, характер і умови професійної діяльності службовця, які визначені службою як публічним, соціальним, правовим і організаційним інститутом із забезпечення виконання функцій держави;

– сформулювати і конституювати (офіційно встановити) з урахуванням профілю посади і соціальних вимог до служби необхідні професійно-кваліфікаційні вимоги до претендентів на заміщення посади державної служби;

– вивчати, використовуючи різноманітні методи, якості й здібності претендентів на посади та провести їх ідентифікацію (зіставлення, порівняння) з вимогами до відповідної посади;

– встановити повноваження суб'єктів управління процесом відбору, порядок його проведення та оформлення його результатів.

Закон України «Про державну службу» [121] встановлює єдину процедуру прийняття на державну службу незалежно від статусу державного органу та посади державної служби – шляхом проведення конкурсу.

Конкурс – відповідна змагальна процедура оцінювання кандидатів, що покликана визначити відповідність кандидатів встановленим вимогам, а також встановити рейтинг тих кандидатів, які пройшли всю процедуру оцінювання.

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

Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [141], визначає процедуру проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби, метою якого є добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки.

У Центрі оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби (далі - Центр оцінювання) проводиться тестування на зайняття:

- посад категорії «А»;

- посад фахівців з питань реформ категорій «Б» і «В»;

- посад категорій «Б» і «В» у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади (крім посад у їх територіальних органах, які утворені як структурні підрозділи апарату, що не мають статусу юридичних осіб) за виключенням тестування, передбаченого абзацом третім пункту 6¹ цього Порядку.

Інші органи можуть проводити конкурс або його окремі етапи у Центрі оцінювання.

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

Вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття посади включають:

- кваліфікаційні вимоги,
- вимоги до компетентності,
- вимоги до професійних знань.

Конкурс проводиться з дотриманням наступних принципів:

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

Рішення про оголошення конкурсу на зайняття посади категорії «А» приймає суб'єкт призначення. Рішення про оголошення конкурсу на зайняття посади категорій «Б» і «В» приймає керівник державної служби в державному органі.

Конкурс проводиться такими етапами (рис. 6.9.).

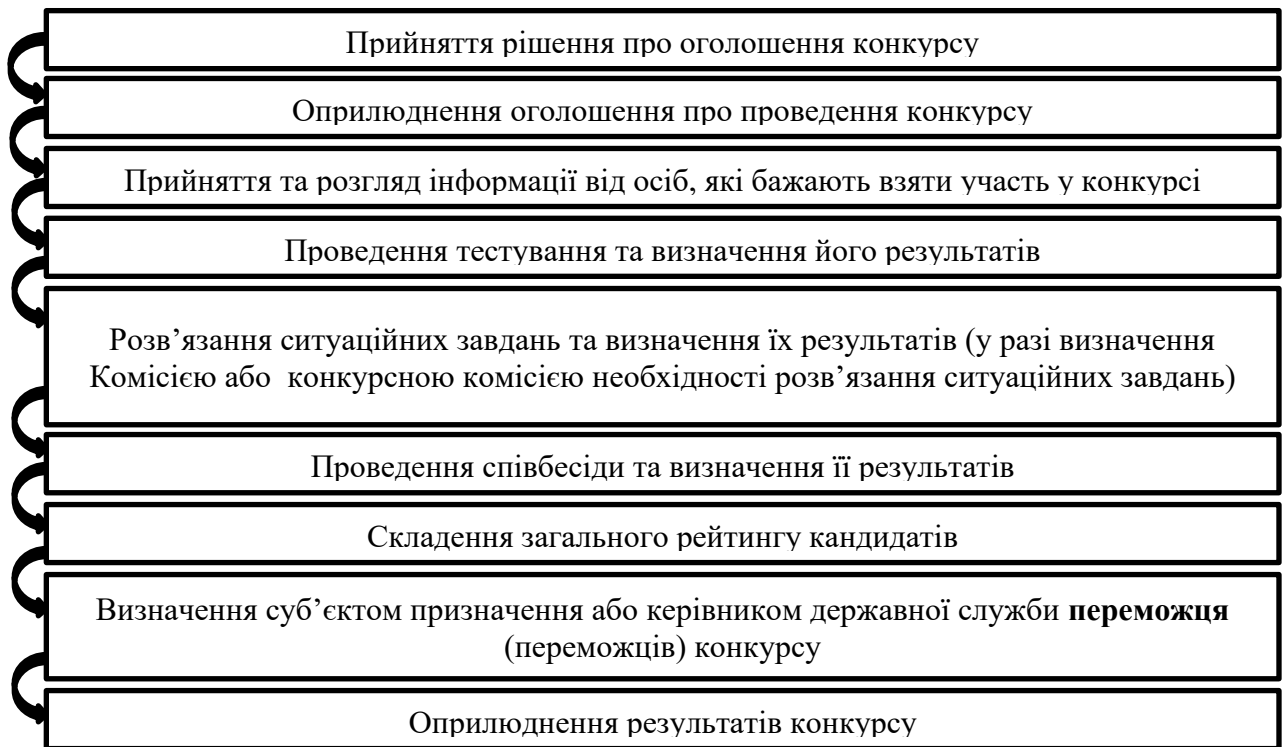


Рис. 6.9. Етапи проведення конкурсу на зайняття посад державної служби*

Примітка. *Розроблено за: [141]

Оголошення про проведення конкурсів на зайняття посад державної служби, які оприлюднені на Єдиному порталі вакансій державної служби, нумеруються з метою ідентифікації відповідної вакансії.

Умови проведення конкурсу затверджуються наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення або керівника державної служби.

Згідно зі ст. 23 Закону України «Про державну службу», в оприлюдненому оголошенні про проведення конкурсу зазначаються:

- 1) найменування і місцезнаходження державного органу;
- 2) назва посади;

- 3) посадові обов'язки;
- 4) умови оплати праці;
- 5) вимоги до професійної компетентності кандидата на посаду;
- 6) інформація щодо строковості чи безстроковості призначення на посаду;
- 6¹) істотні умови контракту про проходження державної служби (у разі укладення);
- 7) вичерпний перелік інформації, необхідної для участі в конкурсі, та строк її подання;
- 8) дата і місце проведення конкурсу;
- 9) прізвище, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу [121].

Строк подання інформації для участі в конкурсі не може становити менше 7 та більше 30 календарних днів з дня оприлюднення інформації про проведення конкурсу. Результати конкурсу оприлюднюються не пізніше 45 календарних днів з дня оприлюднення інформації про проведення такого конкурсу.

Після оприлюднення інформації про оголошення конкурсу на Єдиному порталі вакансій державної служби така інформація може бути оприлюднена на офіційному веб-сайті відповідного державного органу, інших веб-сайтах та в засобах масової інформації.

Перевірка володіння іноземною мовою кандидатів на зайняття посад категорії «А» проводиться у Центрі оцінювання на основі завдань, які затверджуються на засіданні Комісії з питань вищого корпусу державної служби та включають:

- лексико-граматичний тест,
- перевірку розуміння письмового тексту,
- умінь і навичок сприйняття усного мовлення (аудіювання),
- умінь і навичок висловлювання своєї думки іноземною мовою.

Проведення тестування, розв'язання ситуаційних завдань та проведення співбесід, у тому числі з метою визначення суб'єктом призначення або

керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу, здійснюються за фізичної присутності кандидата у Центрі оцінювання (у випадках, передбачених цим Порядком), державному органі, в якому проводиться конкурс, чи іншому відповідно обладнаному приміщенні, визначеному суб'єктом призначення або керівником державної служби.

Кандидати, документи яких пройшли спеціальну перевірку, проходять тестування.

Основними видами тестових завдань є:

- тести на виявлення рівня знань законодавства;
- тести на виявлення розвитку абстрактного мислення;
- тести на виявлення рівня знань спеціального законодавства.

Перелік тестових питань затверджується НАДС разом із Міністерством юстиції України та оприлюднюється на її офіційному веб-сайті. Тестування складається державною мовою. До наступного етапу конкурсу допускаються кандидати, які надали правильні відповіді на більшу кількість тестових питань.

Розв'язання ситуаційних завдань проводиться з метою з'ясування спроможності кандидатів використовувати свої знання та досвід під час виконання посадових обов'язків шляхом оцінки відповідності компетентностей та професійних знань кандидата встановленим вимогам, зокрема на знання спеціального законодавства, що пов'язані із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової інструкції. Ситуаційні завдання для категорії «А» затверджує Комісія. Ситуаційні завдання для категорії «Б» розробляє та затверджує державний орган, в якому проводиться конкурс, з урахуванням специфіки та вимог до професійної компетентності кандидата, визначених в умовах проведення конкурсу. Ситуаційні завдання розв'язуються письмово.

Проведення співбесіди. Співбесіду проводить конкурсна комісія. Метою проведення співбесіди є оцінка відповідності досвіду, досягнень, компетенції,

особистих якостей вимогам професійної компетентності кандидата та відповідним посадовим обов'язкам.

Перелік вимог, відповідно до яких проводиться співбесіда, визначається конкурсною комісією згідно з умовами проведення конкурсу. Результати конкурсу оприлюднюються не пізніше 45-ти календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення такого конкурсу.

Для кандидатів, які успішно пройшли етапи конкурсу, визначається їх рейтинг. У ситуаціях, коли два і більше кандидатів мають однаковий рейтинг, переможець конкурсу визначається шляхом відкритого голосування членів конкурсної комісії. Якість добору й відбору кандидатів на вакантні посади державної служби залежить від керівника державної служби, служби управління персоналом і керівника конкретного структурного підрозділу, в якому є відповідна вакантна посада.

Конкурс на зайняття посад категорії «А» проводить Комісія. Конкурс на зайняття посад категорій «Б» і «В» проводить конкурсна комісія, утворена суб'єктом призначення у державному органі, у складі голови і членів комісії. Суб'єкт призначення може прийняти рішення про утворення кількох конкурсних комісій у державному органі.

Конкурсна комісія утворюється суб'єктом призначення у складі не менше п'яти осіб. До складу конкурсної комісії можуть входити представники служби управління персоналом, юридичної служби, окремих структурних підрозділів та інші працівники державного органу, в якому проводиться конкурс.

У разі неможливості утворення або функціонування конкурсної комісії в державному органі, фактична чисельність якого становить менше 10 осіб, суб'єкт призначення може включити до складу конкурсної комісії працівників іншого державного органу за згодою керівника державної служби такого державного органу.

Засідання Комісії або конкурсної комісії є правоможним, якщо в ньому бере участь не менше половини її загального складу.

Члени Комісії або конкурсної комісії можуть брати участь у її засіданні в режимі відеоконференції, про що зазначається у відповідному протоколі засідання.

Згідно зі ст. 31 (Порядок призначення на посаду державної служби) Закону України «Про державну службу» [121] на посаду державної служби призначається особа, визначена переможцем конкурсу. Рішення про призначення на посаду державної служби приймається суб'єктом призначення після проведення співбесіди з кандидатом та підписання з ним контракту про проходження державної служби (у разі укладення). Таке рішення приймається не пізніше п'яти календарних днів з дня надходження результатів спеціальної перевірки у випадку та порядку, передбачених законодавством у сфері запобігання корупції.

Згідно зі ст. 35 Закону України «Про державну службу» [121] зазначено:

1. В акті про призначення на посаду суб'єкт призначення може встановити випробування з метою встановлення відповідності державного службовця займаній посаді із зазначенням його строку.

2. При призначенні особи на посаду державної служби вперше встановлення випробування є обов'язковим.

3. На строк випробування державному службовцю визначаються завдання, зміст та обсяг яких має відповідати посадовим обов'язкам. Строки виконання завдань мають бути реальними для досягнення необхідного результату. Випробування встановлюється строком від одного до шести місяців.

4. У разі незгоди особи з рішенням про встановлення випробування вона вважається такою, що відмовилася від зайняття посади державної служби. У такому разі застосовується відкладене право суб'єкта призначення на повторне визначення переможця конкурсу.

5. Якщо державний службовець у період випробування був відсутній на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, перебуванням у додатковій відпустці у зв'язку з навчанням або з інших поважних причин, строк

випробування продовжується на відповідну кількість днів, протягом яких він фактично не виконував посадові обов'язки.

6. Суб'єкт призначення має право звільнити державного службовця з посади до закінчення строку випробування у разі встановлення невідповідності державного службовця займаній посаді на підставі пункту 2 частини першої статті 87 цього Закону. Суб'єкт призначення попереджає державного службовця про звільнення у письмовій формі не пізніше як за сім календарних днів.

7. У разі якщо строк випробування закінчився, а державного службовця не ознайомлено з наказом про його звільнення з посади державної служби, він вважається таким, що пройшов випробування [121].

Відповідно до Ст. 36 Закону України «Про державну службу» [121], особа, призначена на посаду державної служби вперше, публічно складає Присягу державного службовця. Особа, призначена на посаду державної служби вперше, виголошує Присягу державного службовця у присутності державних службовців структурного підрозділу, на посаду в якому її призначено, представників служби управління персоналом відповідного державного органу, підписує текст цієї Присяги і зазначає дату її складення. Підписаний текст Присяги державного службовця є складовою особової справи державного службовця. У разі відмови особи від складення Присяги державного службовця вона вважається такою, що відмовилася від зайняття посади державної служби, і акт про її призначення на посаду скасовується суб'єктом призначення. У такому разі застосовується відкладене право суб'єкта призначення на повторне визначення переможця конкурсу. Особа, яка вперше займає посаду державної служби, набуває статусу державного службовця з дня складення Присяги державного службовця.

Прийняття на державну службу, просування по службі державних службовців та вирішення інших питань, пов'язаних із службою, здійснюються з урахуванням категорій посад державної служби та рангів державних службовців як виду спеціальних звань, що їм присвоюються.

6.4. Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування

Відповідно до ст. 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [168], «прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється:

- на посаду сільського, селищного, міського голови *в порядку, встановленому Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»* [156];
- на посаду голови та заступників голови районної, районної у місті, обласної ради, заступника міського голови - секретаря Київської міської ради, секретаря сільської, селищної, міської ради, голови постійної комісії з питань бюджету обласної, Київської та Севастопольської міських рад *шляхом обрання відповідною радою;*
- на посади заступників сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради, старости *шляхом затвердження відповідною радою;*
- на посади керівника секретаріату (керуючого справами) районної, обласної ради, керуючого справами виконавчого апарату обласних і районних рад, керівників відділів, управлінь та інших працівників органів місцевого самоврядування *шляхом призначення відповідно сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.*

Проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу» [168].

Прийом на службу в органах місцевого самоврядування здійснюється на конкурсній основі.

У Постанові Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [141] зазначено: «Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 [144], застосовується під час прийняття на службу в органи місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Так, органи місцевого самоврядування при проведенні конкурсу керуються Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 [144], а при проведенні іспитів - Загальним порядком проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим наказом Головного управління державної служби України від 8 липня 2011 р. №164 [124] з урахуванням особливостей проходження служби в органах місцевого самоврядування, визначених Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [168].

Конкурсний відбір на заміщення вакантних посад посадових осіб органів місцевого самоврядування третьої - сьомої категорій проводиться відповідно до Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. №169, крім випадків, коли законами України встановлено інший порядок заміщення таких посад.

Для проведення конкурсу на заміщення вакантної посади наказом (розпорядженням) керівника відповідного органу місцевого самоврядування (наприклад, міського голови) утворюється конкурсна комісія, у складі голови, секретаря і членів комісії.

Очолює конкурсну комісію заступник керівника органу місцевого самоврядування. До складу конкурсної комісії входять представники кадрової та юридичної служб, а також окремих структурних підрозділів.

Умови проведення конкурсу в окремому органі місцевого самоврядування відповідно до Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. №169, визначаються його керівником, який призначає на посади та звільняє з посад посадових осіб місцевого самоврядування.

Рішення про проведення конкурсу приймається керівником за наявності вакантної посади посадової особи місцевого самоврядування.

Конкурс проводиться поетапно:

- 1) публікація оголошення органу місцевого самоврядування про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації;
- 2) прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади;
- 3) проведення іспиту та відбір кандидатів.

Орган, у якому проводиться конкурс, зобов'язаний опублікувати оголошення про проведення конкурсу в пресі або поширити його через інші офіційні засоби масової інформації *не пізніше ніж за місяць* до початку конкурсу та довести його до відома працівників органу місцевого самоврядування, в якому оголошується конкурс.

В оголошенні про проведення конкурсу повинні міститися такі відомості:

- 1) найменування органу місцевого самоврядування із зазначенням його місцезнаходження, адреси та номерів телефонів;
- 2) назви вакантних посад із зазначенням, що додаткова інформація щодо основних функціональних обов'язків, розміру та умов оплати праці надається кадровою службою;
- 3) основні вимоги до кандидатів, визначені органом місцевого самоврядування згідно з типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад посадових осіб;

4) термін прийняття документів (протягом 30 календарних днів з дня оголошення про проведення конкурсу).

В оголошенні може міститися додаткова інформація, що не суперечить законодавству.

З метою об'єктивної оцінки знань і здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування конкурсною комісією проводиться іспит, що передбачає перевірку та оцінку їх знань Конституції України, Законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державну службу» (в частині, що регулює питання служби в органах місцевого самоврядування), «Про запобігання корупції», а також профільного законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного органу місцевого самоврядування та структурного підрозділу.

Кандидати, які успішно склали іспит та рекомендовані конкурсною комісією для зайняття вакантної посади, призначаються на відповідну посаду наказом (розпорядженням) керівника органу місцевого самоврядування.

Кандидати, які успішно склали іспит, але не були відібрані для призначення на посади, у разі їх згоди, за рішенням конкурсної комісії можуть бути рекомендовані для зарахування до кадрового резерву у відповідному органі місцевого самоврядування, і протягом року прийняті на вакантну рівнозначну або нижчу посаду без повторного конкурсу.

Кандидати, які не склали іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією для призначення на посаду.

Якщо жоден з кандидатів не рекомендований конкурсною комісією для зайняття вакантної посади, оголошується повторний конкурс.

Засідання конкурсної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менше ніж 2/3 її складу.

Рішення комісії приймається простою більшістю голосів присутніх на її засіданні членів конкурсної комісії. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови комісії.

Рішення конкурсної комісії та результати іспиту можуть бути оскаржені у порядку, передбаченому Постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. №169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців».

З метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей працівників, які претендують на зайняття посад в органах місцевого самоврядування, призначення на які здійснюється керівником, може проводитись їх стажування терміном до двох місяців. Особа, яка не є посадовою особою місцевого самоврядування чи державним службовцем, після успішного закінчення стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування, проходить конкурс в установленому порядку.

При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування може встановлюватися випробування терміном до шести місяців.

Згідно із ст. 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [168] на час відсутності (відпустки) посадових осіб органів місцевого самоврядування (крім виборних посад) для виконання їх повноважень можуть прийматися на службу особи за строковим трудовим договором (контрактом).

Особи, прийняті на роботу на умовах контракту в органи місцевого самоврядування, не набувають статусу посадових осіб місцевого самоврядування, вони не складають Присяги, їм не встановлюється ранг і період роботи за контрактом не зараховується до стажу служби в органах місцевого самоврядування чи стажу державної служби.

Відповідно до ст. 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» голови районних, районних у містах, обласних рад, Київський та Севастопольський міський голова та міські голови (міст обласного і

республіканського в Автономній Республіці Крим значення) мають право самостійно (без конкурсу) добирати та приймати на службу своїх помічників, радників (патронатну службу). Працівники патронатної служби є посадовими особами місцевого самоврядування, вони складають Присягу, їм присвоюються ранги відповідно до ст. 14 зазначеного Закону. На них, як і на інших посадових осіб місцевого самоврядування, поширюються обмеження, пов'язані з прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування та проходженням служби, у тому числі і обмеження, встановлені статтями 12 та 18 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Для зайняття посад і просування по службі за рішенням органу місцевого самоврядування створюється кадровий резерв. До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування, мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її.

6.5. Адаптація працівників

Трудова адаптація — це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому звиканні працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

У науковій літературі є й інше визначення: адаптація – це взаємний процес ознайомлення, при звичаєння новопризначених працівників до змісту та умов діяльності в організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища і корпоративної культури, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих працівників.

Якщо процес адаптації не контролюється, то він може тривати 1-1,5 роки. Якщо ж адаптація є регульованою, то триває кілька місяців.

Цілі трудової адаптації: зменшення стартових витрат, зниження тривожності і невпевненості у нового працівника, скорочення плинності кадрів, економія часу безпосереднього керівника і працівників, розвиток у нового

працівника відчуття задоволення роботою, позитивного ставлення до роботи і реалізму в очікуваннях.

Процес адаптації персоналу включає в себе психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний та організаційний аспекти (рис 6.10.).

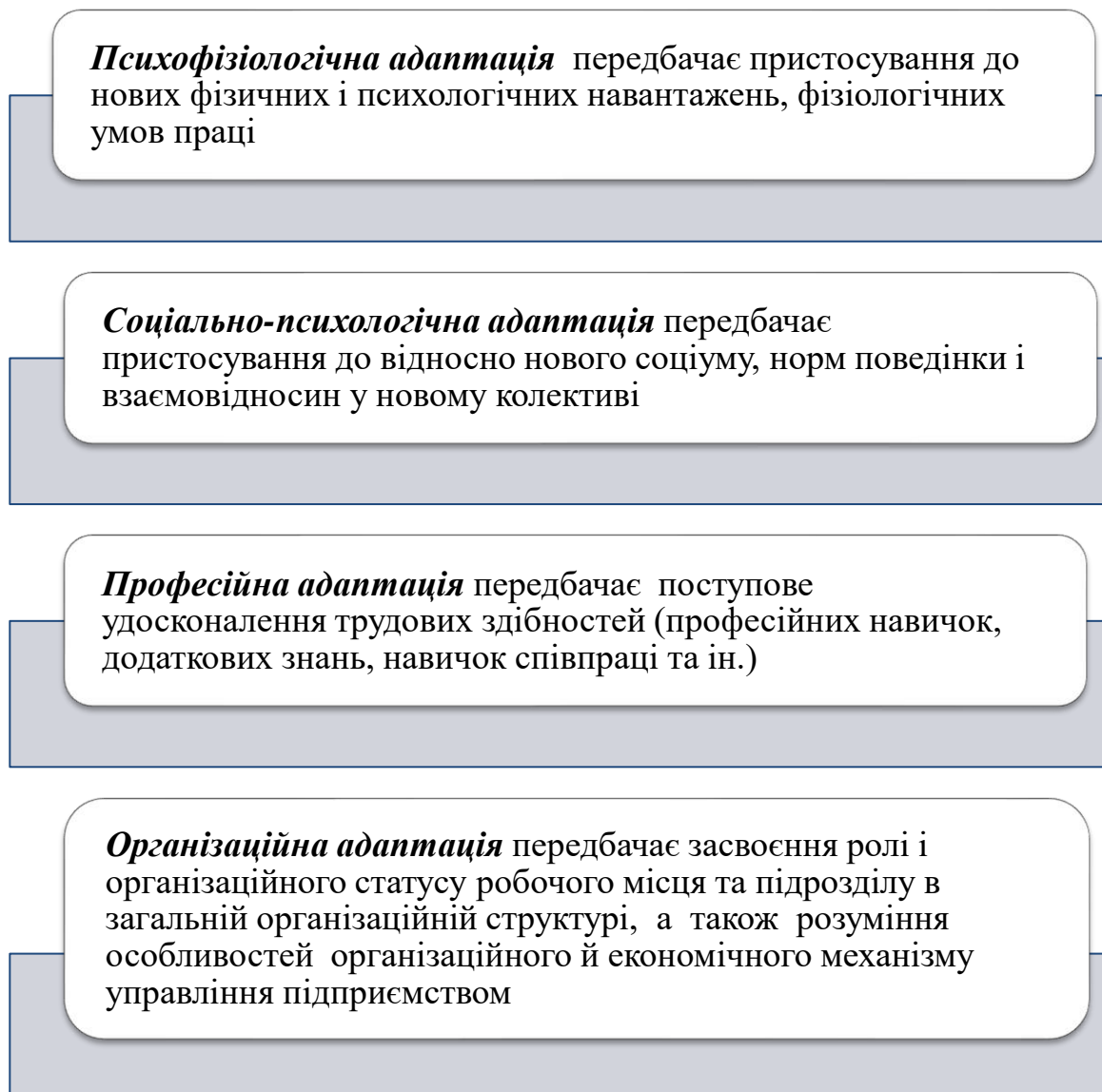


Рис. 6.10. Основні аспекти адаптації персоналу

Управління процесом трудової адаптації – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків та ін.

Програма трудової адаптації працівників зазвичай включає три основні напрями (рис. 6.11).

Введення в організацію – спрямовано на допомогу щодо засвоєння прийнятих норм і правил, а також забезпечення працівників необхідною інформацією

Введення у підрозділ – знайомство нового працівника з роботою підрозділу, його працівниками

Введення у посаду – безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності, те, який внесок він може зробити у загальний успіх підрозділу та організації загалом

Рис. 6.11. Напрями програми трудової адаптації

Для ефективної реалізації процесу адаптації у більшості розвинутих організацій використовується програма адаптації.

Програма адаптації – документ, який розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, що спрямовані на оволодіння системою спеціальних професійних знань і умінь, необхідних для певної посади, а також ефективне їх застосування на практиці.

Мета програми адаптації полягає у:

- прискоренні процесу входження нового працівника в посаду;
- зменшенні психологічного дискомфорту працівників у перші робочі дні;
- досягненні відповідної ефективності роботи у найкоротші терміни;
- зменшенні кількості можливих помилок на початковому етапі роботи;
- підготовці працівників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищення рівня їхньої кваліфікації;

- об'єктивній оцінці рівня кваліфікації та потенціалу працівників безпосередньо в робочому процесі;
- зменшення кількості звільнень працівників, які проходять випробувальний термін;
- звикання нового працівника до колективу;
- освоєнні працівником організаційної культури і правил поведінки;
- запобіганні міжособистісних конфліктів у підрозділах.

Програма адаптації складається з двох частин: загальної та індивідуальної.

Загальна адаптація включає ознайомлення працівника з:

- цілями, місією та цінностями організації, її історією та перспективами розвитку, основними напрямками діяльності, організаційними особливостями та структурою;
- стандартами і правилами організаційної культури, особливостями комунікацій та взаємовідносин;
- формами та системою оплати праці, системою заохочень і правилами застосування штрафних санкцій;
- страхуванням, допомогою з тимчасової непрацездатності, оплатою листків непрацездатності і відпусток, можливостями навчання на роботі, іншими пільгами і послугами організації для своїх співробітників;
- дотриманням правил економічної та інформаційної безпеки в організації, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки під час аварій та оповіщення про них;
- статусом та можливостями розвитку кар'єри;
- умовами праці, гігієнічними стандарти (зокрема харчування, кімнати відпочинку тощо).

Індивідуальна адаптація передбачає:

- детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу організації;
- детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці;
- отримання конкретних навичок, які є специфічними для певної посади (наприклад, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.)

Грамотно складена програма адаптації повинна включати заходи адаптації для нового працівника (для його ознайомлення з організацією та колективом), а також процедури, які допоможуть керівникові та іншим співробітникам, що будуть безпосередньо взаємодіяти з новим працівником, максимально швидко зрозуміти нового працівника і «прийняти» його в свій колектив, зробити «своїм».

Найважливіше: щоб заходи, які входять до адаптаційної програми, не носили формальний характер, оскільки важливо, щоб нові працівники зрозуміли і прийняли всі правила, які є в організації, повністю розібралися у своїх посадових інструкціях, щоб у організації працювали люди, які усвідомлено виконують свою роботу і мають почуття причетності до спільної справи.

Ступінь успішності входження працівника на посаду оцінюється за такими критеріями: оволодіння знаннями і навичками, необхідними для певної посади; виконання поставлених завдань програми адаптації; взаємовідносини в колективі; рівень знань регламентуючих документів; дотримання норм та правил, прийнятих в організації.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 8 липня 2022 р. № 55-22 з метою впровадження сучасних інструментів управління персоналом у діяльність органів місцевого самоврядування, а також для забезпечення уніфікованого системного підходу щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування, затверджено Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування [135]. Для цілей застосування цих Методичних рекомендацій під адаптацією рекомендується розуміти процес ознайомлення та соціальної інтеграції новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органі місцевого самоврядування до змісту та умов службової діяльності в органі місцевого самоврядування та колективу, що базується на поступовому здобутті нових професійних знань та

навичок, вивченні стратегічних цілей та завдань органу місцевого самоврядування, освоєнні в колективі та долученні до організаційної культури органу місцевого самоврядування. Організацію та координацію супроводу процедури адаптації в органі місцевого самоврядування рекомендується покласти на службу управління персоналом. При організації та проведенні адаптації в органі місцевого самоврядування рекомендується дотримуватися таких етапів: підготовчий етап; вступний етап; ознайомчий етап; входження в посаду та соціальна інтеграція; занурення в роботу.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте сутність добору персоналу.
2. Які основні джерела набору персоналу, їхні переваги та недоліки?
3. Які основні етапи відбору персоналу в організацію?
4. Що таке резюме? Яку інформацію воно повинно містити?
5. Які є нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду?
6. Які є типи і види співбесіди?
7. Які є етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади?
8. Що таке трудовий договір?
9. Який за строком може бути трудовий договір згідно з чинним законодавством?
10. Які строки випробування під час прийняття на роботу згідно з чинним законодавством?
11. Розкрийте суть відбору кадрів на державну службу.
12. Які етапи проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби? Розкрийте суть цих етапів.
13. Що зазначається в оголошенні про проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби?
14. Розкрийте порядок призначення на посаду державної служби.
15. Розкрийте суть випробування та встановлення відповідності державного службовця займаній посаді.

16. Розкрийте суть прийняття на службу в органи місцевого самоврядування.
17. Які відомості повинні бути в оголошенні про проведення конкурсу в органі місцевого самоврядування?
18. Розкрийте сутність адаптації працівників.

ТЕМА 7

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 7.1. Поняття, критерії та методи оцінювання персоналу.
- 7.2. Атестація працівників організації. Проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування.
- 7.3. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
- 7.4. Сучасні технології оцінювання діяльності працівників організації.
- 7.5. Основні поняття мотивації.
- 7.6. Оплата праці державних службовців.

7.1. Поняття, критерії та методи оцінювання персоналу

Процес оцінювання персоналу фахівці служб управління людськими ресурсами називають найбільш кропітким, складним та тривалим аспектом своєї роботи. Помилка в такій справі може не просто коштувати невдоволення однієї людини, а позначитися певною низкою проблем на стабільному функціонуванні усієї організації [101].

Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов’язків і реалізації організаційних цілей; процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь) до вимог посади або робочого місця.

Науковці зазначають, що оцінюванню підлягають не тільки потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей під час виконання доручених обов’язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам [5].

Основні завдання оцінювання роботи персоналу організації наведено на рис. 7.1.

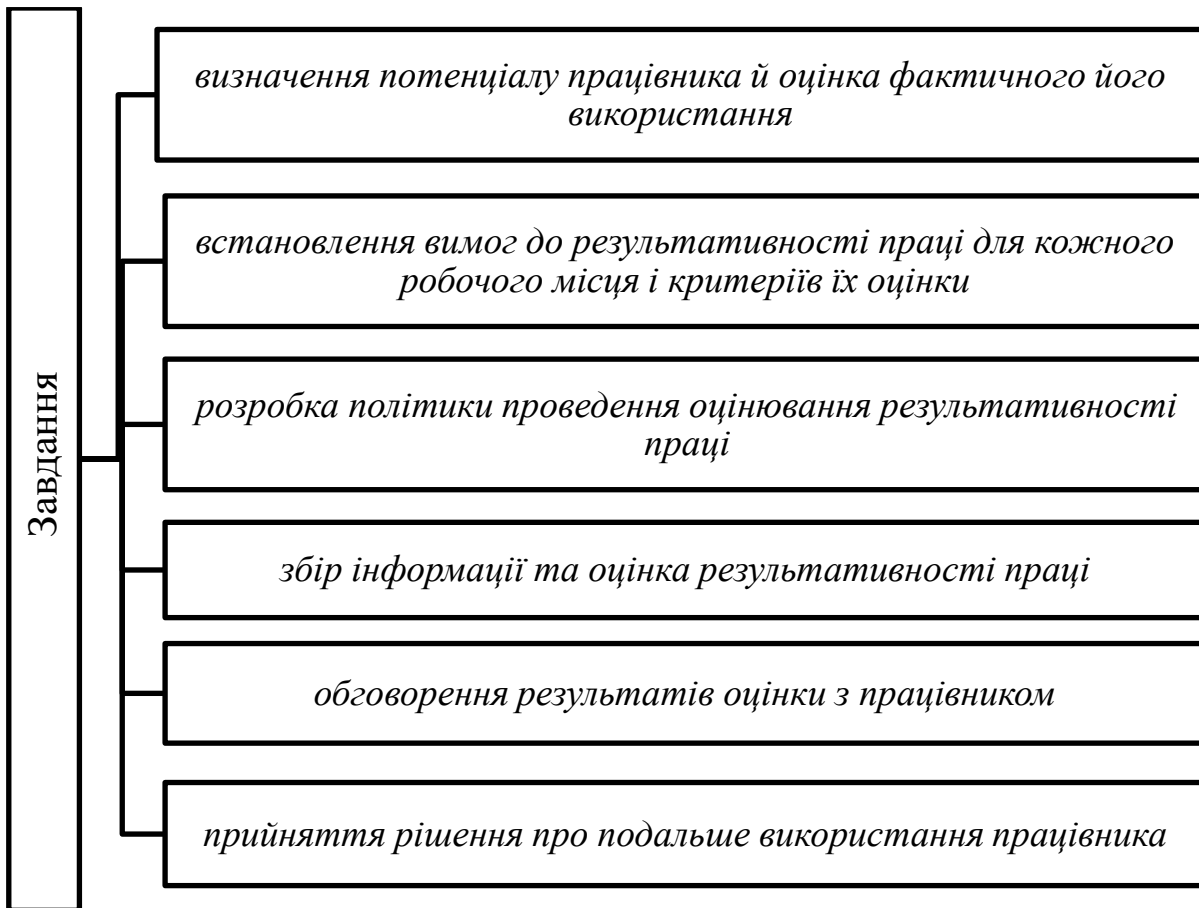


Рис. 7.1. Основні завдання оцінювання роботи персоналу організації*

Примітка. *Розроблено за: [22]

Виділяють два підходи до оцінювання персоналу: оцінювання кандидатів на вакантну посаду (розглядалося детально у темі б) і періодичне оцінювання працівників організації.

Поточне та періодичне оцінювання працівників організації передбачає оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають міру досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Класифікація видів ділового оцінювання персоналу організації наведена в табл. 7.1.

Класифікація видів ділового оцінювання персоналу організації*

Ознака	Вид оцінювання
За змістом завдань, які вирішуються за допомогою оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> - комплексне оцінювання персоналу - оцінювання, що проводиться за окремими напрямками діяльності персоналу
За часом проведення	<ul style="list-style-type: none"> - постійне оцінювання - періодичне оцінювання
За суб'єктами оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> - самооцінювання - оцінювання, що здійснюється безпосереднім керівником - оцінювання колегами у колективі - оцінювання, що проводиться підлеглими - оцінювання, що проводиться суб'єктами зовнішньої взаємодії (партнерами, покупцями) - оцінювання, що проводиться спеціальною комісією (наприклад атестаційною) - оцінювання, що проводиться спеціально запрошеними експертами (фахівцями інших організацій: консалтингових і аудиторських фірм, навчальних закладів та ін.)
За об'єктом оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне оцінювання - групове оцінювання (наприклад, групи, відділу, підприємства в цілому)
За цілями проведення оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> - з метою оперативного управління діяльністю працівника (проводиться поточне оцінювання персоналу) - з метою встановлення відповідності працівника посаді (проводиться атестація персоналу) - з метою визначення потенційних можливостей кандидата на вакантну посаду (проводиться оцінювання кандидатів на вакантну посаду)

Примітка. *Розроблено за: [5; 11]

Якщо під час прийому на роботу проводиться досить серйозна перевірка наявності у працівника певних якостей, то під час періодичного оцінюванню працівників потрібно об'єднувати оцінку особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо під час добору працівника оцінюється його потенціал, то після певного періоду роботи на посаді потрібно визначити, як ці можливості були ним реалізовані.

Як стверджують науковці [22], в сучасних умовах головним завданням є оцінити відносно стійкі ознаки особистості, тобто його потенціал. При цьому важливо не тільки оцінити сучасний стан цього потенціалу, а й закладені у ньому перспективні можливості.

Оцінювання результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям (рис. 7.2).

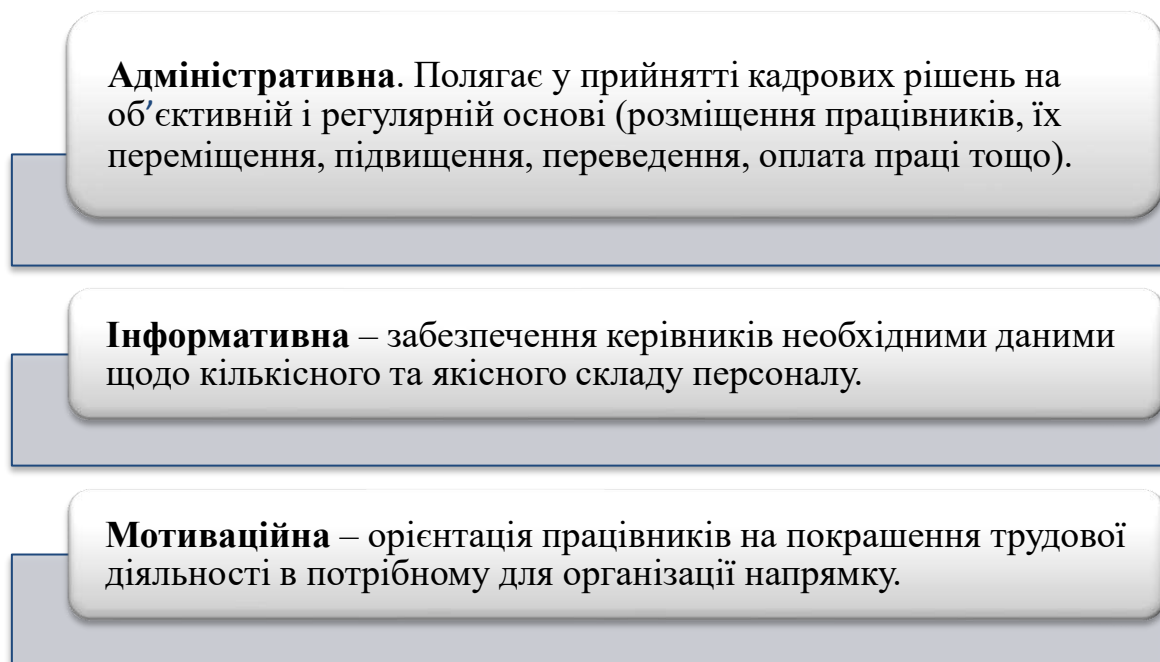


Рис. 7.2. Цілі оцінювання персоналу

Із всієї сукупності цілей проведення оцінювання персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації.

Принципами оцінювання персоналу є відкритість критеріїв, доступність, конфіденційність результатів, активна участь працівника, об'єктивність.

Оцінювання персоналу є складним творчим процесом, реалізація якого має свої особливості в кожній іншій організації, однак принципові елементи цього процесу мають загальний характер (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Процес оцінювання персоналу підприємства*

Етап	Характеристика
Встановлення стандартів виконання роботи	Повинно відповідати стратегічним цілям розвитку, а також вимогам, що висуваються до кожного робочого місця. Перед розробкою процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно вивчити всі трудові функції та завдання, які повинні виконувати працівники згідно з посадовою інструкцією.
Розробка цілей виконання роботи	На цьому етапі критеріям надаються порогові значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого.
Вимірювання фактичного виконання роботи	Вимірювання роботи проводиться за всіма заздалегідь встановленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів.
Порівняння фактичного виконання роботи зі стандартами	На цьому етапі можна встановити місце, яке посідає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.
Обговорення результатів оцінювання роботи з працівниками	Важливо дотримуватись принаймні кількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання: <ul style="list-style-type: none"> • починати з констатації позитивних сторін; • критикувати не особистість, а недоліки в роботі; • не зосереджуватись тільки на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого поліпшення роботи; • зберігати доброзичливість протягом обговорення; • дати можливість підлеглому висловити свої думки і пропозиції; • виокремлювати головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.
Прийняття рішення щодо подальших коригуючих дій	Рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань. За будь-яких обставин працівник повинен знати, яких позитивних результатів він досяг у звітному періоді, що заважало успішно розв'язувати завдання та якими рекомендаціями він може скористатися у подальшій діяльності

Примітка. *Розроблено за: [5]

Безпосередньо через оцінювання персоналу керівник організації чи інша уповноважена особа може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їхні потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих фахівців; проаналізувати потреби і пріоритети у навчанні та підвищенні кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо. На результатах оцінювання ґрунтується ряд управлінських рішень із проблем добору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність організації; просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих. Однак, під час оцінювання персоналу можуть виникати такі проблеми, як упередженість оцінки, нерозуміння працівниками необхідності проведення оцінки, під час вибору методу оцінювання орієнтація на «моду», а не на основні завдання її проведення та специфіку діяльності підприємства, неправильна інтерпретація отриманих результатів та інше [214].

Підготовка до оцінювання включає: розроблення методики оцінювання і прив'язання її до конкретних умов організації; формування комісії для оцінювання; визначення часу та місця проведення оцінювання; встановлення процедури підведення підсумків; документаційне та інформаційне забезпечення процесу оцінювання.

Необхідно виділити і таке ключове поняття, як *критерій оцінювання*, – як поріг, за яким стан показника буде відповідати чи не відповідати установленим (запланованим, нормованим) вимогам [5; 11]. Такими критеріями можуть бути: професійні, ділові, морально-психологічні й інтегральні (рис. 7.3.).

Зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які варто встановлювати й оцінювати залежно від спеціалізації посади. Так, М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва та інші [22] вважають, що під час оцінювання фахівців організації можна використовувати такі критерії:

професійні якості (професійні знання; професійні уміння та навички; знання документів, які регламентують їх діяльність; здатність до накопичення й оновлення професійного досвіду; сутність реалізації досвіду на займаній посаді; здатність до творчого використання професійного досвіду); ділові якості (організованість у практичній діяльності; відповідальність та виконавчість; ініціатива та підприємливість; самостійність рішень та дій; якість кінцевого результату діяльності); морально-психологічні якості (гуманність; здатність до самооцінки; етика поведінки; стиль спілкування; дисциплінованість; справедливість; чесність; здатність адаптуватися до нових умов; лідерство); інтегральні якості (авторитарність; інтенсивність (працездатність)); культура мислення і мови; комунікативність; загальна культура; культура роботи з документами).

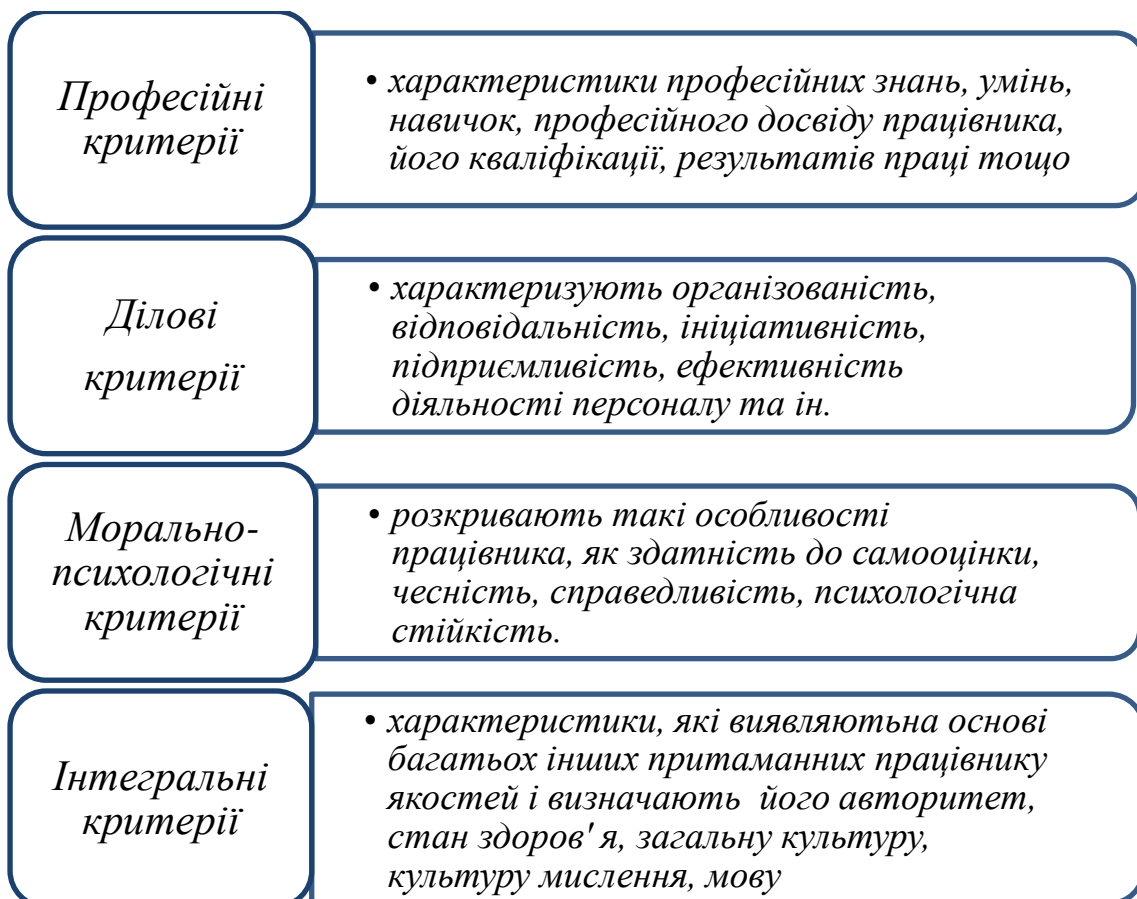


Рис. 7.3. Критерії оцінювання персоналу*

Примітка. *Розроблено за: [22]

Практика роботи з персоналом вітчизняних та зарубіжних організацій використовує чимало різних методів оцінювання персоналу.

Метод оцінювання – це сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й результатів праці працівника.

Методи оцінювання персоналу поділяють на *об'єктивні* (ґрунтуються на критеріях і показниках, що піддаються чіткому вимірюванню) і *суб'єктивні* (ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, що проводять оцінювання). Крім того, методи оцінювання персоналу класифікують на *кількісні, якісні та комбіновані* [70]. Деякі науковці [22] більшість методів поділяють на дві великі групи: методи, в основі яких лежать формалізовані підходи (анкетування, тестування та ін.); методи, засновані на використанні неформальних підходів до вивчення працівників (співбесіда, групова дискусія, спостереження тощо). Інші науковці [11; 40; 43] стверджують, що найчастіше зустрічаються певні методи оцінювання персоналу (табл. 7.3).

Існують різні методи оцінювання персоналу, однак жоден з них не може дати високої достовірності, тому доцільніше проводити комплексне оцінювання працівників, поєднуючи декілька методів. Звичайно, практично неможливо оцінити всю сукупність якостей людини, але головне – визначити основне в її діяльності. Достовірною і повною буде інформація, в якій є відповіді на питання: які є можливості в людини і в якій мірі вони реалізовані, які не реалізовані і чому, а також, – за яких умов у майбутньому вони можуть реалізуватися.

Методи оцінювання персоналу повинні відповідати структурі організації, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання, бути простими і зрозумілими, поєднувати письмові та усні завдання тощо [19].

Методи оцінювання персоналу*

Метод оцінки	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Графічна шкала оцінок (метод стандартних оцінок, метод шкалювання)</i>	<p>Найпростіший і найрозповсюдженіший метод оцінювання працівника. Заповнюється спеціальна форма, оцінюючи окремі аспекти роботи чи діяльності працівника протягом певного періоду за стандартною шкалою.</p> <p>Шкала відображає характеристики (кількісні і якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного). Кожен рейтинг виражено в певних числових значеннях, указаних у шкалі оцінки, які потім додаються.</p> <p>Цей метод простий і загальнодоступний. Він дещо нагадує собою систему шкільних оцінок.</p>
<i>Метод альтернативного ранжування</i>	Ранжування працівників від кращого до гіршого за деякими характеристиками (за результатами роботи за певний період). Визначають найкращих і найгірших, поки не будуть всі проранжовані.
<i>Метод упорядкування рангів</i>	За кожним показником складають ранжувальний ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.
<i>Метод примусового розподілу</i>	Встановлюються відсотки ранжованих. Наприклад, 10% кращих, 10% гірших та ін.
<i>Метод попарного порівняння</i>	За кожною характеристикою (кількість виконаної роботи, її якість тощо) працівника порівнюють з іншим, що працює з ним. Створюють таблицю можливих пар працівників за кожною характеристикою, і називають працівників, які працюють краще/гірше. Потім кількість позитивних характеристик додається.
<i>Метод критичних ситуацій</i>	Людина, яка робить оцінку, веде запис позитивних та небажаних випадків виконання обов'язків працівника, а потім обговорює їх з ним. Часто використовується як додатковий метод до методу ранжування.

1	2
<i>Метод управління за цілями</i>	Визначення специфічних вимірних цілей для кожного працівника, періодичне обговорення досягнення їх. Таких цілей повинно бути небагато, і вони повинні відображати найважливіші завдання діяльності працівника. Вони повинні бути конкретними; вимірними; досяжними; значущими; орієнтованими в часі (для кожної цілі - певний термін виконання). Після закінчення певного періоду працівник і керівник оцінюють виконання кожної цілі (у %) і всього особистого плану працівника (набору цілей).
<i>Метод оцінки персоналу – «360 – атестація»</i>	Робиться акцент на оцінюванні працівника його колегами і здатність працювати в групі. Працівника оцінює керівник, колеги і підлеглі. Конкретні механізми оцінювання можуть бути різними, однак основне – отримання всебічної оцінки.
<i>Психологічні методи</i>	Використовують переважно для визначення працівників, які мають потенціал професійного росту і для розробки цільових планів їхнього розвитку. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у працівника. Оцінюють не результати, як це роблять традиційні методи, а потенціал працівника. У сучасних організаціях вони використовуються також для оцінювання лідерського потенціалу працівників.

Примітка. *Розроблено за: [11; 40; 43]

Досить поширеним є метод оцінювання досягнення цілей, сутність якого полягає в тому, що керівник і підлеглий разом визначають цілі діяльності працівника на певний період. Цілі повинні бути конкретизовані, реальні та мати часові рамки. Тоді розробляють план дій, що визначає конкретні кроки. Досягнення цілей повинні мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для вдосконалення діяльності організації та забезпечення її конкурентоспроможності у цілому.

Проведення комплексного оцінювання персоналу сприятиме вирішенню питання добору найдостойніших кандидатів на вакантні посади; визначення результативності і відповідності займаній посаді; обґрунтування доплат за якісну роботу (присвоєння категорії, кваліфікації); виявлення потенційних

можливостей керівників і фахівців для подальшого їх використання (призначення на вищу посаду, висунення в резерв); побудови раціональної структури апарату управління; визначення основних напрямів для подальшого саморозвитку працівника.

7.2. Атестація працівників організації. Проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування

Оцінювання персоналу здійснюють трьома способами:

1) *оцінювання потенціалу працівника* (при зайнятті вакантної посади важливо визначити потенціал працівника, тобто його професійні знання, вміння, професійний досвід, ділові і моральні якості, психологію особистості, здоров'я і працездатність, рівень культури);

2) *оцінювання індивідуального внеску* (дозволяє визначити якість, складність, результативність праці конкретного працівника і його відповідність посаді, яку він обіймає, за допомогою спеціальних методів);

3) *атестація персоналу* (є своєрідним комплексним оцінюванням, що враховує потенціал та індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат).

В управлінні персоналом слово «атестація» має два трактування. Перше, атестація – це визначення кваліфікації, рівня знань працівника або особи, яка навчається, а друге – це відгук про його здібності, ділові та інші якості. Так, атестація – це процес визначення і оцінки здібностей, ділових, особистісних та інших якостей конкретного працівника з висновками про подальше його використання на його посаді [22].

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [164] *атестація працівників* – процедура оцінки професійного рівня працівників відповідно кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків, проведення оцінки їхнього професійного рівня.

У ст. 11 цього ж закону зазначено, що роботодавці *можуть* проводити атестацію працівників. Категорії працівників, що підлягають атестації, та

періодичність її проведення визначені колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладають колективні договори, категорії працівників, що підлягають атестації, строки та графік її проведення визначає роботодавець за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації. Атестація працівників проводиться *не частіше ніж один раз на три роки*. Атестація проводиться за рішенням роботодавця; він затверджує положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників *не пізніше ніж за два місяці до її проведення*. Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації. Безпосередній керівник того працівника, який підходить атестацію, не може бути членом атестаційної комісії. Атестація працівника проводиться тільки в його присутності. На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, після ознайомлення з нею працівника подається атестаційній комісії, але не пізніше ніж за тиждень до атестації. Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії. Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому *присутні не менш як дві третини її складу*. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття [164].

Атестація проводиться поетапно у такій послідовності: підготовка до атестації; проведення атестації; підведення підсумків атестації; виконання рекомендацій атестаційної комісії (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Етапи проведення атестації працівників*

Назва етапу	Атестаційні процедури
Підготовчий (проводить кадрова служба)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка нормативних документів про атестацію: <ul style="list-style-type: none"> - наказу, - списку атестованих; - списку атестаційних комісій; - методики проведення атестації; - плану заходів із проведення атестації; - програмних питань; - інструкцій з підготовки і зберігання атестаційних матеріалів. 2. Підготовка і проведення інструктажу керівників підрозділів. 3. Підготовка необхідних бланків і форм документів. 4. Повідомлення про атестацію
Проведення атестації (проводять учасники атестаційного процесу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самостійно або за розробленою формою складаються звіти осіб, що підлягають атестації. 2. Заповнюють документи для оцінювання (тести, завдання). 3. Співбесіда й аналіз результатів. 4. Проведення засідання атестаційної комісії: <ul style="list-style-type: none"> - оцінка праці атестованих; - оцінка особистості атестованих; - висновок.
Підведення підсумків атестації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз кадрової інформації. 2. Підведення підсумків складання порівняльних таблиць ефективності роботи персоналу, виділення групи осіб, які неефективно працюють з недостатнім рівнем розвитку професійних якостей. 3. Виділення осіб, які мають ефективні здібності і результати роботи. 4. Підготовка списку резерву осіб для висування на вищу посаду. 5. Підготовка рекомендацій з використання (виконання) висновків атестаційної комісії. 6. Видання наказу про підсумки атестації.
Виконання рекомендації атестаційної комісії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення співбесід з особами, які проходили атестацію за її результатами. 2. Проведення рекомендованих заходів. 3. Організація зберігання матеріалів атестації. 4. Внесення змін до особових карток працівників.

Примітка. *Джерело: [22]

Як зазначають науковці [22], через проведення атестації здійснюється періодичне оцінювання працівників, під час якого вирішується питання про відповідність того чи іншого працівника займаній ним посаді. Оцінювання діяльності працівника проводять за встановленими якісними критеріями, які дають змогу об'єктивно і достатньо повно охарактеризувати ділові та особисті якості людини, яка займає конкретну посаду в організації, а також кількісну оцінку цих критеріїв. Такими якісними критеріями можуть бути: особистий вклад у виконання встановлених завдань; професійна підготовка; підвищення рівня своїх знань, умінь та кваліфікації; виявлення ініціативи та творчий підхід до роботи; уміння організовувати роботу свою і підлеглих; додержання технологічної, виробничої та трудової дисципліни; взаємовідносини з колективом.

Алгоритм проведення атестації персоналу наведено на рис. 7.4.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є служба управління персоналом за активної участі керівників підрозділів організації.

У ст. 13 Закону України «Про професійний розвиток працівників» зазначено, що атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді чи виконуваній роботі. У випадку прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.

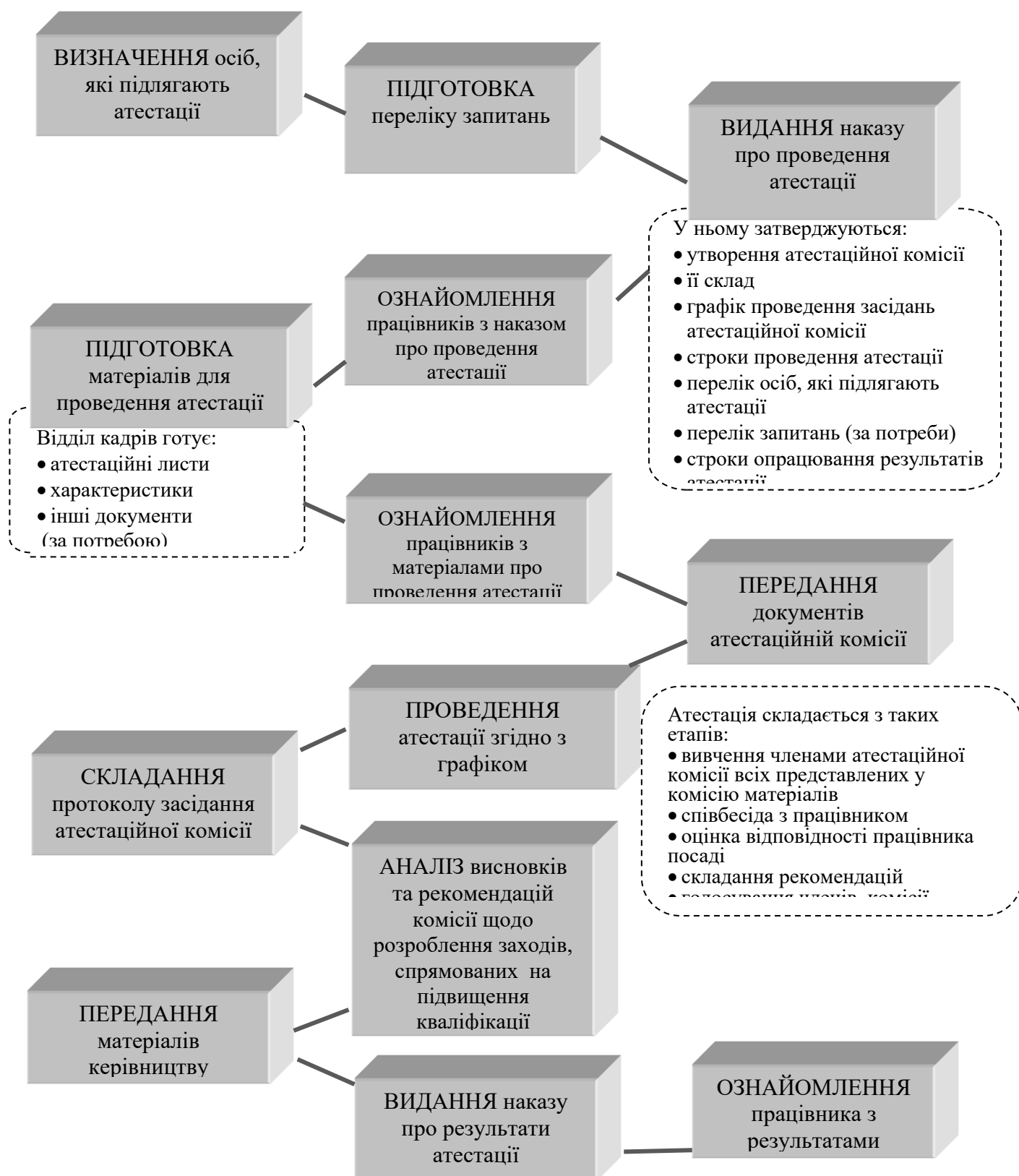


Рис. 7.4. Алгоритм проведення атестації персоналу*

Примітка. *Джерело: [2]

Якщо прийнято рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі, то комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі. У випадку відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця, роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України. Результати атестації можуть бути оскаржені працівником у порядку, встановленому законодавством [164].

Процес атестації працівників вимагає наявності певних документів: атестаційний лист; структура письмової характеристики на виконавця; бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця; звіт виконавця про виконану роботу; план роботи виконавця; висновок атестаційної комісії; структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

Одним із результатів атестаційної співбесіди є особистий план працівника. Поширеними формами особистого плану є: *індивідуальний план розвитку* – самооцінка працівника і бачення того, як він міг би покращити результати своєї професійної діяльності; *особисті цілі* – обмежений набір завдань для працівника на атестаційний період. Встановлюються конкретні професійні завдання й ефективний інструмент оцінки їх виконання.

Відповідно до ст.17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493-III [168], з метою оцінки ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, крім осіб, зазначених у частині другій цієї статті, посадові особи місцевого самоврядування один раз на 4 роки підлягають атестації.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» від 26 жовтня 2001 р. № 1440 [152], з метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування (далі - посадові особи) один раз на 4 роки проводиться їх атестація, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради.

Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування затверджено наказом Національного агентства з питань державної служби від 07 листопада 2019 р. № 203-19 [147].

Атестації підлягають посадові особи місцевого самоврядування усіх рівнів, у тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх службові обов'язки не змінилися. Не підлягають атестації: сільські, селищні, міські голови, голови районних у містах, районних, обласних рад, секретарі сільських, селищних, міських рад, старости, працівники патронатної служби, особи, які перебувають на займаній посаді менше ніж один рік; молоді спеціалісти, вагітні жінки, чи жінки, які працюють менше ніж один рік після виходу на роботу з відпустки по вагітності і пологах чи догляду за дитиною; особи, прийняті на роботу на визначений термін.

Особи, призначені на посаду на визначений термін, та вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням.

За результатами атестації атестаційна комісія робить один з таких висновків: про відповідність займаній посаді; про відповідність займаній посаді за певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо); про невідповідність займаній посаді.

Згідно зі ст. 17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», результати атестації мають рекомендаційний характер .

Відповідно до висновку атестаційна комісія пропонує сільському, селищному, міському голові, голові районної у місті, районної, обласної ради:

- 1) визнати посадову особу атестованою;
- 2) призначити протягом року повторне атестування (за згодою посадової особи);
- 3) зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду;
- 4) перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади [168].

Спори, що виникають у зв'язку з проведенням атестації, вирішуються відповідно до законодавства про порядок вирішення індивідуальних трудових спорів.

Інші питання атестації посадових осіб регулюються положенням про проведення атестації, яке затверджується сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради.

Згідно з Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. № 1440 [152], для організації та проведення атестації утворюється за рішенням сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті, районної, обласної ради атестаційна комісія у складі голови комісії, секретаря та членів комісії.

Головою атестаційної комісії призначається секретар сільської, селищної, міської ради, заступник голови районної у місті, районної, обласної ради. У сільських, селищних радах з нечисленними виконавчими органами (до 5 осіб) атестацію може проводити сільський, селищний голова. Кількісний та персональний склад комісії, термін і графік проведення атестації затверджуються розпорядженням сільського, селищного, міського голови,

голови районної у місті, районної, обласної ради і доводяться до відома посадових осіб, які атестуються, не пізніше ніж за місяць до проведення атестації.

Атестація керівників відділів, управлінь, інших виконавчих органів та посадових осіб, які увійшли до складу комісії, передуює атестації інших працівників цих органів та їх підрозділів.

Під час кожної атестації до комісії подаються щорічні оцінки виконання посадовою особою покладених на неї завдань та обов'язків за період, що минув після попередньої атестації, а також атестаційний лист попередньої атестації.

На засідання комісії запрошуються посадова особа, яка атестується, та керівник відділу, управління, іншого виконавчого органу, в якому працює посадова особа. Якщо посадова особа не з'явилася на засідання комісії без поважних причин, комісія має право провести атестацію за її відсутності.

У період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків у порядку, визначеному сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради з урахуванням Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування [152] та особливостей кожного органу місцевого самоврядування. Така оцінка проводиться безпосередньо керівниками відділів, управлінь та інших створюваних радами виконавчих органів, де працюють посадові особи, під час підбиття підсумків роботи за рік. Загальні методичні рекомендації з цих питань розробляються НАДС.

Відповідно до Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджених наказом Головного управління державної служби України від 30 червня 2004 р. № 102 [53], метою щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань (далі - щорічна оцінка) під час підбиття

підсумків виконання ними своїх обов'язків є здійснення регулярного контролю за проходженням служби в органах місцевого самоврядування та професійними досягненнями посадових осіб місцевого самоврядування шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій.

Щорічна оцінка проводиться з метою поліпшення добору й розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності посадових осіб місцевого самоврядування, визначення їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку; планування кар'єри, вдосконалення процесу планування та організації діяльності як посадової особи місцевого самоврядування, так і органу місцевого самоврядування в цілому, виявленні організаційних проблем та оперативного реагування на них, аналізу виконання посадових інструкцій.

Щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків проводиться безпосередніми керівниками в період між атестаціями у січні - лютому за підсумками минулого року.

З урахуванням особливостей органу місцевого самоврядування (велика чисельність працівників, інший період підбиття підсумків роботи за рік) термін оцінювання може бути продовжений до двох місяців або встановлений інший період.

Організаційне забезпечення проведення щорічної оцінки покладається на кадрову службу органу місцевого самоврядування, а у разі її відсутності - на працівника, який відповідно до функціональних обов'язків здійснює облік кадрів.

Процедура проведення щорічної оцінки складається з таких етапів:

- підготовчий період,
- оцінювання,
- співбесіда та підписання результатів обговорення,

- затвердження сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради результатів оцінювання,
- заключний етап.

Оцінювання здійснюється посадовою особою місцевого самоврядування через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником, результати якого заносяться до форми бланка щорічної оцінки.

З набуттям чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост» від 14 липня 2021 р. №1638-IX [118], старост було виключено з переліку посадових осіб, які не підлягають атестації. Це означає, що з 01 серпня 2021 р. на старост поширюється припис, який визначив: «З метою оцінки ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, крім осіб, зазначених у частині другій цієї статті, посадові особи місцевого самоврядування один раз на 4 роки підлягають атестації» (частина перша ст.17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування») [28].

У кожній громаді має бути Положення про проведення атестації, затверджене сільським, селищним, міським головою (частина дев'ята ст. 17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»). Структурною та змістовою основою для розроблення такого положення виступає Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. № 1440 [152].

Мета атестації — оцінити ділові та професійні якості, а також кваліфікацію посадових осіб. Завдання щорічної оцінки — перевірити, як посадові особи місцевого самоврядування виконують завдання та обов'язки.

7.3. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців

Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри (ст. 44. Закону України «Про державну службу»[121]). Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 затверджено Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [145], який визначає процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Дія цього Порядку поширюється на державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В».

Метою оцінювання є визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри.

Оцінювання проводиться з дотриманням принципів об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності державного службовця.

Учасниками оцінювання є:

- державний службовець (бере участь у визначенні своїх завдань і ключових показників, а також у їх періодичному перегляді; ознайомлюється з визначеними завданнями і ключовими показниками; аналізує виконання визначених завдань і ключових показників; ознайомлюється з пропозиціями щодо оцінювання

результатів службової діяльності або результатами виконання завдань і з висновком щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців);

- особа, яка визначає завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності (далі - ключові показники) та здійснює підготовку пропозицій щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А»;

- безпосередній керівник державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;

- керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;

- суб'єкт призначення;

- служба управління персоналом державного органу, в якому працює державний службовець (надає консультативну допомогу учасникам оцінювання та здійснює заходи щодо організації оцінювання, у тому числі підготовку проектів наказів (розпоряджень) про: визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», із списком державних службовців; затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»).

Оцінювання проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, на якого покладено виконання обов'язків за вакантною посадою державної служби або виконання обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця,

проводиться за тією посадою державної служби, яку він займає.

У разі звільнення державного службовця або його переведення на іншу посаду державної служби до затвердження висновку процедура оцінювання за посадою державної служби, яку він займав, припиняється.

Оцінювання проводиться поетапно: визначення завдань і ключових показників; визначення результатів виконання завдань; затвердження висновку (крім випадків, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню) (табл. 7.5).

Оформлення документів, передбачених Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, здійснюється його учасниками у паперовій формі з використанням власноручних підписів або в електронній формі з накладенням кваліфікованих електронних підписів.

Обговорення та співбесіди з учасниками оцінювання, передбачені на відповідних етапах оцінювання, можуть проводитися за фізичної присутності учасників або дистанційно шляхом застосування технічних засобів.

Визначення завдань і ключових показників для державного службовця здійснюється з урахуванням його основних посадових обов'язків. Завдання і ключові показники повинні зосереджуватись на досягненні завдань, установлених для відповідного державного органу, та відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямована службова діяльність державного службовця, вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні. Завдання і ключові показники, визначені для державних службовців у державному органі, не можуть дублюватися, крім завдань і ключових показників, визначених для державних службовців, посадові обов'язки яких збігаються.

Визначення завдань і ключових показників для заступників керівників здійснюється після визначення завдань і ключових показників для їх керівників.

Визначені державному службовцю завдання і ключові показники зберігаються в його особовій справі, а їх копії - у державного службовця та його безпосереднього керівника.

**Характеристика етапів проведення оцінювання результатів
службової діяльності державних службовців***

Пор. №	Етап	Характеристика
I.	Визначення завдань і ключових показників	<p>На першому етапі визначаються 2–5 завдань і ключових показників, котрі характеризують кінцевий результат, на досягнення якого спрямована службова діяльність службовця. Зауважимо, що встановлення завдань і ключових показників відбувається за низхідною ієрархією, тобто, спочатку для керівників, потім для їх заступників та ін. Завдання та ключові показники державних службовців, які обіймають посади категорії «А», розробляються з урахуванням стратегічних завдань відповідних державних органів.</p> <p>Завдання та ключові показники державних службовців, які обіймають посади державної служби категорій «Б» і «В», визначаються з урахуванням річного плану роботи державного органу та стратегічних завдань, функцій і обов'язків, визначених положенням про державний орган (структурний підрозділ), та відповідно до посадової інструкції службовця.</p> <p>Для всіх показників встановлюються кількісні та/або якісні вимірники й терміни виконання. Перелік завдань і ключових показників на наступний рік визначається у грудні поточного року і може коригуватися протягом звітного року з січня по вересень.</p> <p>Завдання та ключові показники оформлюються за встановленими формами, наведеними в додатку Е</p>
II.	Визначення результатів виконання завдань	<p>На другому етапі оцінюють результати. У жовтні-грудні звітного року визначаються результати виконання завдань і досягнення ключових показників за звітний рік і порівнюються із запланованими. Не пізніше двох тижнів з дня прийняття наказу (розпорядження) про оцінювання результатів діяльності державні службовці у довільній формі складають звіт про виконання завдань і ключових показників. Звіт надається особі, яка проводитиме оцінювальну співбесіду – керівнику вищого рівня. Після розгляду звіту проводиться оцінювальна співбесіда, метою якої є обговорення виконання поставлених завдань і ключових показників, дотримання правил етичної поведінки та вимог у сфері запобігання корупції, оцінка результатів виконання завдань і підготовка пропозицій.</p> <p>Пропозиції щодо результатів оцінювання службовців категорії «А» готуються за формою, наведеною в додатку Ж.</p> <p>Результати виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», наведеною в додатку Ж .</p> <p>Під час оцінювальної співбесіди обговорюються результати роботи службовця. У разі необхідності службовець пояснює одержані результати. Також визначаються потреба у професійному навчанні та завдання і ключові показники на наступний період.</p> <p>У разі відсутності державного службовця (відпустка, відрядження, лікарняний тощо) оцінювання результатів виконання завдань може відбутися без співбесіди на підставі поданого звіту чи заповненої форми результатів виконання завдань. Державний службовець ознайомлюється з результатами оцінювання протягом п'яти робочих днів після виходу на роботу.</p>

III.	Затвердження висновку (крім випадків, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню)	<p>На третьому етапі за результатами оцінювання готується і затверджується висновок. Під час формування висновку враховуються: звіт працівника; результати оцінювальної співбесіди; зауваження та пояснення державного службовця (у разі наявності).</p> <p>За результатами оцінювання затверджується висновок, у якому виставляється одна з трьох оцінок: негативна; позитивна; відмінна.</p> <p>Висновок затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення у грудні звітного року. Форму висновку наведено в додатку И.</p> <p>Служба персоналу державного органу, в якому працює державний службовець, ознайомлює його із затвердженим висновком. Результати оцінювання долучаються до особової справи державного службовця</p>
<p>Порядком також встановлюються критерії оцінювання балів (додаток К).</p> <p>За результатами оцінювання приймаються кадрові рішення, зокрема, щодо преміювання державних службовців, які отримали відмінні оцінки.</p> <p>У разі отримання негативної оцінки державний службовець може оскаржити висновок. Може проводитися повторне оцінювання не раніше ніж через три місяці та не пізніше ніж через п'ять місяців після затвердження висновку з негативною оцінкою.</p> <p>На підставі висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державний службовець разом із службою персоналу готує індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності (додаток Л). Програма має бути розглянута й затверджена безпосереднім керівником державного службовця</p>		

Примітка. *Побудовано за: [145]

Державному службовцю визначається від двох до п'яти завдань. Строк виконання завдання має бути реальним для досягнення необхідного результату та визначатися з урахуванням дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань відповідно до пункту 13 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

З метою відстеження прогресу виконання визначених для державного службовця завдань, аналізу інформації про стан досягнення завдань, установлених для відповідного державного органу, контролю своєчасності та якості процесу виконання завдань, визначення потреби у необхідності коригування процесу або результату виконання завдання, а також надання допомоги для належного виконання завдань проводиться моніторинг виконання завдань і ключових показників. Моніторинг виконання завдань і ключових показників проводиться особою, яка їх визначила. Моніторинг виконання

завдань і ключових показників, визначених для державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, проводиться відповідним міністром.

Завдання і ключові показники для державного службовця на наступний рік визначаються у грудні року, що передує звітному. Завдання і ключові показники для державного службовця на поточний рік визначаються у січні - липні цього року в разі призначення (переведення) на посаду державної служби, виходу на роботу після відсутності на службі у випадках, передбачених абзацами третім - п'ятим пункту 14 Порядку, поновлення на посаді державної служби. Такі завдання і ключові показники визначаються протягом десяти робочих днів після призначення (переведення) або виходу на роботу.

Якщо завдання і ключові показники для державного службовця (крім державного секретаря міністерства) неможливо визначити у строки, передбачені цим пунктом, у зв'язку з його тимчасовою непрацездатністю, відпусткою або професійним навчанням, вони визначаються протягом п'яти робочих днів після виходу на роботу, а в разі відсторонення від виконання посадових обов'язків (повноважень) - протягом п'яти робочих днів після початку виконання посадових обов'язків. Завдання і ключові показники для таких державних службовців на поточний рік не визначаються, якщо вихід на роботу або початок виконання посадових обов'язків настають у серпні - грудні цього року.

Для державних службовців, які перебувають у службових відрядженнях, завдання і ключові показники визначаються в установленому порядку.

Типові завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2022 рік затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1779-р [149]; завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2022 рік затверджено розпорядженням Кабінету

Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1778-р [125].

Визначення результатів виконання завдань проводиться у жовтні - грудні за період з 1 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань.

Для визначення результатів виконання завдань суб'єктом призначення приймається наказ (розпорядження), в якому зазначається:

- список державних службовців;
- строк визначення результатів виконання завдань;
- доручення, необхідні для організаційного забезпечення проведення цього етапу оцінювання (у разі потреби).

З метою обговорення питання щодо виконання поставлених завдань і ключових показників, дотримання загальних правил етичної поведінки та вимог у сфері запобігання корупції з державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «А», проводиться оціночна співбесіда. Під час оціночної співбесіди також розглядаються пропозиції щодо завдань і ключових показників на наступний період (крім завдань і ключових показників для державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств) та визначаються потреби у професійному навчанні (крім випадку зазначення у відповідних пропозиціях негативної оцінки). Потреби у професійному навчанні визначаються у вигляді професійних компетентностей, які необхідно набути або вдосконалити державному службовцю. Державні службовці, які займають посади державної служби категорії «А», не пізніше двох тижнів з дня прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань складають письмовий звіт у довільній формі про свою службову діяльність щодо виконання відповідних завдань і ключових показників. Звіт подається особі, яка буде проводити оціночну співбесіду відповідно до Порядку.

Для визначення результатів виконання завдань безпосередній керівник спільно з керівником самостійного структурного підрозділу (у разі наявності)

проводить з державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», оціночну співбесіду. Перед проведенням оціночної співбесіди державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», заповнює форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», за відповідний рік згідно з додатком 9 Порядку у частині відомостей щодо себе та займаної посади, опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання. Державний службовець заповнює зазначену форму у відповідній частині і передає її безпосередньому керівникові в електронній формі.

Висновок затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення у грудні звітного року.

Служба управління персоналом державного органу, в якому працює державний службовець, ознайомлює відповідного державного службовця із затвердженим висновком у порядку, визначеному Законом України «Про державну службу».

Наказ (розпорядження) керівника державної служби у відповідному державному органі про преміювання державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», «Б» і «В» та отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання, видається на підставі затвердженого висновку (висновків).

7.4. Сучасні технології оцінювання діяльності працівників організації

Деякі організації під час оцінювання персоналу почали використовувати такі технології, як Performance Management, Assessment Center, метод Hay Group (грейдування) та ін.

Система Performance Management набула популярності в усьому світі, оскільки довела свою ефективність, а тому вважають, що її впровадження є актуальним і для українських організацій.

Експерти визначають систему Performance Management (PM) (з англ. «управління ефективністю» або «управління результативністю») як підхід до прийняття управлінських рішень, орієнтований на поліпшення здатності організації перевіряти й оцінювати свій поточний стан і виконувати контроль ефективності діяльності організації на всіх рівнях за допомогою кооперації власників, менеджерів, співробітників і зовнішніх контрагентів у межах загального інтегрованого середовища управління [79].

Performance Management – це концепція управління через підвищення результативності діяльності персоналу організації [45].

Performance Management передбачає використання системи показників, за якими можна визначити рівень ефективності діяльності персоналу. Це важливо, щоб допомогти працівникам максимально розкрити свій потенціал, а організації – знайти нові рішення для поліпшення її роботи. Вона використовується як засіб мотивації працівників організації на успішніше виконання завдань і, як наслідок, досягнення цілей та прогнозування результатів її діяльності. Система Performance Management може поширюватися на організацію в цілому, а також на окремі рівні її ієрархії чи категорії (групи) працівників.

Основною ідеєю системи Performance Management є те, що на початку звітного періоду (року, кварталу, місяця) вищою ланкою керівництва організації і рядовими працівниками вирішуються, які цілі і завдання будуть поставлені перед підприємством, а також визначаються KPI (Key Performance Indicators або ключові показники ефективності/результативності) [79].

Цілі і завдання повинні відповідати умовам SMART. Це означає, що вони повинні бути (рис. 7.5):

Specific

- специфічні для організації / підрозділу / співробітника

Measurable

- вимірні (слід визначити метрики для підрахунку ефективності)

Achievable

- досяжні, реалістичні

Relevant

- релевантні (що мають відношення), важливі

Time-based

- засновані на встановленні чітких термінів виконання

Рис. 7.5. Вимоги, яких потрібно дотримуватися у процесі визначення цілей і завдань підприємства

Оцінювання персоналу ґрунтується на поєднанні оцінок КРІ та компетентностей. Вона є ефективним мотивуючим чинником для працівників, дозволяє сконцентрувати їхню увагу не тільки на підвищенні ефективності роботи, а також на розвитку ключових професійних якостей, що сприяють досягненню необхідних результатів. Оцінювання результатів діяльності працівників (виконання завдань та дотримання стандартів) проводять їхні безпосередні керівники та інші працівники за показниками ефективності, що заздалегідь розробляються на основі службових функцій підрозділів і персоналу. Performance Management як система оцінювання складається з трьох елементів: вимірювання (підрахунок), зворотній зв'язок і позитивна винагорода (мотивування). Лише за наявності всіх трьох елементів можна здійснювати справжній Performance Management. Ці елементи повинні виконуватися систематично і послідовно [30].

Assessment-Center є комплексним методом оцінювання компетентностей, необхідних для роботи на конкретній посаді (організації), заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності.

Assessment Center (Assessment Centre, Асесмент-центр у перекладі з англ. *центр оцінки*) – це комплексна технологія стандартизованої, об'єктивної, багатокomпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних якостей, а також потенційних можливостей працівників [30].

Технологія Assessment Center включає процедури моделювання певних ситуацій, у наслідок яких спеціально підготовленими консультантами оцінюються певні навички та поведінка працівника.

Метод Hay Group (The Guide Chart Profile Method), більше відомий під назвою Метод Хей, є одним із найпопулярніших методів оцінювання посад у світі. Метод Hay Group розробив американський консультант Едвард Хей наприкінці 40-х років ХХ століття, узявши за основу факторну систему оцінки посад.

Грейди (від англ. grade – «розташовувати за ступенями, ранжувати») – це група посад, що мають приблизно однакову цінність для організації. Кожному грейду відповідає певний розмір окладів [199].

Грейдинг, або система грейдів, (від англ. Grading – класифікація, сортування, упорядкування) – це система проведення оцінювання та ранжування посад, у процесі чого посади розподіляють за групами, або за грейдами, відповідно до їхньої цінності для підприємств з метою створення найефективнішої системи мотивування персоналу.

Традиційна система грейдингу призначена для створення механізму стимулювання і базується на оцінюванні складності праці для різних посад. Грейдинг розглядають як процедуру ранжування посад з метою розподілу за групами відповідно до їхньої значущості для організації [35].

Кожна організація розробляє систему грейдів самостійно, враховуючи особливості її діяльності, цінність кожного працівника та його внеску у загальну

справу. Проводячи грейдуння посад потрібно враховувати такі загальні принципи:

- 1) економічна обґрунтованість (зв'язок із результатами діяльності організації);
- 2) ясність і прозорість (об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу);
- 3) справедливість (при більшому впливі на результат діяльності організації працівник отримує більшу винагороду);
- 4) однорідність (відповідність винагороди працівників, які однаково впливають на результат);
- 5) ринкова конкурентоспроможність (створення конкурентних переваг організації для залучення висококваліфікованих фахівців) [33; 199].

Виділяють шість основних етапів розроблення грейдів (рис. 7.6.)



Рис. 7.6. Етапи розробки грейдів *

*Примітка. Побудовано за: [33]

Система грейдів – це певний управлінський механізм, який допомагає не тільки оцінити роботу працівника, а й побудувати корпоративну культуру. Працівник прагне підвищити свій грейд, тому йому потрібно краще працювати. Грейдингова система оплати праці ґрунтується на тому, що роботодавець оплачує результат роботи працівника. При цьому враховуються не тільки результати праці, а і кваліфікація працівника, його досвід, трудова дисципліна, а іноді навіть поведінка людини та її зовнішній вигляд.

Крім того, система грейдів може бути джерелом для розроблення програм професійного розвитку персоналу організації.

7.5. Основні поняття мотивації

Одним із важливих елементів у процесі управління персоналом є його мотивація. У широкому розумінні *мотивація* – це сукупність рушійних сил, що спонукають (стимулюють) людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору особою типу дій під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників середовища.

Виходячи з того, що мотивація – це процес спонукання працівників до діяльності з метою досягнення цілей організації, слідує висновок, що для ефективної реалізації функції мотивації потрібно насамперед усвідомити, що саме спонукає людину до праці та як направити ці спонукання на шлях досягнення цілей організації.

Спонукання – це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою, в цьому значенні, розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреб.

З точки зору психології і соціології спонукання розглядають як поведінкове виявлення потреб, які сконцентровані на досягненні цілей.

Потреба – це фізіологічне чи психічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує.

Виділяють первинні і вторинні потреби. Первинні – це фізіологічні, вони закладені генетично (потреба в їжі, теплі, відпочинку, сексуальному задоволенні й ін.). Вторинні потреби носять психологічний характер, вони виникають під час пізнання і набуття життєвого досвіду. Їх ще називають соціальними потребами – потреба в успіху, повазі, владі, приналежності до чого-небудь чи кому-небудь та ін.

Коли потреба відчувається людиною, вона пробуджує у ній спрямованість задовольнити її (спонукання до дії). Завдання керівника - створити такі умови, щоб підлеглі були впевнені, що можуть задовольнити свої потреби завдяки діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації.

Спонування – це потреба, що усвідомлена з погляду необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. Конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

У випадку, коли людина досягає якоїсь поставленої мети, її потреба може бути повністю задоволена, частково задоволена, незадоволена. Саме ступінь задоволення потреби визначає силу впливу на спонування (або мотиви) поведінки людини у майбутньому.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Сутність мотивації зводиться до створення умов, які дозволяють працівникам відчувати, що можна задовольнити свої потреби саме такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації. Таким чином, *поведінка* – це сукупність взаємопов'язаних реакцій, які здійснює людина для пристосування до зовнішнього середовища.

Інструментом спонування людей до їх ефективної діяльності є винагорода.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінностей дуже різноманітні та специфічні, оскільки залежать від людини, окремої особистості, її потреб,

запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності є різною. Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дають сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Виділяють концептуальні, змістовні та процесуальні теорії мотивації. Серед концептуальних теорій мотивації в першу чергу відмічають: психоаналітичну теорію (Зігмунд Фрейд); теорію драйвів (захоплення) (Кларк Халл); гедоністичну теорію (теорія задоволення) (Карл Юнг); теорію умовних рефлексів (І. Павлов).

Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які спонукають до дії. Вивчаючи потреби підлеглих, керівник повинен створювати відповідні умови для їх задоволення, щоб на основі цього забезпечити ефективне досягнення цілей організації.

До змістовних теорій мотивації належать наступні:

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, в основу якої покладено наступні твердження: поведінка людини зазвичай спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу; потреби людини мають ієрархічну структуру; найвагоміша потреба визначає поведінку людини до тих пір, поки вона не буде задоволена. До таких потреб належать: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в шануванні, потреби в самореалізації (рис. 7.7).



Рис. 7.7. Ієрархія потреб А.Маслоу

Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня. Теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Теорія ERG Клейтона Альдерфера так як і теорія А.Маслоу стверджує, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Основними групами потреб, що мотивують людину, є потреби в:

- існуванні (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- спілкуванні (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- зростанні (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні.

За неможливості задоволення потреб вищого порядку зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня. У теорії стверджується, що

на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

Теорія потреб Девіда МакКлелланда розглядає наступні потреби:

1) потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під потребами в успіху розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) потреби у *владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;

3) потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Увага на потреби високого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка: передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця; має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні

роботи); характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Люди з високими потребами у владі отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими потребами в приналежності потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою управління створюють почуття сильного командного духу колективу.

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга передбачає наступний поділ:

- мотиваційні чинники, що спонукають людину до високопродуктивної праці та викликають задоволення від роботи («дійсні (істинні) мотиватори»): визнання результатів праці (заслуг працівника), змістовність праці (можливість розвитку особистості, інтерес до роботи), досягнення в роботі (її успішність), просування по службі, визнання результатів праці, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання;

- гігієнічні чинники, які викликають незадоволення у процесі роботи та здійснюють демотивуючий вплив або не дають з'явитися незадоволенню роботою: заробітна плата, умови праці, міжособові відносини в колективі, ставлення (взаємини) безпосереднього керівника, рівень безпосереднього контролю за роботою з боку керівника.

На думку Ф. Герцберга, чинники, що викликають задоволеність і незадоволеність працею не слід протиставляти. Кожна з цих груп чинників знаходиться ніби у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (-) до (0), а інші – від (0) до (+).

Гігієнічні чинники формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні чинники здатні сформувати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (-) до (0)).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні чинники, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Згідно теорії «мотиваційної гігієни», для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних чинників.

Мотиваційні чинники пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом метод «збагачення праці». Метод «збагачення праці» побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи.

Теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора. Теорія «Х» передбачає, що працівники схильні уникали роботи і відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль і погрози. Теорія «Y» апелює до потреб більш високого порядку: потреби у причетності, мати високі цілі, автономії і самовираження.

Теорія «Z» У. Оучі стверджує, що основа успіху працівників - віра в загальні цілі. А вагомими стимулами є довірчі взаємини і взаємопідтримка, повна узгодженість дій.

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, в той же час наголошують, що поведінка людей визначається не тільки потребами. Поведінку працівника в організації, згідно з процесним підходом, разом з потребами обумовлюють: очікування працівника, пов'язані з даною конкретною ситуацією; сприйняття працівником даної конкретної ситуації; оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Серед багатьох процесуальних теорій мотивації виокремлюють теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та модель мотивації Портера – Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума доводить, що сила прагнення отримати винагороду залежить від трьох ситуаційних чинників: від наявності зв'язку між затратами праці працівника та досягнутими результатами; від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженими; від сподівань щодо цінності винагороди.

Ефективне управління передбачає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності та винагородження його в такий спосіб, який буде для нього цінним.

Теорія справедливості Стейсі Адамса. Справедливість – поняття про належне, що містить у собі вимогу відповідності прав і обов'язків, результатів та винагороди, заслуг та їх визнання тощо. Відсутність належної відповідності між цими сутностями оцінюється як несправедливість. Справедливість є абсолютно суб'єктивним поняттям. Розрізняють наступні види справедливості: внутрішня справедливість – в середині організації між різними підрозділами та посадами; зовнішня справедливість – на ринку праці між різними галузями та організаціями; індивідуальна справедливість – в середині організації та за її межами у порівнянні з аналогічними посадами в інших організаціях.

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у працівника виникає відчуття несправедливості.

Коли працівник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості.

Модель Портера-Лоулера включає елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Передбачає задоволення або незадоволення працівника

внаслідок отриманої винагороди за рівень досягнутих результатів при виконанні конкретних завдань, який у свою чергу визначається затраченими зусиллями, здібностями, характером та оцінкою ролі працівника. В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних чинників: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагорода; ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера: рівень зусиль, що витрачаються залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою; на результати, досягнуті працівником, впливають три чинники: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці; досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо; лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди; задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості; задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді. Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

- 1) результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;
- 2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Варто зауважити, що немає якогось одного «кращого» способу реалізації мотивації. У людей безліч різноманітних потреб і цілей, при цьому вони по-різному поведуться, прагнучи досягти їх. Те, що цілком прийнятно для однієї людини, може абсолютно не підійти іншій. Це підтверджує, що на практиці

здійснювати мотивацію як одну з найважливіших управлінських функцій дуже не просто.

7.6. Оплата праці державних службовців

Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року [40], схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р, було встановлено, що одним з пріоритетних напрямів реформи державного управління є реформування системи оплати праці державних службовців.

Основними стратегічними та програмними документами у сфері реформування оплати праці державних службовців є: Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, та план заходів з її реалізації [42]; Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та план заходів з її реалізації [169].

Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та план заходів з її реалізації, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622-р [169] спрямована на запровадження системи оплати праці державних службовців, яка відповідає таким принципам:

- *прозорість* - заробітна плата державних службовців та її складові є зрозумілими та відкритими для платників податків, за кошти яких здійснюється фінансування такої заробітної плати;

- *передбачуваність* - стала частка заробітної плати державних службовців становить не менш як 70 відсотків, переважна частина заробітної плати державних службовців є стабільною та прогнозованою;

- *справедливість* - заробітна плата державного службовця відповідає обсягу відповідальності та функціонального навантаження;

- *рівність* - усунення міжвідомчих та міжрегіональних диспропорцій, внаслідок чого за виконання роботи, рівень відповідальності та обсяг

навантаження на якій однакові, в різних державних органах оплата праці здійснюється на єдиному рівні;

- *результативність* - змінна складова заробітної плати (премія) державного службовця повинна залежати від результатів його роботи;

- *конкурентоспроможність* - державні органи пропонують конкурентну заробітну плату для залучення висококваліфікованих фахівців на ринку праці.

У Концепції [169] зазначено, що заробітна плата (регулярні щомісячні виплати державному службовцю за виконання посадових обов'язків, а також премія за результатами щорічного оцінювання) державного службовця повинна залежати від його кваліфікації та досвіду, важливості і складності роботи на посаді, ступеня покладеної на нього відповідальності, результативності, ефективності та якості виконання обов'язків.

З метою упорядкування умов оплати праці працівників державних органів Постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів» [106] затверджено схему посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних органів у 2022 році; розмір надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців; перелік посад державної служби, що прирівнюються до відповідних підкатегорій; умови оплати праці працівників патронатних служб в державних органах; порядок преміювання державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»; положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям.

Наказом Міністерства соціальної політики України від 13 червня 2016 р. № 646 затверджено Типове положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) [151]. Це Типове положення розроблено відповідно до Закону України «Про державну службу» і встановлює порядок визначення розмірів, нарахування та виплати премій державним службовцям органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів), які займають посади

державної служби категорій «Б» і «В». Преміювання державних службовців проводиться з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості, заінтересованості у досягненні її кінцевого результату та посилення персональної відповідальності державних службовців за доручену роботу або поставлені завдання [151].

Державним службовцям можуть встановлюватись такі види премій:

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску в загальний результат роботи державного органу. Цей вид преміювання визначає керівник державної служби у державному органі залежно від особливостей виконання функцій і завдань державного органу [151].

Розмір місячної або квартальної премії державного службовця залежить від його особистого внеску в загальний результат роботи державного органу з урахуванням таких критеріїв: ініціативність у роботі; якість виконання завдань, визначених положеннями про державний орган, самостійний структурний підрозділ, у якому працює державний службовець, його посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва відповідного державного органу та безпосереднього керівника державного службовця; терміновість виконання завдань; виконання додаткового обсягу завдань (участь у провадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо).

Преміювання державного службовця за результатами щорічного оцінювання службової діяльності проводиться у разі отримання ним відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання. Розмір премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності встановлюється в однакових відсотках до посадового окладу для державних службовців відповідного державного органу, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання в поточному році. Зазначена премія нараховується незалежно від фактично відпрацьованого часу у місяці, в якому вона виплачується.

Встановлення премій державним службовцям проводиться керівником державної служби в державному органі відповідно до затвердженого ним положення про преміювання, розробленого згідно з Типовим положенням і погодженого з виборним органом первинної профспілкової організації (за наявності).

Розмір премії державного службовця встановлюється керівником державної служби в державному органі шляхом видання відповідного наказу (розпорядження).

Загальний розмір премій, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік. Фонд преміювання державного органу встановлюється в розмірі 20 відсотків загального фонду посадових окладів за рік та економії фонду оплати праці [151].

У 2020 році розпочато впровадження реформи системи оплати праці державних службовців, яка залишається одним із першочергових пріоритетів реформування державного управління та передбачає зміну системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби [54].

Як зазначено у Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 11 липня 2020 року № 1414-р «Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад» [160], відповідно до Концепції реформування системи оплати праці державних службовців, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622-р [169], координатором експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад є Національне агентство України з питань державної служби; учасниками експериментального проекту є Національне агентство України з питань державної служби, його територіальні органи, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Міністерство фінансів України та Міністерство цифрової трансформації України.

Основою для початку впровадження реформи системи оплати праці стали підготовлені і затверджені наказами Національного агентства України з питань державної служби Методика проведення класифікації посад державної служби (наказ від 30 вересня 2020 р. № 187-20) [130] і Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад (наказ від 18 грудня 2020 р. № 246-20) [128]. Каталог – це рамковий документ, що описує функціонал, межі відповідальності та обсяг завдань на посадах державної служби. Класифікація посад державної служби розроблена Національним агентством України з питань державної служби із залученням вітчизняних та міжнародних експертів і базується на аналізі міжнародного досвіду; аналізі основних напрямків роботи на посадах; аналізі законодавства; зворотному зв'язку від стейкхолдерів. До моделі класифікації посад можуть бути внесені зміни, за результатами її апробації у пілотних інституціях [97].

Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад визначає перелік сімей (28, до кожної сім'ї надано короткий опис на основі ключового функціоналу на посадах) та рівнів (9) типових посад державної служби, містить їх опис з метою проведення класифікації посад державної служби (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

Модель класифікації посад державної служби*

Класифікаційний код	РІВЕНЬ ПОСАДИ	Рівень юрисдикції державного органу		
		перший	другий	Третій
	IV четвертий керівний рівень	5-IV-1	5-IV-2	5-IV-3
	V п'ятий керівний рівень	5-V-1	5-V-2	5-V-3
	VI шостий керівний рівень	5-VI-1	5-VI-2	5-VI-3
	VII вищий фаховий рівень	5-VII-1	5-VII-2	5-VII-3
	VIII середній фаховий рівень	5-VIII-1	5-VIII-2	5-VIII-3
	IX початковий фаховий рівень	5-IX-1	5-IX-2	5-IX-3

Примітка. *Джерело: [186]

Рівні державного органу: 1 – центральний, 2- обласний; 3 – районний. Рівні посад: 1. Категорія А та Б (I перший керівний рівень, II другий керівний рівень, III третій керівний рівень); 2. Категорія Б (IV четвертий керівний рівень, V п'ятий керівний рівень, VI шостий керівний рівень); 3. Категорія В (VII вищий фаховий рівень, VIII середній фаховий рівень, IX початковий фаховий рівень).

Реформа системи оплати праці державних службовців комплексна і направлена на всі категорії держслужбовців в усіх державних органах. Вона передбачає впровадження класифікації посад державної служби за напрямками діяльності, рівнем відповідальності, складністю обов'язків із присвоєнням відповідних класифікаційних кодів; а також передбачається підвищення ролі посадового окладу (основна частка не залежить від рішення керівника та визначає чіткі складові заробітної плати (не менше 70%), додаткова частка залежить від особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи шляхом встановлення премії (не більше 30%)).

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте сутність та основні завдання оцінювання персоналу.
2. Які критерії оцінювання персоналу?
3. Які є методи оцінювання персоналу? Розкрийте їх суть.
4. Розкрийте суть атестації працівників. Які етапи її проведення?
5. Розкрийте суть проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування.
6. Розкрийте суть проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків.
7. Розкрийте процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
8. Розкрийте суть сучасних технологій оцінювання діяльності працівників організації.

9. Розкрийте поняття «мотивація», «потреба», «винагорода».
10. Які є змістовні теорії мотивації?
11. Які є процесуальні теорії мотивації?
12. Розкрийте особливості оплати праці державних службовців.

ТЕМА 8

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

- 8.1. Суть професійного розвитку і професійного навчання працівників.
- 8.2. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.
- 8.3. Управління діловою кар'єрою працівників та формування кадрового резерву.
- 8.4. Сучасні технології професійного розвитку персоналу.

8.1. Суть професійного розвитку і професійного навчання працівників

Професійний розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем.

Згідно зі ст. 2 Закону України «Про державну службу» *професійний розвиток* – це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [121].

Мета розвитку персоналу – забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей і стратегії розвитку.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 24 грудня 1997 року № 1461 «Про розмір витрат платниками податку на професійну підготовку або перепідготовку», вітчизняним товаровиробникам дозволено включати до валових витрат виробництва та обігу звітного періоду витрати на професійну підготовку та перепідготовку персоналу в розмірі до 2 відсотків фонду оплати праці [167].

Інвестиції в людський капітал – це вкладення, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних.

Законом України «Про професійний розвиток працівників» (ст.2) визначено, що метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб через сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками [164].

Державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується за принципами:

- доступності професійного розвитку працівникам;
- вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їхньої роботи;
- додержання інтересів роботодавця та працівника;
- безперервності процесу професійного розвитку працівників [164].

Завданням управління безперервним розвитком працівників організації є забезпечення:

- відповідного професійного рівня працівників вимогам посади, робочого місця;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їхньої зайнятості і використання;
- можливості просування працівників у професійній кар'єрі.

Наявність лише професійно-кваліфікаційних навичок сьогодні не задовольняє потреб роботодавців, котрі вимагають від працівників швидкого реагування, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності відповідати за делегованими повноваженнями, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей, розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також співробітництва в колективі, соціальної відповідальності, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури [17]. Тільки безперервна освіта дозволяє працівнику адаптуватися до умов навколишнього середовища та до нових вимог виробництва.

У 1960-і роки з'явився термін «освіта протягом усього життя», його почали використовувати на міжнародних семінарах таких міжурядових організацій, як ЮНЕСКО і Рада Європи. Разом з цим терміном широко застосовуються і інші терміни, такі як «безперервна освіта», «продовжена освіта», «рекурентна освіта», «освіта дорослих», «освіта протягом всього життя», «самокероване навчання». Останнім часом в українській мові частіше за інші застосовується термін «безперервна освіта».

Безперервна освіта – це процес росту освітнього (загальної та професійної) потенціалу особистості протягом життя, організаційно забезпечений системою державних і громадських інститутів і відповідає потребам особистості та суспільства. У нього залучено безліч освітніх структур – основних і паралельних, базових і додаткових, державних і громадських, формальних і неформальних.

Система безперервної освіти поширена в усьому світі. Вона включає в себе всі види освіти і виховання, які кожна людина отримує від народження до смерті. У світовій педагогіці поняття «неперервна освіта» використовують разом з термінами, «триваюча освіта», «довічна освіта», «довічне вчення», «перманентна освіта» та ін.

Зміни в системі освіти вимагають навичок безперервного навчання, пізнавальної діяльності, колективних форм навчання і передачі знань.

Безперервне навчання – навчання, яке можливе протягом всього життя індивідуума й обумовлене інтенсивним оновленням знань і умінь, необхідних для успішної та ефективної професійної діяльності, і, відповідно, швидкою зміною соціальних і економічних умов, що висувають нові вимоги до рівня професійної підготовки фахівців.

Освіта протягом життя в усьому світі й особливо в розвинених країнах стає більш важливою сферою освітніх послуг. Згідно зі ст. 8 Закону України «Про освіту» [159] особа реалізує своє право на освіту впродовж життя через три види освіти: формальну, неформальну й інформальну (рис. 8.1).

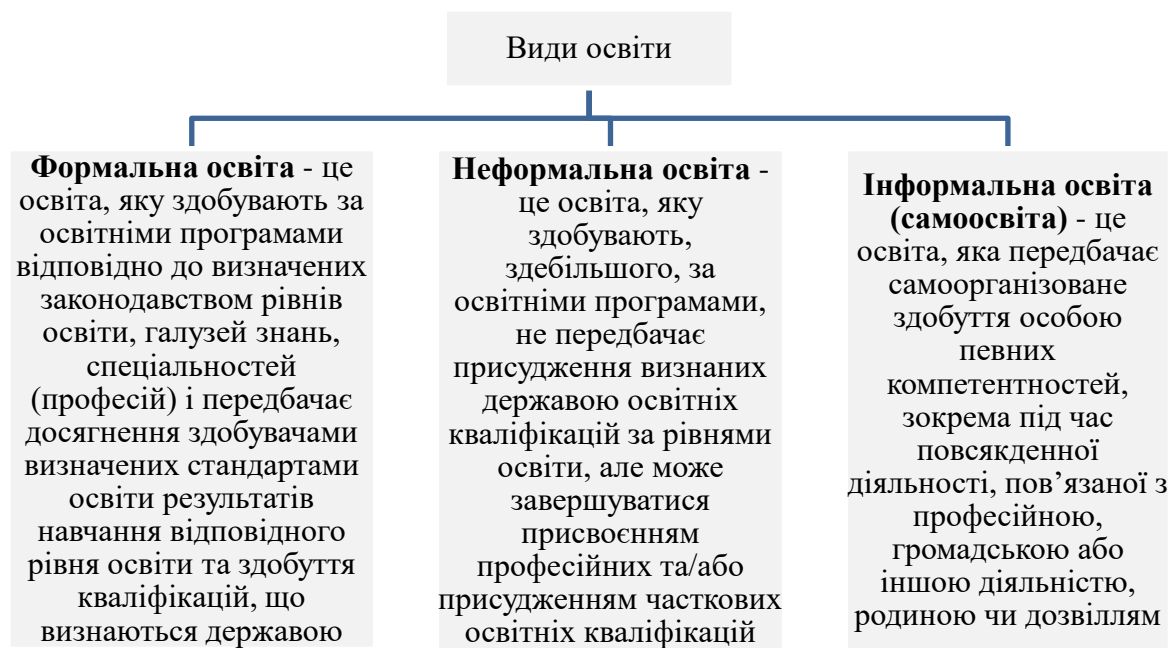


Рис. 8.1. Види освіти*

Примітка. *Розроблено за: [159]

Держава визнає ці види освіти, створює умови для розвитку суб'єктів освітньої діяльності, що надають відповідні освітні послуги, а також заохочує до здобуття освіти всіх видів.

Передбачено, що результати навчання на основі неформальної та/або інформальної освіти, визнаються в системі формальної освіти в порядку, визначеному законодавством

Неформальне навчання є важливим складником концепції безперервної освіти дорослих, яка ґрунтується на принципах рівності умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку, гуманізму, демократизму, пріоритетності загальнолюдських духовних цінностей.

Згідно зі ст. 18 Закону України «Про освіту», «*освіта дорослих*, що є складовою освіти упродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Органи

державної влади та органи місцевого самоврядування створюють умови для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих». *Складниками освіти дорослих є* (рис. 8.2):

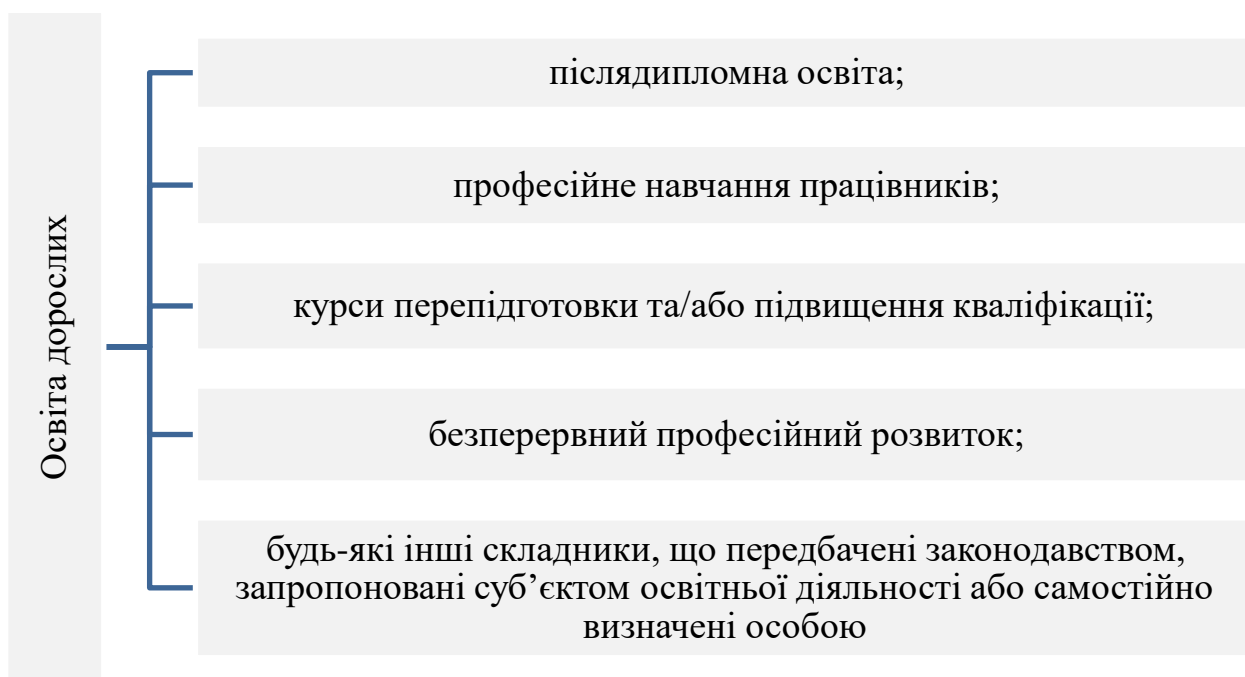


Рис. 8.2. Складники освіти дорослих*

Примітка. *Розроблено за: [159]

У Законі України «Про освіту» [159] зазначено, що особа має право на вільний вибір закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих.

Післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду [159]. У ст. 60 Закону України «Про вищу освіту» зазначено, що *післядипломна освіта* – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи через поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь та навичок

або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітнього рівня та практичного досвіду. Післядипломна освіта включає здобуття другої (наступної) вищої освіти – здобуття ступеня бакалавра (магістра) за іншою спеціальністю на основі здобутої вищої освіти не нижче ступеня бакалавра та практичного досвіду [116]. Післядипломну освіту здійснюють заклади післядипломної освіти або відповідні структурні підрозділи закладів вищої освіти і наукових установ. Види післядипломної освіти наведено на рис. 8.3.

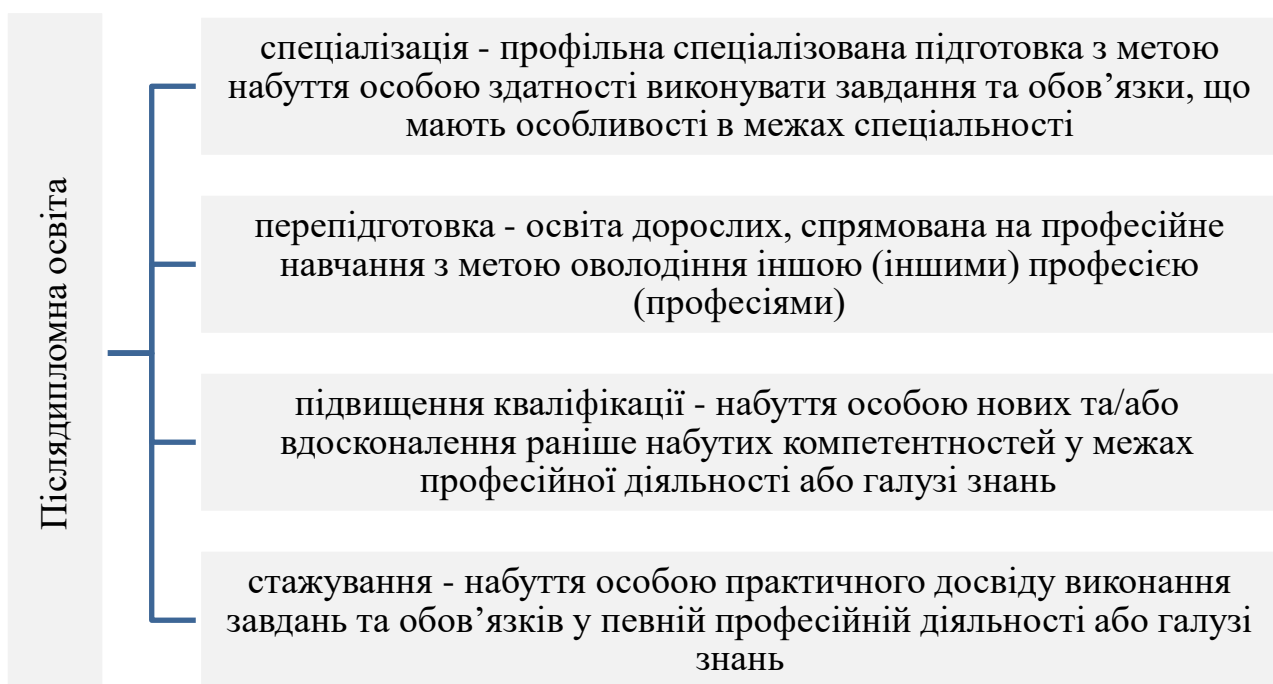


Рис. 8.3. Види післядипломної освіти*

Примітка. *Розроблено за: [116; 159]

Засади *професійного навчання* працівників визначаються Законом України «Про професійний розвиток працівників» [164]. *Курси підвищення кваліфікації* проводяться для набуття здобувачем освіти нових компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань [159, ст.18].

Згідно з Законом України «Про освіту» [159], «*безперервний професійний розвиток* – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних

компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності».

Державне управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері праці, трудових відносин та зайнятості населення, центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відповідно до їхніх повноважень [164, ст. 3].

Безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюють роботодавці через організацію професійного навчання працівників, їх атестації [164, ст. 3].

Важливим питанням для здійснення професійного розвитку особистості є визначення потреби у підготовці персоналу, тобто встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, які персонал має на теперішній час [197]. Визначення потреби у професійному розвитку працівників здійснюють керівник організації, керівники структурних підрозділів, працівники, фахівцями служби управління персоналом.

На потребу в професійному розвитку працівника впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності.

Основні напрями діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників (згідно зі ст. 4 Закону України «Про професійний розвиток працівників») відображені на рис. 8.4.

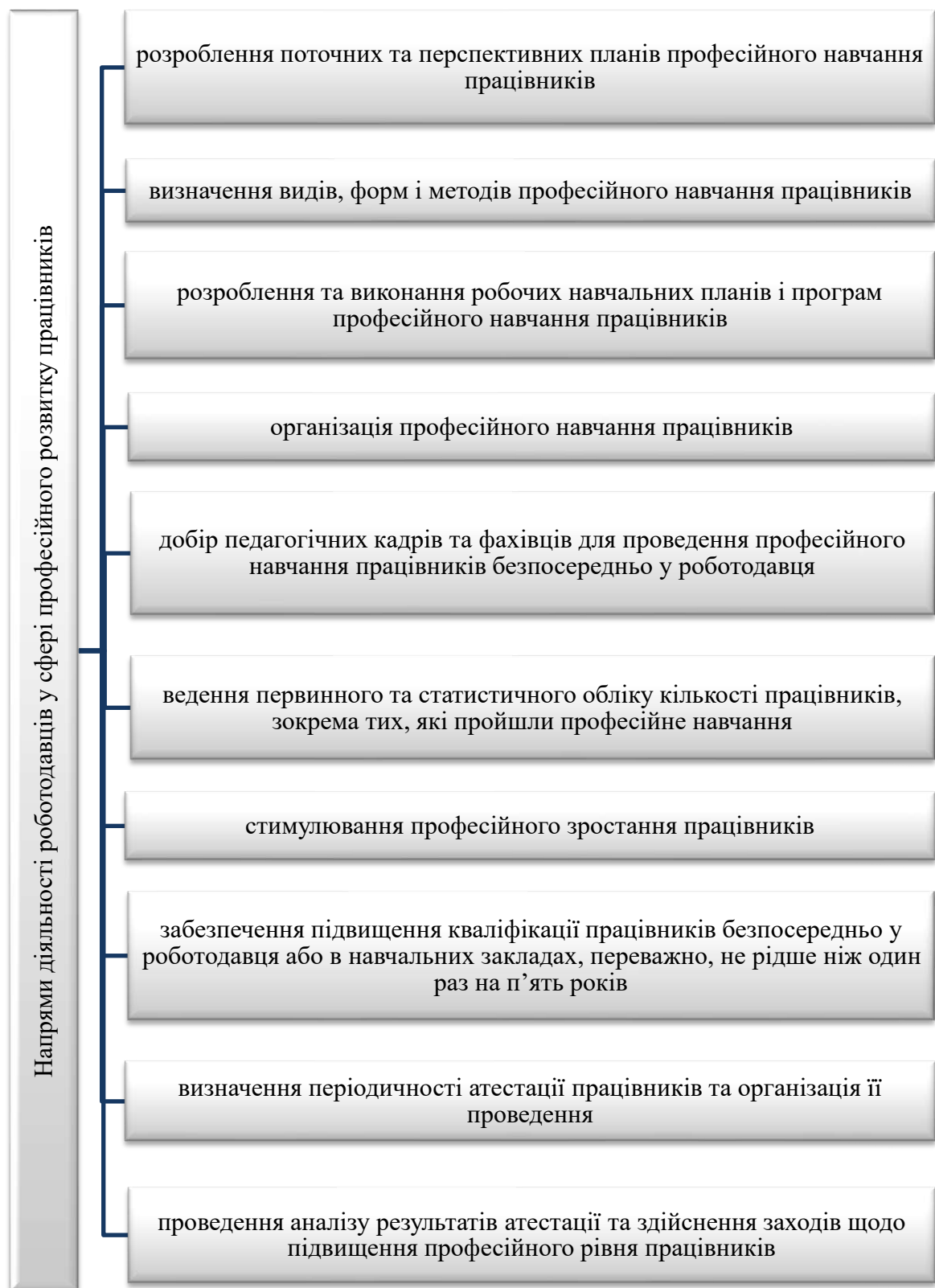


Рис. 8.4. Основні напрями діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників

Примітка. *Розроблено за: [164]

Найчастіше організації управління професійним розвитком здійснюють через:

- 1) управління професійним навчанням;
- 2) управління підготовкою резерву керівників;
- 3) управління розвитком кар'єри працівників.

Професійний розвиток позитивно впливає і на самих працівників. Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи нові знання і навички, вони стають конкурентоздатнішими на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного росту як всередині організації, так і поза нею.

Формально поняття «професійний розвиток» ширше, ніж «професійне навчання», і часто включає в себе останнє. Але в реальному житті відмінність між поняттями може бути умовною, оскільки і професійне навчання, і розвиток служать одній меті – підготовці персоналу організації до успішного виконання поставлених перед ним завдань. Інколи стверджують, що професійне навчання орієнтується перш за все, на завдання сьогодення, а розвиток – на майбутнє. Але із швидкими змінами зовнішнього середовища організації, ця відмінність стає все більш умовною.

Підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці відповідно до вимог сучасного виробництва та сфери послуг здійснюється через забезпечення ефективного функціонування та розвитку системи професійного навчання працівників, сприяння у проведенні їх професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання. З цією метою роботодавець у порядку, передбаченому законодавством, колективним договором і угодами, періодично організовує для працівників професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації. (ст. 34 Закону України «Про зайнятість населення») [123].

У ст. 34 Закону України «Про зайнятість населення» зазначено: «Професійне навчання – набуття й удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці» [123].

Варто зазначити, що згідно з ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників», *професійне навчання працівників* – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та умінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва; *формальне професійне навчання працівників* – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка; *неформальне професійне навчання працівників* – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання [164].

Згідно з ст. 34 Закону України «Про зайнятість населення», *система професійного навчання охоплює:*

1) осіб, які проходять первинну професійну підготовку в закладах освіти та інших установах, що здійснюють або забезпечують підготовку кваліфікованих робітників і фахівців;

2) працівників, які проходять первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації впродовж трудової діяльності;

3) безробітних, які шукають роботу і потребують первинної професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації [123].

Форми професійного навчання працівників визначені ст. 7 Закону України «Про професійний розвиток працівників»: «Професійне навчання працівників здійснюється за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формою, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами. Професійне навчання працівників за *робітничими професіями* забезпечується шляхом: курсового навчання, що передбачає формування навчальних груп і здійснюється в навчальних класах (лабораторіях); індивідуального навчання, що передбачає навчання на робочому місці під керівництвом кваліфікованих робітників – інструкторів виробничого навчання»[164].

Професійним навчанням охоплені або прийняті працівники для прискорення процесу їхньої адаптації, або ті, що працюють, у яких повинні з'явитися нові обов'язки.

У сучасних організаціях професійне навчання є комплексним безперервним процесом, що включає декілька етапів (рис. 8.5).

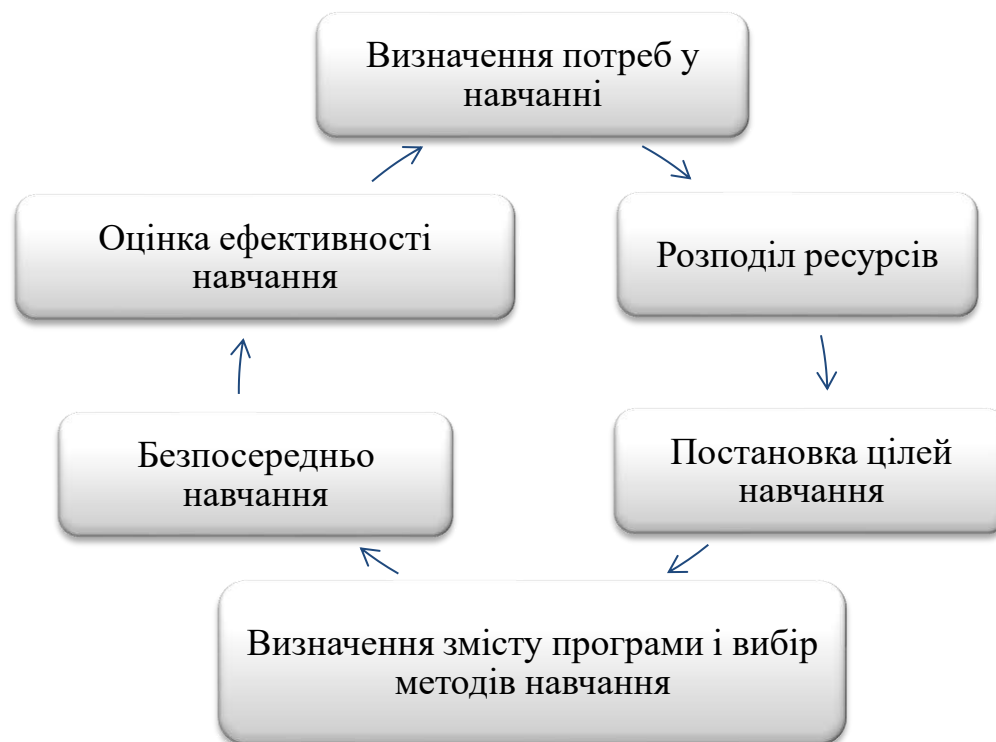


Рис. 8.5. Етапи професійного навчання

Виділяють такі *принципи професійного навчання*:

- *актуальність* (те, про що говориться, повинно мати відношення до професійного чи особистого життя людини);
- *участь* (працівники повинні активно брати участь у навчальному процесі і безпосередньо використовувати нові знання та навички на практиці);
- *повторення* (допомагає новому закріпитися в пам'яті і перетворює нові навички у звичку);
- *зворотній зв'язок* (необхідно постійно надавати інформацію працівникам про те, на скільки вони просунулися вперед. Наявність такої інформації дозволяє їм скорегувати свою поведінку для досягнення високих результатів).

Як зазначено у ст. 6 Закону України «Про професійний розвиток працівників», організацію професійного навчання працівників здійснюють роботодавці з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства. Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо у роботодавця та на договірній основі у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях. Роботодавець може утворити окремий підрозділ з питань професійного навчання працівників або покласти функції з організації такого навчання на відповідних фахівців [164].

Існує чимало методів розвитку професійних знань та навичок. Кожен з них має свої переваги і недоліки. Усі методи можна поділити на *навчання на робочому місці і навчання поза робочим місцем* (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Методи професійного навчання працівників*

Методи навчання	
1	2
на робочому місці	поза робочим місцем
<p>1) <i>Інструктаж</i> є поясненням і демонстрацією прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як працівником, так і спеціально навченим інструктором. Недорогий і ефективний засіб розвитку простих технічних навичок. Використовують на всіх рівнях організації.</p>	<p>1) <i>Лекція</i> – це монолог інструктора. Аудиторія сприймає матеріал на слух. Це швидкий і простий спосіб передачі знань великим групам. Не пов'язаний з великими витратами і дозволяє задавати запитання. Однак не передбачає практичних дій з боку учасників, тому майже відсутній зворотній зв'язок.</p>
<p>2) <i>Ротація</i> – працівника переміщують з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду. Термін – від декількох днів до декількох місяців.</p>	<p>2) <i>Розгляд практичних ситуацій (кейсів)</i>. Реальні чи видумані управлінські ситуації з питаннями для аналізу. В основі лежать дискусії, групове обговорення, в якому учні відіграють активну роль, а інструктор спрямовує, контролює їх роботу. Дозволяє познайомитися з досвідом інших підприємств.</p>

Продовження табл. 8.1

1	2
<p>3) <i>Учні́вство і наставни́цтво.</i> Зайняття менеджера (майстра) зі своїми підлеглими в процесі щоденної роботи. Учні́вство полягає в наявності більш досвідченої людини, яка стежить за розвитком працівників, надає допомогу порадами, підказками та ін.</p>	<p>3) <i>Ділові ігри</i> – колективна гра, яка передбачає розгляд навчального прикладу, під час якого учасники гри отримують ролі і розглядають наслідки прийнятих рішень. Корисні з погляду вироблення практичних навичок. За витратами вони дорогі. Потрібно спеціальні навички і багато часу.</p>
<p>4) <i>«Копіювання»</i> – працівника закріплюють за спеціалістом, він вчиться, копіюючи дії цієї людини (у давнину називали «віддати в підмайстер'я»).</p>	<p>4) <i>Самостійне навчання.</i> Простий метод, оскільки для нього не потрібні ні інструктор, ні спеціальні приміщення, ні певний час – працівник вчиться там, тоді і так, як йому зручно.</p>
<p>5) <i>Метод ускладнених завдань</i> – спеціальна програма робочих дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення обсягу завдань і підвищення складності. Завершальна ланка – самостійне виконання завдань.</p>	<p>5) <i>Моделювання</i> – відтворення реальних умов роботи (використання тренажерів, макетів та ін.). Тренажери незамінні у випадку, коли навчання на робочому місці дуже дороге і небезпечне (пілоти і т. п.).</p>

Примітка. *Розроблено за: [11]

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією із звичайною роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання проводиться спеціально для певного підприємства і тільки для його працівників. Воно може передбачати запрошення зовнішнього викладача. Навчання поза робочим місцем включає всі види навчання за межами самої організації (роботи). Цей вид навчання здійснюють зовнішні навчальні структури за межами організації [11].

Наказом Міністерства соціальної політики України від 11 жовтня 2017 р. № 1611 затверджено «Методичні рекомендації щодо запровадження наставництва», де зазначено: «Зростання конкуренції на світовому ринку, впровадження нових технологій і технічних засобів зумовлюють потребу в удосконаленні навичок працівників і необхідність у безперервному професійному навчанні та постійному підвищенні рівня кваліфікації персоналу. Наставництво передбачає навчання безпосередньо на робочому місці через передання досвідченими працівниками набутого досвіду і знань особі, що потребує професійного навчання, та формування необхідних навичок» [133].

Пунктом 1.36 Розділу I Генеральної угоди про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні для забезпечення зайнятості населення, збереження та розвитку трудового потенціалу передбачено, зокрема, удосконалення системи професійного навчання працівників та умов здійснення наставництва [133].

Методичні рекомендації розроблено з метою сприяння запровадженню наставництва на підприємствах, в установах, організаціях різних організаційно-правових форм і форм власності для професійної адаптації та сприяння професійному розвитку працівників, яких уперше прийнято на роботу з укладенням трудового договору (контракту), переведено для виконання роботи за іншою професією або на іншій посаді та які потребують набуття досвіду практичної роботи, освоєння додаткових професійних знань, умінь і навичок

відповідно до вимог посадової інструкції протягом певного часу під наглядом наставника.

8.2. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

Відповідно до ст.48 Закону України «Про державну службу» державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [121].

Професійна компетентність - здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [121].

Професійний розвиток - безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [121].

Професійне навчання - набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності [121].

Національне агентство України з питань державної служби характеризує професійне навчання як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності [176].

Історію становлення та розвитку системи професійного навчання державних службовців в Україні наведено на рис. 8.6.

У ст. 48 Закону України «Про державну службу» [121] зазначено, що професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів

державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

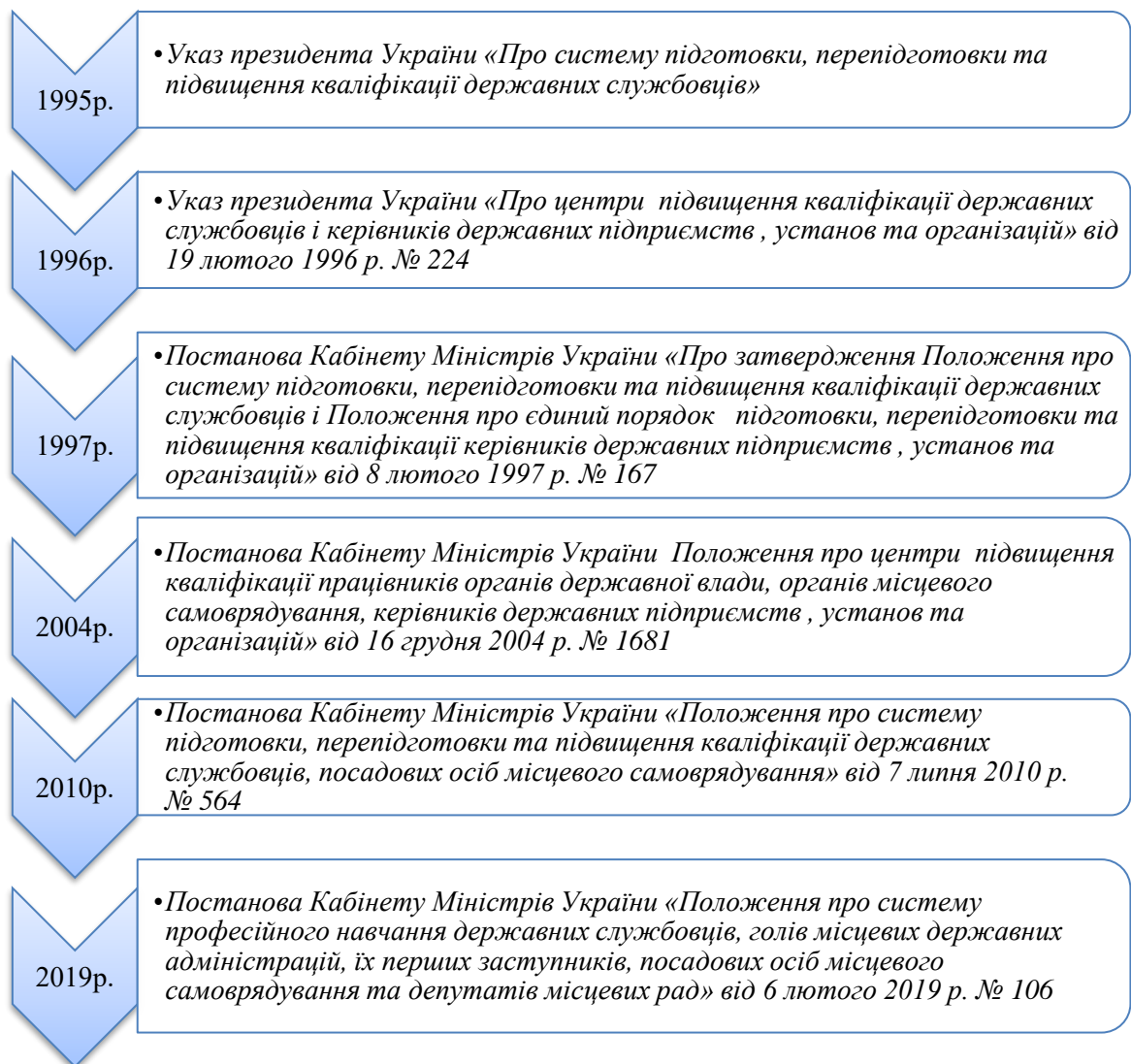


Рис. 8.6. Історія становлення та розвитку системи професійного навчання державних службовців в Україні*

Примітка. *Побудовано за: [176]

Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [140] затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації - не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності [121].

Керівник державної служби забезпечує професійне навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення. На строк професійного навчання за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства. На строк стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

У державних органах з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби може здійснюватися стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, строком до шести місяців у порядку, визначеному керівником державної служби.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 48 затверджено Порядок стажування державних службовців [142].

Відповідно до ст. 49 Закону України «Про державну службу» [121] державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності разом із службою управління персоналом складає *індивідуальну програму* підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює.

Відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [140], *індивідуальна програма* підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальна програма професійного розвитку - документ, що визначає індивідуальні потреби учасника професійного навчання в професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. №201-20 затверджено Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) [136]. Такі методичні рекомендації стали дієвим інструментом методичної підтримки учасників процесу складання індивідуальної програми й охопили не тільки питання, пов'язані зі складанням індивідуальної програми, а й питання впливу невиконання або часткового виконання державними службовцями індивідуальної програми на результати щорічного оцінювання результатів їх службової діяльності. Рекомендаційні норми щодо моніторингу виконання індивідуальних програм та їх перегляду дозволяють уніфіковано розглядати ці питання державними службовцями, їх керівниками та службами управління персоналом.

У Методиці визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших

заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженій наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 серпня 2021 р. № 128-21 [129], визначено такі потреби у професійному навчанні:

- загальні потреби у професійному навчанні - сукупність потреб у професійному навчанні, яке охоплює загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями, задоволення яких забезпечить набуття та/або удосконалення професійних компетентностей державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (далі - учасники професійного навчання) для їх професійної діяльності;

- спеціальні потреби у професійному навчанні - сукупність потреб у професійному навчанні, яке охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності, стратегічні цілі та завдання окремого державного органу або органу місцевого самоврядування, задоволення яких забезпечить підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання з урахуванням особливостей їх професійної діяльності;

- індивідуальні потреби у професійному навчанні - потреби у професійному навчанні, спрямованому на набуття та/або удосконалення учасником професійного навчання професійних компетентностей, необхідних для належного виконання ним встановлених завдань і посадових обов'язків, задоволення яких дає змогу підвищити ефективність і результативність його роботи [129].

Важливим інструментом методичної підтримки служб управління персоналом державних органів в частині планування професійного розвитку державних службовців та організації відповідних заходів стали Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 23 листопада 2021 року № 179-21 [132]. Документ містить рекомендаційні настанови щодо покрокового здійснення в державному органі визначення, проведення аналізу, узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців.

Служба управління персоналом узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби [121].

Система професійного навчання базується на таких принципах:

- обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради;
- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- відкритості та академічної доброчесності;
- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;
- гарантованості фінансування професійного навчання [140].

Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

- *підготовку* - успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для

присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”;

- *підвищення кваліфікації* - набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;
- *стажування* - набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов’язків у професійній діяльності або галузі знань;
- *самоосвіту* - самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов’язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям.

За результатами професійного навчання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування *нараховуються кредити ЄКТС*, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом.

Державні службовці у межах виконання індивідуальних програм та посадові особи місцевого самоврядування мають набирати *не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року*, у тому числі 0,1-0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти.

Постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 року №846 [119] внесено зміни до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (постанова КМУ від 6 лютого 2019 року № 106) [140]. Зокрема, мова йде про те, що у 2022 році частка самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС. Цифровізується й процес

виготовлення документів про підвищення кваліфікації. Провайдери можуть створювати документи про підвищення кваліфікації в електронній формі з накладенням електронного підпису, які вважатимуться оригіналами і не потребуватимуть підтвердження в папері. Такі можливості матимуть й користувачі Порталу управління знаннями [119].

У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [42], відмічено, що постійне інвестування у професійний розвиток персоналу є важливою особливістю будь-якої сучасної організації. За минулий період реформування державного управління було вжито ряд заходів для планування та здійснення навчання на державній службі, зокрема запроваджено аналіз потреб у навчанні державних службовців, забезпечено конкуренцію між державними та недержавними закладами освіти, утворено Українську школу урядування. Однак забезпечення фінансування системи підготовки державних службовців залишається недостатнім; система не забезпечує своєчасне навчання щодо майбутніх пріоритетів розвитку державного управління.

8.3. Управління діловою кар'єрою працівників та формування кадрового резерву

Поняття кар'єри є багатозначним. З психологічного погляду під кар'єрою розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру варто розглядати як певний мотиватор професійного розвитку працівника.

Поняття «кар'єра» (від італ. *carriera* – біг, життєвий шлях) в енциклопедичному словнику трактується як просування у сфері діяльності; досягнення популярності, слави, вигоди; найменування роду діяльності, професії.

Кар'єра (італ. *carriera* — дія, життєвий шлях, поприще, від лат. *carus* — віз, візок) — швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди, рід діяльності [58].

Під діловою кар'єрою розуміють просування працівника по сходинках службової ієрархії або послідовна зміна занять як у межах окремої організації, так і протягом життя, а також сприйняття людиною цих етапів. Отже, кар'єра має як об'єктивне, так і суб'єктивне пояснення.

Ділова кар'єра – поступове просування особистості у будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; рух уперед певним обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

У широкому розумінні кар'єра – це загальна схема життя, що складається з низки епізодів та подій, які виходять за межі пересування. У вузькому розумінні кар'єру розуміють як передбачене просування адміністративними щаблями вгору.

Поняття «кар'єра» вказує на процес і результат. Кар'єра сприяє розвитку особистості, її самореалізації в процесі трудової діяльності, повнішому розкриттю здібностей людини через розширення умов для їхнього використання, є засобом оптимальної стабілізації трудових колективів, забезпечення спадкоємності в умовах природної зміни поколінь, стимулювання праці.

Розрізняють професійну і внутрішньоорганізаційну кар'єри. Професійна кар'єра характеризується тим, що кожна людина в процесі своєї професійної трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, поліпшення індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Працівник може послідовно пройти ці стадії в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника у межах однієї організації. Вона реалізується в трьох основних напрямках:

- вертикальний – просування до вищого рівня в ієрархії;
- горизонтальний – переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а, отже, посилює мотивацію трудової діяльності (це може бути переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, розширення або ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі без її жорсткого формального закріплення в організаційній структурі);
- центроспрямований (проникнення) – це рух до ядра, до керівництва організації, що означає доступ на відповідальні наради, запрошення на раніше недоступні зустрічі, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритих для інших джерел інформації, довірливе звертання, окремі важливі доручення керівництва. Доцентровий рух, що не закріплюється офіційно в структурі управління, штатному розкладі. Цей рух означає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості. Цей напрям є менш очевидним, але він досить привабливий для співробітників.

Як свідчить практика, часто працівники не знають своїх перспектив у певному колективі, що спричинено невисоким рівнем роботи з персоналом, відсутністю планування і розвитку кар'єри в організації.

Управління діловою кар'єрою – це комплекс заходів, проведених службою управління персоналом організації з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

Управлінням своєю діловою кар'єрою займається і кожний окремий працівник. Управління діловою кар'єрою дозволяє досягти відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття здібностей людини.

Управління людськими ресурсами повинно базуватись на тому, що

організація бере на себе зобов'язання широко використовувати можливості працівників і надавати кожному з них шанс рости, самореалізуватися і успішно рухатися посадовими сходами. Сприяти цьому може планування і розвиток кар'єри. Планування, розвиток і контроль ділової кар'єри працівника полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття в організацію і закінчуючи звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне його просування по системі посад або робочих місць (рис. 8.7) [11].

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковій і довгостроковій періоди, але й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі. Управління кар'єрою здійснюється через програми просування працівників по службі, що дозволяє їм розкрити свої здібності і застосувати їх на практиці.

У процесі планування службової кар'єри працівників можуть бути використані різні моделі – «трамплін», «драбина», «гадюка», «перехрестя» або їх поєднання, залежно від особливостей управління людськими ресурсами на підприємстві. Наприклад, модель «гадюка» передбачає горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу через призначення щодо зайняття кожної нетривалий термін (1-2 роки). Найбільшого розповсюдження ця модель набула в великих фірмах Японії.

У процесі управління діловою кар'єрою важливо, щоб задоволення потреби у кваліфікованих працівниках здійснювалося перш за все з урахуванням персоналу організації. Сучасні організації повинні сприяти професійному росту своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Однак особливу увагу потрібно приділяти посадам вищих рівнів керівників, які мають винятковий вплив на розвиток організації.



Рис. 8.7. Процес планування і розвитку кар'єри*

Примітка. *Джерело: [11]

Важливо, щоб організація вміла виявити кандидатів, які проявляють лідерські якості і нахил до управлінської діяльності серед свого персоналу і спеціально готувала їх до роботи на керівних посадах, що є важливим чинником успіху. Це можна реалізувати на практиці через планування і підготовку кадрового резерву.

Кадровий резерв – це група керівників і фахівців, потенційно здатних до управлінської діяльності, які відповідають висунутим певною посадою вимогам, і після відповідної професійної підготовки можуть займати керівні посади.

Більшість організацій під час роботи з резервом керівників виділяють дві групи – наступники або дублери і молоді працівники з лідерським потенціалом. Підготовка наступників – складний процес, який вимагає постійної уваги і підтримки з боку керівництва, і може забезпечити не хворобливу зміну поколінь.

Етапами в роботі з резервом є: визначення ключових посад (сьогодні і в найближчому майбутньому); підготовка плану їхнього звільнення; визначення вимог до майбутніх керівників; підбір кандидатів у резерв (стосовно конкретної ключової посади з урахуванням основних критеріїв: відповідності індивідуальних характеристик кандидата портрету ідеального працівника для певної посади, результатів роботи та рівня готовності); підготовка планів розвитку; реалізація планів підготовки наступників; оцінка прогресу розвитку та призначення на посаду. Процес планування і розвитку молодих фахівців з лідерським потенціалом подібний до процесу роботи з наступниками чи дублерами, але він, на відміну від останнього, не носить цільового характеру – організація готує їх для зайняття не певної посади, а керівних посад взагалі.

Покроковий алгоритм формування кадрового резерву наведено нижче.

Формування кадрового резерву передбачає здійснення таких кроків:

КРОК 1. Розроблення Положення про кадровий резерв. Насамперед керівнику організації слід видати наказ з основної діяльності про проведення заходів з формування резерву. У такому наказі потрібно вказати перелік робіт, терміни їх проведення та виконавців. Також у Положенні про кадровий резерв

варто визначити основні принципи роботи з кадровим резервом: орієнтацію на стратегічні цілі бізнесу, системність, безперервність, ключову роль топ-менеджменту, індивідуальний підхід і розвиток команди, прозорість і об'єктивність.

КРОК 2. Визначення вимог до кандидатів у резерв Це можуть бути такі параметри: рівень розвитку компетенцій, результати роботи, особисті якості, знання бізнесу, сфери відповідальності, стаж роботи, кваліфікація.

До складання професіограм ключових посад можна залучати сторонні організації чи спеціалістів.

КРОК 3. Формування групи кадрового резерву за різними категоріями. Служба управління персоналом щорічно визначає оптимальну чисельність кадрового резерву на основі прогнозу та планування потреби в ньому.

КРОК 4. Організація вивчення потенційних претендентів у резерв.

Тут можна передбачити два шляхи: пропозиції про включення кандидатів до кадрового резерву вносять керівники структурних підрозділів після узгодження з керівником організації; кандидати можуть самовисуватися, подаючи заявки в службу управління персоналом. Заявка супроводжується есе з описом мотивації.

КРОК 4. Організація вивчення потенційних претендентів у резерв.

Тут можна передбачити два шляхи: пропозиції про включення кандидатів до кадрового резерву вносять керівники структурних підрозділів після узгодження з керівником організації; кандидати можуть самовисуватися, подаючи заявки в службу управління персоналом. Заявка супроводжується есе з описом мотивації.

КРОК 5. Організація попереднього відбору кандидатів, які мають потенціал для обіймання керівних посад. Робота з попереднього відбору може складатися з кількох блоків: аналіз документальних даних (особова справа, резюме, характеристика, результати атестації і т. ін.), який робить працівник служби управління персоналом разом із керівниками структурних підрозділів;

оцінка результатів трудової діяльності (ефективності та якості роботи) за останній рік, проведена керівником структурного підрозділу; співбесіди (для виявлення устремлінь, потреб, мотивів поведінки), які проводять працівники служби управління персоналом, з урахуванням оцінки професійно важливих якостей.

КРОК 6. Проведення оцінки попередньо відібраних до кадрового резерву кандидатів. Мета оцінки — виявлення відповідності професійних, ділових і особистісних якостей кандидатів вимогам майбутньої керівної посади. Для оцінки якостей кандидатів застосовуються: співбесіда, тестування, асесмент-центр, метод експертних оцінок і самооцінки. Можливе залучення сторонніх фірм та спеціалістів.

КРОК 7. Порівняння кандидатів. Зазвичай порівняння працівників, представлених до висунення в резерв на одну посаду, проводиться на основі оцінки компетенцій, результатів діяльності та кадрових даних, які найбільш повно задовольняють вимоги відповідної посади.

КРОК 8. Уточнення і коригування остаточного списку резервістів. Список резервістів має містити такі відомості: прізвище, ім'я, по батькові працівника, якого висунуто на включення до кадрового резерву за результатами оцінки і порівняння кандидатів; найменування посади працівника; дата включення у списки; посада, прізвище, ім'я, по батькові працівника, що рекомендував включити зазначеного кандидата у списки (у разі самовисунення кандидата — вказати дату подання заявки в службу управління персоналом). Список коригується за результатами оцінки і порівняння кандидатів.

КРОК 9. Рішення про включення до складу резерву приймає керівник організації. Перелік кандидатів, включених до кадрового резерву, слід затвердити наказом з основної діяльності.

КРОК 10. Повідомлення кандидатів про зарахування їх до кадрового резерву. Про зарахування на певні посади після затвердження списку слід повідомити кандидатів. У разі прийняття рішення про зарахування до кадрового резерву працівника ознайомлюють з відповідним наказом.

Наступним етапом є *робота з кадровим резервом*, що передбачає такі кроки:

КРОК 1. Розробка програми розвитку і професійного зростання резервістів. У межах прийнятої в організації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу необхідно розробити індивідуальні програми розвитку резервістів. Цю роботу проводять фахівці з персоналу спільно з безпосередніми керівниками резервістів. У плані розвитку можуть бути передбачені заходи, згруповані за трьома основними напрямками: 1. *Теоретична професійна підготовка* (цільова перепідготовка та підвищення кваліфікації, навчання управлінським навичкам на тренінгах, ділових іграх з ефективного управління, участь у роботі семінарів, самонавчання). 2. *Практична підготовка (програми стажувань)*. 3. *Розвиток на робочому місці* (конкретні завдання із щоденної роботи, що сприяють розвитку необхідних компетенцій).

КРОК 2. Підготовка та затвердження бюджету витрат на роботу з кадровим резервом. Розраховуючи бюджет, необхідно врахувати вартість: оцінки персоналу та виявлення учасників кадрового резерву; визначення потенціалу та мотиваційного профілю; зовнішнього навчання; внутрішнього навчання; наставництва та інших заходів.

КРОК 3. Ознайомлення з програмою. Один примірник програми слід видати кандидату, включеному в резерв, другий — безпосередньому керівникові для організації роботи та контролю, третій — бажано зберігати в службі управління персоналом для контролю за виконанням намічених заходів.

КРОК 4. Оцінка прогресу. Раз на півріччя бажано здійснювати оцінку прогресу (визначати результати розвитку і ступінь готовності зайняти посаду). Результати контролю слід відображати в індивідуальному плані підготовки. Оцінюються, як правило, компетенції, необхідні для роботи на конкретній посаді. Для цього використовуються попередньо розроблені моделі компетенції, долучені до оціночного листа резервістів. У ролі оцінювача можуть виступати не

тільки безпосередній керівник, а й колеги резервіста, його підлеглі і фахівці служби персоналу.

КРОК 5. Коригування індивідуальної програми розвитку. На підставі результатів оцінки прогресу індивідуальна програма розвитку і професійного зростання працівника за необхідності коригується.

КРОК 6. Відбір кандидатів із резерву. На цьому етапі проводиться конфіденційний відбір кандидатів для призначення на посаду шляхом співвіднесення їх індивідуальних характеристик з професіограмами, на підставі результатів роботи на цій та попередній посадах, ступеня готовності, віку, потенціалу, оцінки ініціативи і зусиль з підготовки до зайняття посади. Слід заздалегідь передбачити, в яких випадках резервіст може бути виключений зі складу кадрового резерву.

КРОК 7. Звіт про проведення роботи з кадровим резервом. Форма звіту — щорічна з наданням інформації про процентне співвідношення заповнення вакансій за рахунок кадрового резерву та інших джерел.

Ефективна система формування і розвитку кадрового резерву забезпечить організації:

- 1) успішне досягнення стратегічних цілей та оперативних завдань завдяки підготовленій команді керівників і фахівців;
- 2) стійкість до сприйняття організаційних змін за рахунок системи розвитку та навчання співробітників, розробленої з урахуванням прогнозів майбутнього організаційного розвитку;
- 3) скорочення періоду адаптації нового співробітника на посаді (внутрішні кандидати, на відміну від залучених ззовні, вже знайомі зі структурою організації, системою внутрішніх комунікацій, основними технологіями роботи, корпоративною культурою — таким чином, строк їх адаптації істотно скорочується; побачити і оцінити результати роботи на новому місці резервіста можна, як правило, набагато раніше, ніж у випадку із працівниками, залученими ззовні);

- 4) підвищення мотивації працівників, які усвідомлюють серйозність перспективи професійного та кар'єрного зростання у зазначеній організації;
- 5) зниження матеріальних і тимчасових витрат на залучення персоналу при відкритті вакантних позицій по резервованій посаді.

Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493-III (ст. 16. Кадровий резерв служби в органах місцевого самоврядування) за рішенням органу місцевого самоврядування створюється кадровий резерв для зайняття посад і просування по службі, який затверджується сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради. До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування і мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її.

Кадровий резерв формується з:

- посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади;
- державних службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування;
- спеціалістів виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю.

Порядок формування та ведення кадрового резерву посадових осіб визначається відповідною радою. Примірний порядок формування кадрового резерву розробляється і затверджується Кабінетом Міністрів України.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» від 24 жовтня 2001 р. № 1386 [154], формування кадрового резерву передбачає добір працівників, які: спроможні запроваджувати демократичні цінності правової держави та громадянського суспільства, відстоювати права людини і громадянина; мають професійні навички, що

ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішного виконання управлінських рішень.

До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування, мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її.

Зарахування до кадрового резерву проводиться за згодою особи, яка виявила бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування. Про зарахування до кадрового резерву повідомляється керівництво за місцем роботи такої особи.

Кадровий резерв на виборні посади, на які особи обираються територіальною громадою або відповідною радою, згідно із Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" (280/97-ВР) не формується.

На посади інших працівників органів місцевого самоврядування кадровий резерв формується з такого розрахунку:

- на посади керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів сільських, селищних, міських, районних у містах рад та на посади керівників відділів, управлінь виконавчого апарату районної і обласної ради
- *не менше двох осіб*;

- на посади спеціалістів цих органів - *не менше однієї особи* з урахуванням фактичної потреби, про що складаються списки осіб, зарахованих до кадрового резерву.

Список осіб, зарахованих до кадрового резерву, що складається за зразком згідно з додатком, *переглядається щороку в грудні*. У разі потреби до списку протягом року можуть вноситися зміни у порядку, встановленому для зарахування до кадрового резерву.

Зарахування до кадрового резерву затверджується розпорядженням сільського, селищного, міського голови, голови районної, районної у місті, обласної ради. Якщо для призначення на посади, на які формується кадровий

резерв, передбачається погодження кандидатур з відповідними органами виконавчої влади, зарахування до резерву проводиться після такого погодження.

Із зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота згідно із особистими річними планами, затвердженими керівниками виконавчих органів місцевого самоврядування, де передбачається:

- вивчення і аналіз виконання законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, рішень органів місцевого самоврядування;
- систематичне навчання шляхом самоосвіти;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі зарубіжних);
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем та питань діяльності органів місцевого самоврядування;
- стажування протягом не більш як два місяці в органі місцевого самоврядування, до кадрового резерву якого зараховано працівника;
- виконання обов'язків посадової особи, на посаду якої зараховано працівника до кадрового резерву;
- залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань;
- участь у підготовці проектів актів законодавства, інших нормативних документів.

Порядок формування та ведення кадрового резерву визначається відповідною радою згідно з Типовим порядком.

Кадрові служби органів місцевого самоврядування готують списки кадрового резерву, систематично аналізують та узагальнюють практику його формування, вносять пропозиції керівництву щодо вдосконалення цієї роботи.

Якщо посада, до кадрового резерву на яку зараховано працівника, стає вакантною, він, за наявності рівних даних, має переважне право на її заміщення під час проведення конкурсу.

Просування по службі посадової особи місцевого самоврядування, зарахованої до кадрового резерву, може здійснюватися за рішенням сільського, селищного, міського голови, голови районної, районної у місті, обласної ради поза конкурсом.

8.4. Сучасні технології професійного розвитку персоналу

Чільне місце у розвитку концептуальних засад професійного навчання і розвитку персоналу у країнах ЄС відіграє концепція навчання впродовж життя, яка із самого початку формувалася як відображення зростаючого усвідомлення важливості знань і поступового підвищення їх ролі та освіченості населення для успішного розвитку суспільства і його громадян.

Європейською стратегією зайнятості (European employment strategy) визначено керівні принципи політики розвитку навчання протягом життя, сутність яких полягає у збільшенні роботодавцями інвестицій у людські ресурси та забезпеченні безперервного навчання дорослих, а Меморандумом безперервної освіти Європейського Союзу («A Memorandum of Lifelong Learning») – ключові принципи безперервного навчання та його основні види: формальне навчання (передбачає видачі офіційних документів про освіту), неформальне навчання (не передбачає видачу офіційних документів про освіту) та інформальне навчання (самоосвіта) [174].

У Меморандумі підкреслюється, що безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості. Визначення безперервної освіти передбачає отримання ступенів та дипломів у вільний час; професійні курси, зокрема з метою підвищення кваліфікації персоналу; освіта для дорослих; друга освіта інше [99]. Також у Меморандумі було визначено шість принципів безперервної освіти (табл. 8.2).

Принципи безперервної освіти*

№	Принцип	Мета
1	Нові базові знання і навички для всіх	Гарантувати загальний неперервний доступ до освіти для отримання й поновлення навичок, необхідних для включення людини в інформаційне суспільство. Підсумкові документи Лісабонського саміту відносять до таких навичок комп'ютерну грамотність, іноземні мови, технологічну культуру, підприємництво та соціальні навички
2	Збільшення інвестицій в людські ресурси	Значно збільшити інвестиції в людські ресурси для підняття пріоритету найважливішого надбання Європи – її людей. В останніх документах ЄС пропонується підвищувати капіталовкладення в людські ресурси, діючи на основі соціального партнерства і поширюючи досвід передових компаній
3	Інноваційні методики викладання й навчання	Розробити нові методології навчання для системи безперервної освіти протягом життя. З розвитком інформаційного суспільства освітні технології стають усе більше орієнтованими на користувача. Методи навчання як у формальній, так і в неформальній системі освіти повинні орієнтуватися на користувача, змінюватися в напрямку особистісної мотивації, критичного мислення й уміння навчатись
4	Нова система оцінки отриманої освіти	Докорінно змінити підходи до розуміння і визнання навчальної діяльності та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіти. Визнання такої освіти допоможе підвищити мотивацію до безперервної освіти. Актуалізується потреба у розробці якісної системи «Акредитації попередньої і неформальної освіти» (Accreditation of Prior and Experiential Learning – APEL)
5	Розвиток наставництва й консультування	Забезпечити кожному протягом усього життя вільний доступ до інформації про освітні можливості та до необхідних консультацій і рекомендацій. Потрібно створити постійну консультаційну службу, яка надаватиме рекомендації у сфері освітнього, професійного та особистісного розвитку і буде орієнтована на інтереси та потреби активного користувача
6	Наближення освіти до місця проживання	Наблизити освітні можливості до місця проживання споживачів за допомогою мережі навчальних та консультаційних пунктів і використання інформаційних технологій. Маючи свободу пересування, люди не повинні залишати своє рідне місто чи село для отримання якісної освіти

Примітка. *Розроблено за: [99]

Освіта протягом життя в усьому світі й особливо в розвинених країнах стає усе більш важливою сферою освітніх послуг. Як вже раніше зазначалося, згідно зі ст. 8 Закону України «Про освіту» [159] особа реалізує своє право на освіту впродовж життя через формальну, неформальну та інформальну освіту.

Прудиус Л. В. підкреслює, що неформальну освіту розглядають як пізнавальну діяльність, спрямовану на підвищення освітнього рівня особи через здобуття (оновлення, удосконалення) знань, умінь, навичок, необхідних для всебічного особистісного розвитку людини, розвитку її талантів і здібностей та успішної самореалізації.

Існують різноманітні види та форми неформальної освіти: від навчання в гуртках (центрах освіти) для дорослих, народних вищих школах, навчальних асоціаціях, корпоративних університетах, церквах, профспілках до участі у спеціалізованих конференціях, семінарах, презентаціях, різноманітних тренінгах, заходах зразка «workshop», тематичних майстер-класах, медіа-проектах, кейс-студіях, студіях управлінської практики, тематичних дискусіях з відеомодулями, сучасних соціальних мережах. Особливе значення у неформальній освіті відіграють інтерактивні форми та методи навчання, такі як електронне (дистанційне) навчання та методи критичного мислення [174].

Для більшості економічно розвинених країн світу характерним є те, що велика увага приділяється безперервному професійному розвитку та навчанню протягом життя.

Цей процес відбувається здебільшого завдяки роботодавців та безпосередньо самих працівників, проте на державу покладається важлива роль – регулювати цей процес, але вся ця система носить солідарний характер. Держава створює сприятливе підґрунтя, стимулюючи професійне навчання персоналу, здебільшого надаючи звільнення від різних податків [32].

Науковці зазначають, що в рамках реалізації стратегії освіти впродовж життя альтернативою формального професійного навчання стає *самотійне навчання*. Для організації різні форми самонавчання в системі безперервної

професійної освіти зменшують витрати, а для працівників самонавчання передбачає більшу автономію у плануванні часу і змісту навчання. Нові можливості відкриваються завдяки *мультимедійним технологіям*, включаючи *відкрите та дистанційне навчання*.

Найскладнішим моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Сучасні методи розвитку персоналу організації*

Метод	Можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання на основі ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в передаванні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Важлива роль у питаннях управління талантами та управління лідерством організації належить менторству, коучингу та корпоративному університету.

Менторство (з англ. *mentoring* – наставництво) – це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка так само отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку. Менторство – це, так би мовити, порада керівника.

Менторство (або менторинг) – вид наставництва, який має на увазі більш глибоку роботу з підопічними. Ментор, як досвідчений фахівець, не просто ділиться знаннями, а й надає моральну підтримку, допомагає у вирішенні складних завдань, і в загальному позитивно впливає на розвиток молодшого спеціаліста.

Коучинг (з англ. *coaching* – тренування) – це професійні стосунки, що допомагають людям добитися видатних результатів у своєму житті, кар'єрі, бізнесі. Коуч допомагає подолати розрив між тим, де людина перебуває зараз і де вона хоче бути [76].

Коучинг – це метод, який поєднує принципи консультування та тренінгу, але не в класичному вигляді. Відмінність у тому, що в коучингу основне місце належить не повчанням, а мотивуванню клієнта до змін [216].

Ключові поняття коучингу:

Клієнт. Клієнтом може бути як індивідуальна особа, так і організація. Тобто, це людина, що користується послугами коуча й очікує позитивних результатів (британські тренери ще називають клієнта гравцем).

Сесія – бесіда коуча з клієнтом, що відбувається за чітко вибудованою схемою.

Формат коучингу – це, безпосередньо, взаємодія або засіб взаємодії тренера і клієнта [216].

У стосунках між клієнтом і коучем використовується широкий спектр поведінкових технік і методів, які допомагають клієнтові досягти встановленого набору цілей, поліпшити його професійні показники і задоволення.

Простими словами *коучинг* – це робота над собою під керівництвом тренера, який допомагає розібратися в цілях і шляхах їх досягнення.

Слід зазначити, що професійне навчання державних службовців має свої особливості, оскільки воно здійснюється з урахуванням андрагогічних принципів, тобто принципів навчання дорослих, що вимагає інших підходів до організації навчального процесу та має здійснюватися упродовж усього життя, як це визначено Меморандумом безперервної освіти Європейського Союзу («A Memorandum of Lifelong Learning»).

Цікавими для організації професійного навчання державних службовців є такі як:

- тематична дискусія та «круглий стіл», які проводяться для обговорення складних теоретичних проблем і обміну досвідом між слухачами. Завдання викладача (ведучого, модератора) – майстерно спрямувати дискусію, вміло ініціюючи зіткнення різних поглядів і звертаючи увагу на ті чи інші проблемні аспекти питань, що обговорюються;

- метод мозкової атаки (мозковий штурм) – це групове вирішення творчої проблеми, що забезпечується застосуванням різних прийомів. Саме під час мозкового штурму учасники опановують уміння доброзичливо сперечатися, слухати, запитувати, заохочувати та критикувати;

- підготовка «кейсів», включно з передовою практикою;

- ділові ігри – розбір навчального прикладу, під час якого учасники отримують ролі в діловій ігровій ситуації та аналізують наслідки ухвалених рішень;

- навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу;

- моделювання – відтворення реальних умов праці, певної ситуації;

- самостійне навчання – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень;

- рольові ігри (моделювання рольової поведінки) – працівник ставить себе на місце іншого працівника задля одержання практичного досвіду та отримує підтвердження правильності своєї поведінки;

– короткострокові тренінги, головною метою яких є надання максимально наближених до практичного застосування навичок, які без додаткового опрацювання можна застосувати в практичній діяльності. Під час тренінгу використовуються проблемні ситуації з діяльності учасників, які програються й аналізуються групою за участю фахівців. Сучасний тренінг може включати: міні-лекції, групові обговорення, мозкові штурми, рольові ігри, дискусії, презентації учасників, розгляд (розбір) ситуацій тощо [73].

Використання таких інноваційних (інтерактивних) елементів підсилює ефективність навчального процесу в системі підвищення кваліфікації державних посадових осіб, передбачає зростання їхньої компетентності, формування в них управлінської культури, сучасних підходів до професійної діяльності, орієнтацію державних посадових осіб на глибокий аналіз і узагальнення практики шляхом запровадження інтерактивних методів та технологій навчання.

Еволюція інформаційно-комунікаційних технологій, інформатизація суспільства, зміна способів розповсюдження та застосування інформації кардинально впливають на процес навчання. Одним із актуальних методів втілення процесу навчання на базі інформаційно-комунікаційних технологій є дистанційна освіта.

Багато науковців особливу увагу надають електронному навчанню, зокрема, масовим онлайн-курсам, віртуальному навчанню, впровадженню хмарних технологій, ігрових технологій. Адже електронні освітні ресурси створюються для модернізації освіти, змістовного наповнення освітнього простору, забезпечення рівного доступу учасників навчально-виховного процесу до якісних навчальних та методичних матеріалів незалежно від місця їх проживання та форми навчання, створених на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте суть професійного розвитку і професійного навчання.
2. Які мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників?
3. Які чинники впливають на потребу в професійному розвитку персоналу?
4. Розкрийте суть формального і неформального професійного навчання.
5. Які принципи і методи професійного навчання?
6. Яким чином здійснюється підвищення рівня професійної компетентності державних службовців?
7. Розкрийте суть індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку.
8. На яких принципах базується система професійного навчання державних службовців?
9. Розкрийте суть поняття «кар'єра». Які є види, напрями та моделі ділової кар'єри?
10. Що включає процес планування і розвитку кар'єри?
11. Які етапи формування кадрового резерву?
12. Охарактеризуйте роботу з кадровим резервом.
13. З кого формується кадровий резерв в органах місцевого самоврядування.
14. Яка робота проводиться із зарахованими до кадрового резерву в органах місцевого самоврядування?
15. Які є сучасні методи професійного розвитку персоналу?

ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 1. Ознайомитися із інформаційною системою управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) <https://public.nads.gov.ua/about> та договором про надання доступу (підключення) до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (Наказ НАДС від 16 січня 2021 р. № 6-21 «Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 24 лютого 2021 р. за № 240/35862 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text>).

Відео «Інформаційна система управління людськими ресурсами»
<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=te6yYK4Gf6E&feature=youtu.be>

Надати відповідь на запитання:

- 1) Загальна інформація про HRMIS.
- 2) Хто є адміністратором інформаційної системи HRMIS?
- 3) Нормативна база HRMIS.
- 4) Призначення та загальні засади функціонування та використання інформаційної системи (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text>)
- 5) Які дані вносяться в інформаційну систему HRMIS?
- 6) Яка структура Договору про надання доступу (підключення) до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах?

Завдання 2. Ознайомитися із Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу (наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 47) (додаток А).

На основі опрацювання інформації з Інтернет-ресурсів, Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної

служби від 3 березня 2016 р. № 47, сформувавши положення про службу управління персоналом державного органу.

Служба управління персоналом – структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління, чи департамент з питань управління персоналом чи з питань персоналу тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу.

Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 р. № 47.

Завдання 3. На основі опрацювання нормативно-правових актів (зокрема, Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246, Наказу Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» та підготовки умов проведення конкурсу» від 15 січня 2021 р. №4-21 та інформації сайту НАДС (зокрема щодо організації і проведення конкурсів на посади державної служби) сформувавши пропозиції до умов проведення конкурсу, зокрема в частині спеціальних вимог, та їх подання суб'єкту призначення (керівнику державної служби) (приклад оформлених пропозицій до умов проведення конкурсу наведено в додатку 1 Методичних рекомендацій; рекомендований перелік вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», наведено у додатку 2 Методичних рекомендацій; приклади взаємозв'язку вимог до компетентності з основними посадовими обов'язками наведено у додатку 3 Методичних рекомендацій) (додаток М).

У п.12 Методичних рекомендацій зазначено: «Рекомендується визначати від трьох до п'яти вимог до компетентності, які відповідають категорії посади, а також завданням та обов'язкам за посадою, необхідним для забезпечення

ефективного виконання завдань і функцій структурним підрозділом та/або державним органом».

Завдання 4. На основі опрацювання нормативно-правових актів (зокрема, Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246, Наказу Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» та підготовки умов проведення конкурсу» від 15 січня 2021 р. №4-21 та інформації з сайту НАДС (зокрема щодо організації і проведення конкурсів на посади державної служби):

- 1) підготувати проєкт оголошення про проведення конкурсу
- 2) ознайомитися із тестом на державну службу <https://testderz.com/> (зокрема, з переліком тестових завдань <https://testderz.com/nads/>) та пройти пробне тестування.
- 3) Ознайомитись із тестами на аналітичні здібності для проходження конкурсу на вакантні посади фахівців з питань реформ державної служби <https://testderz.com/2017/09/25/analitzdibnosti/> (додаток Н) та пройти пробне тестування.

Завдання 5. На основі опрацювання матеріалу навчального посібника, інформації з Інтернет-ресурсів та використовуючи конструктор резюме Europass <https://europa.eu/europass/uk/create-europass-cv> , скласти резюме.

Резюме́ (фр. *résumé*), **CV** (лат. *curriculum vitae* вимовляють ку́рікулюм ві́те, що перекладається як «життєвий шлях») — вид документа, в якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні успіхи й досягнення особи, яка його складає.

Завдання 6. Ознайомитись із Постановою Кабінету міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» та підготувати:

- завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;

- результати виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;

- індивідуальну програму професійного розвитку державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;

- висновок щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Завдання 7. Ознайомитися із процедурою проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування та підготувати атестаційний лист, заповнити його (див. додаток до Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування) (додаток П).

Відповідно до Ст. 17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493-III та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» від 26 жовтня 2001 р. № 1440 «з метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування (далі - посадові особи) один раз на 4 роки проводиться їх атестація, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради».

Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування затверджено наказом Національного агентства з питань державної служби від 07 листопада 2019 р. № 203-19 [147].

Завдання 8. Ознайомитись із матеріалом щодо Дорожньої карти реформування системи оплати праці державних службовців <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/dorozhnya-karta-reformuvannya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-2021-2023-roki> та презентацією Голови НАДС Н. Алюшиної «Ключові питання реформування системи оплати праці державних службовців в Україні» <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/mizhnarodnij-forum-zastosuvannya-sistemi-grejdingu-na-derzhavnij-sluzhbi> та надати відповідь на запитання:

- 1) Які нормативно правові акти регулюють запровадження системи оплати праці державних службовців в Україні на основі класифікації посад?
- 2) Які державні органи є учасниками експериментального проекту щодо впровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад?
- 3) В чому суть системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад?
- 4) Яка нова модель класифікації посад державної служби?

Завдання 9. Використовуючи матеріали навчального посібника,, інформацію з Інтернет-ресурсів та нормативно-правових актів, зокрема Постанови Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», Постанови Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» та Наказу Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної

компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)», ознайомитись із процедурою складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) та *підготувати індивідуальну програму професійного розвитку державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В» за формою згідно з додатком 9 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (додаток Ж). Орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців і приклад заповнення змістовної частини індивідуальної програми наведено у додатках 1 і 2 Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку (додаток Д).*

Завдання 10. Ознайомитися із процедурою формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування (Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 р. № 1386 «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування») та підготувати проєкт списку осіб, зарахованих до кадрового резерву (див. додаток до Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування) (додаток Р).

Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493-III за рішенням органу місцевого самоврядування створюється кадровий резерв для зайняття посад і просування по службі, який затверджується сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради. До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування і мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її.

ОРІЄНТОВНІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ

1. – процес планування, добору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності організації.
- а) управління
 - б) управління персоналом
 - в) персонал
 - г) менеджмент
2. - публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави.
- а) державна служба
 - б) державний службовець
 - в) державні органи
 - г) суб'єкт призначення

3. Визначити відповідність:

А	основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових і громадських організацій тієї чи іншої галузі діяльності.	а	людські ресурси
Б	весь особовий склад установи, підприємства, організації чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал.	б	кадри
В	працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.	в	персонал

4. - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі - державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

- а) державна служба
- б) державний службовець
- в) державні органи
- г) суб'єкт призначення

5. Визначити відповідність:

А	сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її станом у відповідності до умов, що змінюються	а	економічні методи управління персоналом
Б	сукупність прийомів і способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації, на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей	б	соціально-психологічні методи управління персоналом
В	способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні організацією.	в	організаційно-розпорядчі методи управління персоналом

6. Свідома цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища (суспільства, живої й неживої природи) – це:
- а) управління персоналом
 - б) управління
 - в) менеджмент
 - г) соціальне управління
 - д) державне управління
7. Засоби впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації – це:
- а) принципи управління персоналом
 - б) управління персоналом
 - в) методи управління персоналом
 - г) технологія управління персоналом
7. Комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи – це:
- а) система управління персоналом
 - б) технологія управління персоналом
 - в) управління
 - г) управління персоналом
9. Загальні вимоги щодо професійної компетентності до осіб, які претендують на вступ на державну службу. Встановіть відповідність:

А	наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра за	а	категорія державних службовців
---	--	---	--------------------------------

	рішенням суб'єкта призначення, вільне володіння державною мовою		«А»
Б	досвід роботи на посадах державної служби категорій "б" чи "в" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 1-2 (залежно від державного органу) років, вільне володіння державною мовою	б	категорія державних службовців «Б»
В	загальний стаж роботи не менше 7 років, досвід роботи на посадах державної служби категорій «а» чи «б» або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як 3 роки, вільне володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов ради Європи	в	категорія державних службовців «В»

10. Спеціальні вимоги щодо професійної компетентності до осіб, які претендують на вступ на державну службу. Встановіть відповідність:

А	-визначаються суб'єктом призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; -також можуть визначатися суб'єктом призначення у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України.	а	категорія державних службовців «А»
Б	-визначаються суб'єктом призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що	б	категорія державних службовців

	забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; -також можуть визначатися суб'єктом призначення у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України.		«Б»
В	- мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України; - також можуть визначатися суб'єктом призначення у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України.	В	категорія державних службовців «В»

11. Службова кар'єра державного службовця формується зайняття ним посад трьох категорій: «А», «Б», «В» та передбачає рангів, які можуть присвоюватися державним службовцям кожні три роки (присвоєння рангу залежить від результатів діяльності службовця), вимог до кожної з посад, а також відкритої процедури проведення конкурсу на заміщення вакантної посади в органах державної влади.

12.- посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі.

- а) керівник державної служби в державному органі
- б) державний службовець
- в) безпосередній керівник

13.- визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу з установленими відповідно до законодавства посадовими обов'язками у межах повноважень.

- а) керівник державної служби в державному органі
- б) державний службовець
- в) посада державної служби

14. Система управління персоналом включає:

- а) організаційна структура управління персоналом державної служби
- б) система роботи з персоналом державної служби
- в) нормативно- правова база управління персоналом
- г) інформаційно- методичне забезпечення системи управління персоналом
- д) методи управління персоналом державної служби

15. Відповідно до ст.18 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII служба управління персоналом державного органу відповідає за:

- а) реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі
- б) добір персоналу
- в) планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців
- г) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби
- д) виконує інші функції, передбачені законодавством

16. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі має такі завдання:

- а) забезпечення формування державної політики

- б) здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі
- в) розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування
- г) забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом на державній службі

17.– це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання, кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється, з урахуванням стратегії розвитку державного органу.

- а) керівник державної служби в державному органі
- б) державний службовець
- в) кадрова політика державного органу

18. Етапи формування кадрової політики у державному органі. Встановіть відповідність.

А	<p>Складається з трьох блоків</p> <p>1) вимоги до рівня професійної компетентності державних службовців у державних органах, які визначаються відповідно до профілю професійної компетентності посади та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби;</p> <p>2) кількісні вимоги, які пов'язані з визначенням потреби в персоналі за посадами, профілями професійної компетентності посад державної служби тощо;</p>	а	перший етап
---	--	---	-------------

	3) основні принципи кадрової політики за найбільш важливими напрямками: відбір і розстановка персоналу, планування кар'єри та професійного розвитку державних службовців, оцінка їх рівня професійної компетентності, оплата праці, мотивація, використання кадрового потенціалу тощо.		
Б	Формулювання цілей, стратегій і завдань кадрової політики	б	другий етап
В	Розробляється план кадрових заходів, визначаються терміни і відповідальні за виконання цих заходів	в	третій етап
	Визначається вибір основних форм і методів управління людськими ресурсами, розробляється науково-методичний інструментарій кадрового планування	г	четвертий етап

19. Визначити відповідність:

А	сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.	а	команда
Б	група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля.	б	група
В	два або більше індивіди, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного таким чином, що створюють нову сферу спілкування.	в	колектив

20. – особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи).

- а) команди
- б) колективи
- в) комітети
- г) соціальні групи

21. Визначити відповідність:

А	класифікація колективів за статусом	а	тимчасові; постійні
Б	класифікація колективів за характером внутрішніх зв'язків	б	офіційні; неофіційні
В	класифікація колективів за механізмом формування	в	формальні; неформальні
Г	класифікація колективів за часом існування	г	стихійно сформовані колективи; свідомо організовані колективи
Д	класифікація колективів за функціями	д	малі; великі
Е	класифікація колективів за розмірами	е	колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети; колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу; колективи, які орієнтовані на спілкування

22. – процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

- а) формування колективу
- б) згуртованість
- в) командоутворення
- г) розвиток колективу

23. Етапи формування команди:

- а) визначення цілей формування команди, прийняття рішення про лідерство в команді, підбір членів команди, розподіл функціональних обов'язків між членами команди, розвиток командної взаємодії;
- б) визначення цілей формування команди, прийняття рішення про лідерство в команді, підбір членів команди, налагодження комунікативних зв'язків між членами команди, розподіл функціональних обов'язків між членами команди, розвиток командної взаємодії;
- в) визначення цілей формування команди, прийняття рішення про лідерство в команді, налагодження комунікативних зв'язків між членами команди, розподіл функціональних обов'язків між членами команди, розвиток командної взаємодії;
- г) визначення цілей формування команди, підбір членів команди, налагодження комунікативних зв'язків між членами команди, розподіл функціональних обов'язків між членами команди, розвиток командної взаємодії.

24.- вміння результативно здійснювати конкретну діяльність у сфері державного управління, що визначена посадовою компетенцією державного службовця, яка характеризується високим рівнем прояву професіоналізму.

- а) професійна компетентність державних службовців
- б) компетентність
- в) посада державної служби

25. У Законі України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. №889-VIII містяться елементи компетентісного підходу:

- а) гарантування рівного доступу до державної служби
- б) поєднання системи винагород з оцінкою роботи
- в) надання пріоритету кар'єрній службі

- г) посилення персональної відповідальності за виконання обов'язків
- д) оплати праці державних службовців на основі обґрунтованої моделі з мінімальним впливом суб'єктивізму та проходження служби виключно на основі особистих якостей та досягнень (заслуг).

26. – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків.

- а) Професійна компетентність державних службовців
- б) Компетентність
- в) Профіль професійної компетентності посади державної служби
- г) Рівень професійної компетентності особи

27. - характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками.

- а) професійна компетентність державних службовців
- б) компетентність
- в) профіль професійної компетентності посади державної служби
- г) рівень професійної компетентності особи

28. Відповідно до законодавства України про проходження державної служби визначено основні компетентності державних службовців:

- а) знання законодавства про державне управління та державну службу та нормативно-правових актів з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу
- б) володіти українською мовою
- в) вміти відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію;

- г) мати навички з сучасних проблем менеджменту, технології адміністративної роботи
- д) мати здатності до аналітичного мислення,
- ж) продукувати нові ідеї, управлінські рішення, соціальні технології.

29. Управління персоналом державної служби на засадах компетентнісного підходу ґрунтується на таких положеннях:

- а) підбір на посади державних службовців відповідно до наявних компетентностей та кваліфікаційних вимог до зайняття посади
- б) удосконалення наявних компетентностей державних службовців (знань, умінь, навичок, особистих та професійних здібностей)
- в) навчання та підвищення кваліфікації державних службовців з метою формування необхідних компетентностей та розвитку наявних
- г) проведення оцінювання персоналу з метою виявлення мало розвинутих компетентностей та розробки пропозицій щодо їх удосконалення
- д) розробка мотиваційних заходів для державних службовців щодо удосконалення їх компетентності, самоосвіти та саморозвитку

30.– це цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації.

- а) додбір персоналу
- б) відбір персоналу
- в) набір персоналу
- г) оцінювання персоналу

31.– документ, що регламентує коло обов'язків і прав працівників, а також характер їх службових взаємовідносин з іншими працівниками.

- а) трудовий договір
- б) посадова інструкція
- в) колективний договір
- г) статут

32. Система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.

- а) добір персоналу
- б) відбір персоналу
- в) набір персоналу
- г) оцінювання персоналу

33..... - професійні організації, які виступають посередником між організацією, яка потребує пошуку співробітників, та шукачами роботи.

- а) рекрутингові агентства
- б) кадрові агентства
- в) служби з управління персоналом
- г) служби зайнятості

34. Метод пошуку персоналу передбачає залучення кандидатів на посаду за допомогою виробничої практики молодих фахівців (випускників профільних вузів). Вибір майбутнього співробітника припускає відповідність претендентів певним психологічним та особистісним якостям:

- а) preliminarying (прелиминаринг)
- б) executive search («ексклюзивний пошук»)
- в) headhunting («полювання за головами»)
- г) screening (скринінг)

35. – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

- а) добір персоналу
- б) відбір персоналу
- в) набір персоналу
- г) оцінювання персоналу

36. Визначити відповідність:

А	процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації	а	набір персоналу
Б	цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації	б	відбір персоналу
В	система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей	в	добір персоналу

37. – спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві.

- а) анкета

- б) рекламне оголошення
- в) резюме
- г) посадова інструкція

38. – це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою бланків із запитаннями.

- а) анкетування
- б) тестування
- в) резюме
- г) співбесіда

39. Визначити відповідність:

А	розмова навколо фактів із життя кандидата, його минулого досвіду	а	ситуаційна співбесіда
Б	пропонується вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій). Оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему	б	біографічна співбесіда
В	інтерв'ю під час, якого кандидату задаються питання про те, що б він зробив в певній ситуації (пов'язаній з майбутньою професією), а його відповіді оцінюються відповідно до розроблених критеріїв	в	критеріальна співбесіда

40. Визначити відповідність:

А	Методи первинного відбору персоналу	а	аналіз анкетних даних, тестування, графологічна експертиза, стресове інтерв'ю
---	-------------------------------------	---	---

Б	Типи співбесід	б	аналіз анкетних даних, тестування, графологічна експертиза
		в	біографічна співбесіда, ситуаційна співбесіда, критеріальна співбесіда, неструктуризоване інтерв'ю, структуризоване інтерв'ю, стресове інтерв'ю

41. Під час співбесіди кандидату на вакантну посаду пропонується вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій). Оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему.

- а) біографічна співбесіда
- б) критеріальна співбесіда
- в) ситуаційна співбесіда
- г) структуризована співбесіда

42..... – це фахівець з добору персоналу; людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу.

- а) менеджер
- б) рекрутер
- в) інспектор з кадрів
- г) маркетолог

43. Угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи,

передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

- а) колективний договір
- б) трудовий договір
- в) контракт
- г) угода сторін

44. Строк випробування при прийнятті на роботу, якщо інше не встановлено законодавством України, не може перевищувати, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним виборним органом первинної профспілкової організації, - шести місяців.

- а) одного місяця
- б) двох місяців
- в) трьох місяців
- г) чотирьох місяців

45.....— це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

- а) трудова адаптація
- б) професійна орієнтація
- в) адаптація
- г) соціальна відповідальність

46. Визначити відповідність:

А	трудова адаптація, що передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці	а	професійна адаптація
---	--	---	----------------------

Б	трудова адаптація, що передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі	б	психофізіологічна адаптація
В	трудова адаптація, що передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.)	в	соціально-психологічна адаптація

47.Визначити відповідність:

А	Трудова адаптація, що передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.	а	організаційна адаптація
Б	Трудова адаптація, що передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі.	б	психофізіологічна адаптація
В	Трудова адаптація, передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.	в	соціально-психологічна адаптація

48..... — це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.

- а) Рекрутингова агенція
- б) Кадрова агенція
- в) Агенція з працевлаштування
- г) Служба зайнятості

49.Визначити відповідність:

А	вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника	а	executive search («ексклюзивний пошук»)
Б	спосіб добору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації	б	recruitment (рекрутмент)
В	добір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців	в	screening (скринінг)

50.Визначити відповідність:

А	вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника	а	executive search («ексклюзивний пошук»)
Б	метод пошуку або переманювання чітко визначеного фахівця (конкретного спеціаліста - визнаного майстра у своїй сфері) для підприємства-замовника. причому замовник вказує прізвище, ім'я, посаду і компанію, в якій працює потрібний фахівець	б	recruitment (рекрутмент)
В	добір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців	в	headhunting (хедхантинг)

51. – це система заходів і суб'єктів відбору, що забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням державної служби.

- а) відбір кадрів на державній службі
- б) кадровий наказ
- в) конкурс

52. Багаторазовий відбір, який проводиться протягом проходження державної служби – це.....

- а) пролонгований відбір
- б) кадровий наказ
- в) конкурс
- г) відбір при вступі на державну службу

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

- а) пролонгований відбір
- б) кадровий наказ
- в) конкурс при прийнятті на роботу
- г) відбір при вступі на державну службу

54. Вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття посади включають:

- а) кваліфікаційні вимоги

- б) вимоги до компетентності
- в) вимоги до професійних знань
- г) всі відповіді правильні

55. Встановіть відповідність:

А	рішення про оголошення конкурсу на зайняття посади <u>категорії “А”</u> приймає	а	керівник державної служби в державному органі
Б	рішення про оголошення конкурсу на зайняття посади <u>категорій “Б” і “В”</u> приймає	б	суб’єкт призначення

56. Встановіть етапність проведення конкурсу

А	1 етап	а	складення загального рейтингу кандидатів
Б	2 етап	б	визначення суб’єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу
В	3 етап	в	оприлюднення результатів конкурсу
Г	4 етап	г	прийняття рішення про оголошення конкурсу
Д	5 етап	д	оприлюднення оголошення про проведення конкурсу
Ж	6 етап	ж	прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі
З	7 етап	з	проведення тестування та визначення його результатів
К	8 етап	к	розв’язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів
Л	9 етап	л	проведення співбесіди та визначення її результатів

57. Кандидати, документи яких пройшли спеціальну перевірку, проходять тестування. Основними видами тестових завдань є:

- а) тести на виявлення рівня знань законодавства;
- б) тести на виявлення розвитку абстрактного мислення;
- в) тести на виявлення рівня знань спеціального законодавства;
- г) всі відповіді правильні.

58. Результати конкурсу оприлюднюються не пізніше календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення такого конкурсу. Для кандидатів, які успішно пройшли етапи конкурсу, визначається їх рейтинг.

59. Встановіть відповідність:

А	конкурс на зайняття посад <u>категорії “А”</u> проводить	а	комісія
Б	конкурс на зайняття посад <u>категорій “Б” і “В”</u> проводить	б	конкурсна комісія, утворена суб’єктом призначення у державному органі

60. Засідання конкурсної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менше ніж її складу.

61. При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування може встановлюватися випробування терміном до місяців.

62. – це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь) вимогам посади або робочого місця.

- а) атестація працівників
- б) оцінювання персоналу
- в) рекрутинг

63. З метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування (далі - посадові особи) один раз нароки проводиться їх атестація, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради.

64. У період між атестаціями проводиться (вказати проміжок часу) оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків у порядку, визначеному сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради з урахуванням цього Типового положення та особливостей кожного органу місцевого самоврядування. Така оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків проводиться безпосередніми керівниками в період між атестаціями у (вказати період року/місяць) за підсумками минулого року.

65. – це діяльність, яка включає в себе добір, розвиток та утримання на місці праці унікальних талановитих людей, які здатні досягати виняткових результатів у бізнесі.

- а) управління персоналом
- б) управління людськими ресурсами
- в) талант-менеджмент (Talent Management)
- г) управління професійним розвитком персоналу

66. – це процес росту освітнього (загальної та професійної) потенціалу особистості протягом життя, організаційно забезпечений системою державних і громадських інститутів і відповідає потребам особистості і суспільства. У нього залучено безліч освітніх структур — основних і паралельних, базових і додаткових, державних і громадських, формальних і неформальних.

- а) безперервна освіта
- б) професійний розвиток
- в) професійне навчання

67. Згідно законодавства України, атестація працівників проводиться не частіше ніж:

- а) щорічно
- б) один раз на два роки
- в) один раз на три роки
- г) немає обмежень

68. – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

- а) безперервна освіта
- б) професійний розвиток
- в) професійне навчання
- г) безперервний професійний розвиток

69. Визначити відповідність:

А	безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.	а	безперервний професійний розвиток
Б	процес росту освітнього (загальної та професійної) потенціалу особистості протягом життя, організаційно забезпечений системою державних і громадських інститутів і відповідає потребам особистості і суспільства. у нього залучено безліч освітніх структур — основних і паралельних, базових і додаткових, державних і громадських, формальних і неформальних.	б	професійне навчання
В	процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.	в	професійний розвиток
Г	безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.	г	безперервна освіта

70. Складниками освіти дорослих є:

а) післядипломна освіта; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

б) післядипломна освіта; професійне навчання працівників; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

в) післядипломна освіта; самоосвіта; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

г) післядипломна освіта; неформальна освіта; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

71. – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.

а) безперервна освіта

б) професійний розвиток

в) професійне навчання

г) безперервний професійний розвиток

72 – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітнього рівня та практичного досвіду.

- а) професійний розвиток
- б) післядипломна освіта
- в) професійне навчання
- г) перепідготовка

73.Визначити відповідність:

А	Профільна спеціалізована підготовка з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності	а	Стажування
Б	Освіта дорослих, спрямована на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями)	б	Спеціалізація
В	Набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань	в	Перепідготовка
Г	Набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань	г	Підвищення кваліфікації

74..... – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка.

- а) професійний розвиток
- б) формальне професійне навчання працівників

в) професійне навчання

г) перепідготовка

75..... – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання.

а) професійний розвиток

б) самоосвіта

в) професійне навчання

г) неформальне професійне навчання працівників

76.Визначити відповідність:

А	метод навчання представляє собою пояснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитись як працівником, так і спеціально навченим інструктором.	а	учнівство і наставництво
Б	працівник переміщується з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.	б	копіювання
В	зайняття менеджера (майстра) зі своїми підлеглими в процесі щоденної роботи. передбачає наявність більш досвідченої людини, яка слідкує за розвитком працівників, надає допомогу порадами, підказками і т.п.	в	інструктаж
Г	працівник закріплюється за спеціалістом, вчиться, копіюючи дії цієї людини.	г	ротація

77. Напрями внутрішньоорганізаційної кар'єри:

а) професійний, вертикальний, горизонтальний;

б) вертикальний, горизонтальний, центроспрямований;

в) вертикальний, горизонтальний, професійний, центроспрямований;

г) вертикальний, горизонтальний.

78. – це робота над собою під керівництвом тренера, який допомагає розібратися в цілях і шляхах їх досягнення.

а) наставництво

б) менторство

в) коучинг

г) тренінг

79. Визначити відповідність:

А	освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою.	а	інформальна освіта (самоосвіта)
Б	освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.	б	формальна освіта
В	освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям.	в	неформальна освіта

80..... – різновид наставництва; це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок.

- a) buddying
- б) менторство
- в) коучинг
- г) тренінг

81.....– це різновид ротації персоналу, згідно якого співробітника «відряджають» на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли співробітників «відряджають» усередині організації (в інший департамент, відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників відправляють на роботу в іншу організацію, причому, зазвичай, іншої галузі.

- a) buddying
- б) менторство
- в) коучинг
- г) secondment

82.– певна сфера, коло діяльності, наперед визначена система питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.

- a) компетентність
- б) компетенція
- в) цифрова компетентність
- г) ключові компетентності

83.— динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

- а) компетентність
- б) компетенція
- в) цифрова компетентність
- г) ключові компетентності

84. Визначити відповідність:

А	динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.	а	цифрова компетентність
Б	певна сфера, коло діяльності, наперед визначена система питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.	б	компетентність
В	включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві.	в	компетенція

85.....— включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві.

- а) компетентність
- б) компетенція
- в) цифрова компетентність
- г) ключові компетентності

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух, Г. М., Сухорукова, А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (28). С.10-16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1)
2. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI: [10.32702/2307-2156-2022.1.30](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30) URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2602> (дата звернення: 08.10.2022).
3. Актуальні запитання та відповіді щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. *Національне агентство України з питань державної служби* : веб сайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovidi-shchodo-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diialnosti-derz12havnykh-sluzhbovtziv> (дата звернення: 08.10.2022).
4. Алгоритм проведення атестації персоналу. Консультант Кадровика. *Е-версія* : вебсайт. URL: <https://profpressa.com/articles/algortim-provedennia-atestatsiyi-personalu>.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html>
6. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1 (31). С. 97-106. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391>
DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716

7. Балановська Т. І., Гоголя О. П. Особливості формування менеджерів аграрної сфери в контексті потреб сучасного ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/29.pdf>
8. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
9. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6184/1/Balanovska_Osnovu%20menedgmenty%20i%20marcetungy.pdf
10. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
11. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.
12. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
13. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
14. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС- Центр, 2018. 414 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/710910/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf

15. Баніт О.В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навчально-методичний посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/713234/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4.%20%D0%BF%D0%BE%D1%81..pdf
16. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4 (28). С. 47-55. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/5989/6018>
17. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С.33-39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echcenu_2015_2_8.pdf
18. Буркова Л.А., Семеняка Т.В., Демченко Є.В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С.106-111. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf
19. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці випуск*. 2017. № 1(57). С. 59-64. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf
20. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72-79. URL:

<http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/drep_2018_3_13.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/drep_2018_3_13.pdf)

21. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29__11
22. Виноградський М. Д., Беляєва С.В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/337-upravlnnya-personalom-vinogradskiy-md.html>
23. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/344.pdf>
24. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339–344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>
25. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 55-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_24_6
26. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2014. №2. С.223-229. URL: http://stvttp_2014_2_33.pdf.
27. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С.187-193.DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.23>

28. Врублевський О. Про щорічну оцінку діяльності старост. *Децентралізація*: веб сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14439>
29. Все про працевлаштування. *Кадровик України*. 2018. №1. Спецвипуск. URL: <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/>
30. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
31. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco/ua/article/download/41/42>
32. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8. Ч.1. С.45-48. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/13.pdf
33. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдування - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf
34. Гущина Л. Атестація керівників підприємства. *Консультант Кадровика. Е-версія*. 2020. № 1. URL: <https://profpressa.com/articles/atestatsiia-kerivnikov-pidpriemstva>
35. Данюк В. М, Чернушкіна О. О. Грейдинг у системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університет*. 2009. № 4. Т. 3. С. 70-73. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf
36. Данюк В. М., Петюх В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

37. Дацій О.І., Авербух Г.М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №17. С.71-76. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7586&i=11>
38. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 37-41. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/10.pdf
39. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С.231-238. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/137/156>
40. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ. Москва: «Издательство БИНОМ», 1997. 432с.
41. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 .06.2016 р. № 474- р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 8.09.2022).
42. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831- р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 8.09.2022).
43. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20 (дата звернення: 8.09.2022).
44. До уваги служб управління персоналом державних органів! *Національне агентство України з питань державної служби*: вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/do-uvagi-sluzhb-upravlinnya-personalom-derzhavnih-organiv988> (дата звернення: 25.10.2022).

45. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
46. Догадіна О. Чи проводити щорічну оцінку в ОМС. *Головбух: Бюджет*. 2020. № 11. URL: <https://ebudget.m CFR.ua/802879>
47. Договір надання послуг (загальний). *SmartDoc*: вебсайт. URL: https://smartdoc.ua/document_318_ukr.html (дата звернення: 25.09.2022)
48. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник національної академії прокуратури України*. 2019. Вип.3. С. 7-22. URL: <https://doi.org/10.34285/visnyknapu2019.03.007>
49. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 258-263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_15_42
50. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
51. Етика ділових відносин: навчальний посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська та ін. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
52. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С.102-107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf
53. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Головного управління державної служби України від 30.06.2004 р. № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text> (дата звернення: 25.10.2022)

54. Звіт про результати підготовки експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. *Національне агентство України з питань державної служби*: веб сайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/zvit-pro-rezultati-pidgotovki-eksperimentalnogo-proektu-shchodo-zaprovadzhennya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-na-osnovi-klasifikaciyi-posad> (дата звернення: 25.10.2022)
55. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 334-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%281%29_81
56. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2017. № 3 (48). С. 118-123. URL: http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1325/1/iziumtseva_innovative_methods.pdf
57. Індивідуальна програма професійного розвитку. *Національне агентство України з питань державної служби*: веб сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/indyvidualna-prohrama-profesiinoho-rozvytku> (дата звернення: 25.10.2022).
58. Кар'єра. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%80%27%D1%94%D1%80%D0%B0>
59. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 - Цифрова компетентність. *Дистанційне та змішане навчання інформатики*: вебсайт. URL: <http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html> (дата звернення: 25.10.2022)
60. Ключові компетентності для навчання протягом життя. *Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів*: вебсайт. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (дата звернення: 25.10.2022)

61. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління.* 2014. Вип. 1. С. 255-264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_uprav1_2014_1_34
62. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.09.2022).
63. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/15732/1/Kozenkov.pdf>
64. Колектив. *Словник.UA- портал української мови та культури*: вебсайт. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2>
65. Колективний договір 2020. *Кадровик-1: вебсайт.* URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3687-qqq-17-m4-pitannya-trudovih-vdnosin-u-kolektivnomu-dogovor>
66. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. (дата звернення: 15.09.2022).
67. Кормишкін Ю.А., Уманська В.В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я.* 2021. Вип. 4. С.24-34. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-4(112)-3 URL: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2021/n112/n112v42021kormishkin.pdf>
68. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. Київ, 2018. 96 с.
69. Костунець Т.А., Корнійчук А.М Підходи до управління персоналом підприємств: теоритичний базис. *Глобальні та національні проблеми*

економіки. 2014. №2. С.570-572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf>

70. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf
71. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 15.09.2022).
72. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
73. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>
74. Кучерова О. Шукаємо працівників правильно, або Як скласти оголошення про вакансію. *i.factor: вебсайт. Оплата праці*. 2019. № 12/1 (червень). URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2019/june/issue-12/1/article-45195.html>
75. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. № 4 С. 128-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15
76. Леонова Е. Что такое коучинг (и зачем он нужен). *HURMA: вебсайт*. URL: <https://hurma.work/ru/blog/chto-takoe-kouching/>
77. Леонова О. Як провести співбесіду онлайн та 5 програм, де це можна зробити. *HURMA: вебсайт*. URL: <https://hurma.work/blog/yak-provesti-spivbesidu-onlajn-ta-5-program-de-cze-mozhna-zrobiti/>
78. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*.

2018. № 14. С.448-456. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1720-lizunova-o-m-ishchenko-ya-g-kondrashova-g-v>
79. Лисиціна І. Ю. Застосування системи Performance Management для оцінки персоналу організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 5. С. 91-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_5_12
80. Лі Якокка - видатний менеджер ХХ століття. *Інформаційне онлайн-видання ВІКНА*: вебсайт. URL: <http://vikna.if.ua/cikavo/66130/view> (дата звернення: 15.03.2020).
81. Лукашевич М.П., Альшевська Н.Ю. Ділова кар'єра в банку: шляхи ефективного управління. Київ: Таксон, 1998. 132 с.
82. Менеджмент: навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
83. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Київ, 2019. 19 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>
84. Михайліченко М. В. Компетентністний підхід до підготовки керівників навчальних закладів. *Витоки педагогічної майстерності: збірник наукових праць ПНПУ імені В.Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки»*. Полтава, 2011. Випуск 8. Частина І. С.3-8 .
85. Михайліченко М.В. Сутнісна характеристика управлінських компетенцій в експертній діяльності працівників вищих навчальних закладів. *Управлінські компетенції у професійній діяльності викладача: колективна монографія / В.П Андрущенко, Г.О.Нестеренко та ін. Київ: Аграр Медіа Груп, 2015. С.302-330.*
86. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

87. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf
88. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С.137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
89. Національний класифікатор України «Класифікатор професій» ДК 003:2010: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.07.2010 р. № 327 (редакція від 15.08.2016 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 15.05.2020).
90. Національний освітньо-науковий глосарій. Київ: ТОВ «КО НВПРІНТ», 2018. 524 с.
91. Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003»: Наказ Держспоживстандарту України від 07.04.2003 р. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03/sp:side:max15?sp=:side:max15&lang=uk> (дата звернення: 15.03.2020).
92. Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.
93. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Харків, 2018. 264 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/f4075787-6181-49f4-b44b-3110c5ceb93b.pdf>

94. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16-19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf
95. Олешко А.А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С.16-19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf
96. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5. С. 38—44. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/47.pdf>
97. Оплата праці державних службовців. *Національне агентство України з питань державної служби*: вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv>
98. Організація і проведення конкурсів на посади державної служби. *Національне агентство України з питань державної служби*: веб сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizaciya-i-provedennya-konkursiv-na-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi>
99. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*: вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku>
100. Оформлення працівника на роботу: як зробити це правильно? *HRЛуга*: вебсайт. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1856>
101. Оцінка персоналу як складова управління людськими ресурсами. *i.factor*: вебсайт. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/december/issue-12/article-14201.amp>
102. Оцінювання результатів службової діяльності. *Національне агентство України з питань державної служби*: веб сайт. URL:

<https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>

103. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23%283%29_8
104. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.
105. Партика І.В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип.8. С.559-561. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1495-partika-i-v-suchasni-pidkhodi-do-upravlinnya-personalom-na-innovatsijnikh-zasadakh>
106. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2022)).
107. Підводні камені договорів аутстафінгу або як все зробити із розумом. *Б24 - Інформаційний Бізнес Портал:* вебсайт. URL: <https://www.buh24.com.ua/pidvodni-kameni-dogovoriv-autstafingu-abo-yak-vse-zrobiti-iz-rozumom/>
108. Плетньова Т.Р. Національне агентство України з питань державної служби в системі суб'єктів управління персоналом на державній службі: особливості адміністративно-правового статусу. *Правова позиція.* 2021. № 1 (30). С.39-44. URL: <http://legalposition.umsf.in.ua/archive/2021/1/9.pdf>
109. Положення про проведення атестації працівників підприємства. *Кадровик-1:* вебсайт. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення: 4.08.2020).

110. Посадова інструкція: правила розроблення та зразки. *Кадровик-1: вебсайт*. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення: 4.08.2020).
111. Прийняття на роботу: поетапні дії. *Кадровик.UA: вебсайт*. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/priinyattya-na-robotu-poetapn-d>
112. Приліпко С.М., Васильєва О. І. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування у світлі децентралізації влади в Україні. *Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія / авт. кол.: Т. Е. Василевська, І. Г. Сурай, О. І. Васильєва та ін. ; за заг. ред. Т. Е. Василевської*. Київ : НАДУ, 2018. С. 155-164.
113. Приліпко С., Васильєва О., Васильєва Н. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18-25. DOI: <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-1-18-25>
114. Приліпко С.М., Васильєва Н.В. Інноваційний механізм взаємодії органів публічної влади України з іншими суб'єктами публічного управління. *Механізми нової регіональної політики: досвід ЄС та уроки для України : монографія/ В. С. Куйбіда та ін.; за ред. В. С. Куйбіди, Л. І. Федулової, О. М. Петроє*. Київ : НАДУ, 2021. С. 316-332.
115. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orh_anizatsii.pdf
116. Про вищу освіту: Закон України від 1.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/ed20150611/> (дата звернення: 22.10.2022).

117. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.09.2022).
118. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост: Закон України від 14.07.2021 р. № 1638-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1638-20#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
119. Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 846. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
120. Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 01.06.2022 р. № 40-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0655-22#Text> (дата звернення: 18.10.2022).
121. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.08.2022).
122. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>. (дата звернення: 15.09.2022).
123. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>. (дата звернення: 15.09.2022).
124. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1700-18> (дата звернення: 6.09.2022).
125. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які

займають посади державних секретарів міністерств, на 2022 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1778-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.10.2022).

126. Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців: Наказ Головного управління державної служби України від 08.07.2011р. №164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0930-11#Text> (дата звернення: 10.09.2022).
127. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93> (дата звернення: 15.09.2022).
128. Про затвердження Каталогу типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 18.12.2020 р. №246-20 (zareєстровано в Міністерстві юстиції України 07.12.2020 р. №1219/35502) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-20#Text> (дата звернення: 10.09.2022).
129. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.09.2021 р. № 128-21. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/615/d58/f13/615d58f131751751574593.pdf> (дата звернення: 15.10.2022).
130. Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби: Наказ Національного агентства України з питань державної служби

від 30.09.2020 р. №187-20 (zareєстровано в Міністерстві юстиції України 07.12.2020 р. №1219/35502) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-20#Text> (дата звернення: 10.09.2022).

131. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.07.2012 р. № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12#Text> (дата звернення: 8.10.2022).
132. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 23.11.2021 р. № 179-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0179859-21#n9> (дата звернення: 8.10.2022).
133. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва: Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.10.2017 р. № 1611. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17> (дата звернення: 10.09.2022).
134. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 р. № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 20.10.2022).
135. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України

- з питань державної служби від 08.07.2022 р. № 55-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055859-22#Text> (дата звернення: 8.10.2022).
136. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 р. № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text> (дата звернення: 8.10.2022).
137. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> (дата звернення: 10.10.2022).
138. Про затвердження Положення про дистанційне навчання: Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.04.2013 р. № 466. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0703-13> (дата звернення: 22.09.2022).
139. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
140. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова кабінету міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 4.10.2022)
141. Про затвердження Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Наказ

Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства фінансів України від 28.06.1993 р. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-93> (дата звернення: 15.10.2022).

142. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text> (дата звернення: 15.10.2022).
143. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
144. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. №169. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
145. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.09.2022).
146. Про затвердження Порядку сплати рекламодавцями до державного бюджету штрафів за порушення вимог Закону України «Про рекламу» щодо реклами послуг із працевлаштування: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2022 р. № 863. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/863-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2022).
147. Про затвердження Порядку укладення договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях і Типової форми договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів

професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.01.2013 р. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF> (дата звернення: 15.09.2022).

148. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#n9> (дата звернення: 8.10.2022).
149. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2022 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1779-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1779-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
150. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 р. № 203. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-tipovih-profesijno-kvalifikacijnih-harakteristik-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 8.10.2022).
151. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. №646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#n13> (дата звернення: 8.09.2022).
152. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від

- 26 жовтня 2001 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 8.10.2022).
153. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16> (дата звернення: 8.09.2022).
154. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2022).
155. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>. (дата звернення: 15.09.2022).
156. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2022).
157. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.10.2022).
158. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF> (дата звернення: 15.09.2022).
159. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page8> (дата звернення: 20.10.2022).
160. Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі

класифікації посад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2020 р. № 1414-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2022).

161. Про порядок повідомлення Державній фіскальній службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. № 413. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF> (дата звернення: 15.10.2022).
162. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 р. № 1571. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1571-99-%D0%BF> (дата звернення: 15.10.2022).
163. Про проведення класифікації посад державної служби: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22.01.2021 р. №13-21 URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-provedennya-klasifikaciyi-posad-derzhavnoyi-sluzhbi> (дата звернення: 11.10.2022)
164. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 15.10.2022).
165. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.09.2022).
166. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 3.04.1993 р. № 245. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF> (дата звернення: 15.09.2022).
167. Про розмір витрат платниками податку на професійну підготовку або перепідготовку: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.1997 р.

- № 1461. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1461-97-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.09.2022).
168. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 15.09.2022).
169. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
170. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2016 р. № 905-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
171. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#n8> (дата звернення: 10.10.2022).
172. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2022).
173. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 23.10.2022).

174. Про трудові книжки працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.04.1993 р. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF> (дата звернення: 15.09.2022).
175. Про утворення Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.12.2017 р. № 248. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/5.pdf> (дата звернення: 15.09.2022).
176. Професійне навчання. *Національне агентство України з питань державної служби: веб сайт*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>
177. Прудиус Л. В. Управління якістю державної служби України: дис. ... докт. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2018. 517 с. http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Prudyus_dissertation.pdf
178. Псюк Р.М. Особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 27. С. 41-46. URL: <http://www.vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/10.pdf>
179. Публічна служба: навчальний посібник / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.
180. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІІТО НАПНУ, 2015. 176 с.
181. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
182. Рада управління людськими ресурсами при НАДС. *Національне агентство України з питань державної служби: вебсайт*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami> (дата звернення: 19.09.2022).

183. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 86–89.
184. Рачинський А.П. Професійний розвиток персоналу органів державної влади. *Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 грудня 2018 р.* / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С.23-25. URL: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2018_12_21_material_dums.pdf
185. Рекру́тинг. *Вікіпедія*: вебсайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
186. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби, 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2020/nads-zvit-2020.pdf>
187. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / Н. Алюшина та ін; за ред. Н. Алюшиної. Київ: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/verstka-otchet-v-druk.pdf>
188. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навчально-методичні матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 100 с.
189. Рудінська О.В., Белякова В.В. Критерії й оцінка ефективної діяльності управлінської команди в сучасному багатопрофільному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 3 (34). С. 65-79. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/120460/115436>

190. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
191. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
192. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. № 1 (21). 2016. С. 288–294. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fub_2016_1_32.pdf
193. Сотніков В. Локальні нормативні акти підприємства: порядок оформлення та прийняття. *Інтерактивна бухгалтерія: вебсайт*. 29 жовтня 2018 р. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8836/122224>
194. Сочинська–Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 229-232. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/123321>
195. Старостенко В.А. Інноваційні методи управління персоналом в державній службі України. *Вісник КНТЕУ*. 2018. В.54 С. 371-381 URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/2018/konf18/8.pdf#page=371>
196. Стратегія управління персоналом. *Національне агентство України з питань державної служби*: веб сайт. URL: <https://nads.gov.ua/vakansiyi-v-nads/strategiya-upravlinnya-personalom>
197. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу - нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 197-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32

198. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.4_66
199. Трубей О. М., Ступчик М. І. Грейдування як сучасна форма матеріального стимулювання праці. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 1427-1430. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2015_2\(6\)_354.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2015_2(6)_354.pdf)
200. Трудовий договір: порядок укладення та види. *HRЛуга: вебсайт*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=20798>
201. Узагальнений звіт про результати класифікації посад фахівців з питань реформ в Офісі Президента України та міністерствах. *Національне агентство України з питань державної служби: веб сайт*. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/uzagalnenij-zvit-pro-rezultati-klasifikaciyi-posad-fahivciv-z-pitan-reform-v-ofisi-prezidenta-ukrayini-ta-ministerstvah>
202. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
203. Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник/ С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
204. Управління персоналом на державній службі. *Національне агентство України з питань державної служби: вебсайт*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> (дата звернення: 19.09.2022).
205. Федулова Л.І. Роль цифрових компетенцій у формуванні інформаційної екосистеми публічного управління. URL:

<http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/eb2ca970-be91-400e-a34e-8fdc0663763f.pptx>

206. Формування кадрового резерву на підприємстві. *Кадровик-1: вебсайт*. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення: 4.05.2020).
207. Функціонування служб управління персоналом. Національне агентство України з питань державної служби: веб сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>
208. Хаджирадєва С.К., Рачинський А.П., Васильєва О.І., Ларіна Н.Б. Управління персоналом у публічній службі: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»; за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2020. 204 с.
209. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 230-239. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf
210. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.
211. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 15.06.2022).
212. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.
213. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35638/Tsymbaliuk%20Bilyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

214. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>
215. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 212-220. URL:
<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/7197/Chulanova.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
216. Що таке коучинг і в чому секрет його ефективності. *Моя планета*: вебсайт. URL: <http://myplanet.com.ua/?p=18373>
217. Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy*, 2018, No. 1, P. 55-61. URL: DOI: <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1.6>
218. Balanovska T., Wyrzykowska B. The Requirements of the Contemporary Labour Market for Professionals. *Problems of World Agriculture. Warsaw (Problemy Rolnictwa Światowego)*, 2018. Vol. 18 (XXXIII) No. 4. P.92-101. URL: DOI: [10.22630/PRS.2018.18.4.100](https://doi.org/10.22630/PRS.2018.18.4.100)
219. Bulmash Julie Human Resources Management and Technology. URL: <https://www.scribd.com/document/178291683/Human-Resources-Management-and-Technology>
220. Vasylieva, O., Vasylieva, N. and Prylipko, S. Professionalization of public service in terms of reforming the territorial organization of power. *Innovations in Science: the Challenges of Our Time. Collective monograph*. Chikago, Illinois, USA: Accent Graphics Communications & Publishing. 2019. Vol. 2. Pp. 172-183.
221. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg. 2017. URL:

[https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf)

222. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. *European Commission*: вебсайт. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en
223. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, Luxembourg, European Union. 2013. 48 p. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC83167/lb-na-26035-enn.pdf>
224. Future Work Skills 2020. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf
225. Principles of Management. OpenStax Rice University, Houston, Texas, 2019. 673 p.
226. Robles Lorena, Zárraga-Rodríguez Marta Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 23, p. 828-832. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00389-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5)
227. Wyrzykowska Barbara, Balanovska Tetiana The impact of digital technologies on competences – a study of challenges in the 2030 perspective. *MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY: A NEW CHALLENGES*. Edited by Joanna Paliszkievicz. Poland, 2020. P. 217-232. URL: <https://books.google.pl/books?id=T9XsDwAAQBAJ&pg=PA257&lpg=PA257&dq=google+books+paliszkievicz&source=bl&ots=DUwGf7G6oe&sig=ACfU3U2OYH7p3EDCBMts12D3UEXDhaI3Cw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj65OiA8cDqAhVVwMQBHSNPCMg4ChDoATAFegQIChAB#v=onepage&q=google%20books%20paliszkievicz&f=false>.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Національного
агентства України з питань
державної служби
03 березня 2016 року № 47
(у редакції наказу
Національного агентства України
з питань державної служби
від 01 червня 2022 року № 40-22)

Зареєстровано в Міністерстві
юстиції України
23 березня 2016 р.
за № 438/28568

ТИПОВЕ ПОЛОЖЕННЯ **про службу управління персоналом державного органу**

І. Загальні положення

1. У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом).

У державному органі, чисельність якого становить менше 20 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу.

Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.

2. Служба управління персоналом безпосередньо підпорядковується керівнику державної служби в державному органі (далі - керівник державної служби).

3. У своїй діяльності служба управління персоналом керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законом України "Про державну службу" та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, цим Типовим положенням, іншими нормативно-правовими актами.

4. Положення про службу управління персоналом розробляється на основі цього Типового положення та затверджується керівником державного органу.

5. Служба управління персоналом може мати свою печатку.

II. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом

1. Основними завданнями служби управління персоналом є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у територіальних органах та державних підприємствах, установах і організаціях, що належать до сфери управління державного органу (далі - підпорядковані організації);

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

2. Служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань:

- 1) організує роботу щодо розробки структури державного органу;
- 2) вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом;
- 3) здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом та надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу;
- 4) організує роботу щодо розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу, затвердження яких належить до повноважень керівника державної служби, їх перегляду на відповідність встановленим законодавством вимогам та з метою виявлення потреб у внесенні до них змін, а також надає консультативну допомогу щодо розроблення та внесення змін до посадових інструкцій;
- 5) проводить роботу щодо створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- 6) аналізує кількісний та якісний склад персоналу у державному органі, вивчає поточну потребу в такому персоналі, прогнозує перспективну потребу в персоналі з урахуванням довгострокових цілей державного органу та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;
- 7) готує проект умов проведення конкурсу на відповідну посаду державної служби, включаючи спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади державної служби категорії "Б" і "В" з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;

8) розміщує у встановленому порядку на Єдиному порталі вакансій державної служби наказ (розпорядження) суб'єкта призначення або керівника державної служби про оголошення конкурсу на зайняття посад категорій "Б" і "В" та умови його проведення, а також інформацію про переможця (переможців) конкурсу або їх відсутність;

9) розглядає інформацію, подану кандидатами для участі у конкурсі на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В" у державному органі, повідомляє кандидатів про результати розгляду поданої ними інформації для участі у конкурсі, результати розв'язання ситуаційних завдань, проведення співбесіди, допущення (недопущення) до наступного етапу конкурсу, а також здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору відповідно до законодавства;

10) здійснює заходи щодо організації та координації процедури адаптації новопризначених державних службовців у державному органі з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;

11) здійснює заходи щодо організації оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, узагальнює результати виконання завдань державними службовцями, надає консультативну допомогу з питань проведення оцінювання;

12) складає разом з державними службовцями державного органу індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальні програми професійного розвитку таких державних службовців; вивчає та узагальнює потреби державних службовців у професійному навчанні і вносить керівнику державної служби пропозиції щодо організації професійного навчання для створення сприятливих умов професійного розвитку державних службовців;

13) здійснює моніторинг існуючих програм підвищення кваліфікації, що пропонуються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами), зокрема на вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання "Портал управління знаннями", та інформує про можливість навчання за такими програми персонал державного органу;

14) здійснює нарахування та облік кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи за проходження професійного навчання; проводить за рішенням керівника державної служби оцінювання результативності професійного навчання державних службовців відповідно до законодавства;

15) організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді;

16) веде встановлену звітно-облікову документацію, готує звітність з кадрових питань;

17) забезпечує підготовку документів щодо призначення, переведення та звільнення персоналу державного органу;

18) проводить роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів про проходження державної служби та контрактів з керівниками підпорядкованих організацій, а

також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов таких контрактів у порядку, встановленому законодавством;

19) забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в державному органі, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

20) забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України "Про очищення влади", готує довідку про її результати, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

21) організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, ознайомлює державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу, посадовими інструкціями та іншими документами;

22) оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям;

23) оформляє і видає державному службовцю службове посвідчення, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

24) розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;

25) обчислює стаж роботи, досвід роботи у відповідній сфері, досвід роботи на керівних посадах, стаж державної служби для призначення на відповідну посаду державної служби та під час проходження служби;

26) проводить моніторинг своєчасності встановлення надбавок за вислугу років;

27) формує графік відпусток персоналу державного органу, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, веде облік відпусток;

28) у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу державного органу;

29) здійснює роботу, пов'язану з обліком трудової діяльності, заповненням, обліком і зберіганням особових справ (особових карток) працівників державного органу;

30) веде військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів, бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час в державному органі;

31) розглядає і готує відповіді на звернення та запити громадян, підприємств, установ та організацій, народних депутатів, посадових осіб, адвокатів, запити на інформацію, надає іншу інформацію з питань, віднесених до її компетенції;

32) здійснює контроль за дотриманням вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі, зокрема контролює дотримання правил внутрішнього службового розпорядку;

33) за дорученням керівника державного органу перевіряє дотримання законодавства про працю, державну службу та стан управління персоналом у територіальних органах, а також

перевіряє дотримання законодавства про працю та стан управління персоналом у підпорядкованих організаціях;

34) організовує проведення класифікації посад державної служби у державному органі відповідно до законодавства;

35) разом з іншими структурними підрозділами державного органу:

організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи;

подає пропозиції керівнику державної служби щодо планування службової кар'єри державних службовців, планового заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності;

забезпечує внесення даних про персонал, у тому числі відомостей щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення, в інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (у разі її функціонування у державному органі);

36) спільно з бухгалтерською службою державного органу опрацьовує штатний розпис державного органу і організовує роботу щодо матеріального стимулювання персоналу державного органу;

37) у межах компетенції оформляє і видає працівникам державного органу довідки з місця роботи;

38) проводить іншу роботу, розробляє і бере участь у розробленні проектів документів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби.

3. Служба управління персоналом має право:

1) взаємодіяти з питань, що належать до її компетенції, із структурними підрозділами державного органу, підпорядкованими організаціями, державними органами та органами місцевого самоврядування, іншими підприємствами, установами та організаціями, а також громадянами;

2) одержувати у встановленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу державного органу, а також підпорядкованих організацій інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на неї завдань;

3) брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку;

4) організовувати проведення семінарів, нарад та інших заходів з питань, що належать до її компетенції у державному органі, його територіальних органах та підпорядкованих організаціях;

5) обробляти персональні дані фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на неї завдань;

6) за дорученням керівника державної служби представляти державний орган в інших органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях з питань, що належать до її компетенції.

4. Покладення на службу управління персоналом завдань, не передбачених цим Типовим положенням, і таких, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби, не допускається.

III. Керівник служби управління персоналом

1. Службу управління персоналом очолює керівник, який призначається на посаду та звільняється з посади в порядку, передбаченому законодавством про державну службу.

2. Керівник служби управління персоналом забезпечує своєчасність і повноту виконання завдань та функцій служби управління персоналом.

3. Керівник служби управління персоналом підписує акт передачі справ і майна, у разі звільнення державного службовця з посади чи переведення на іншу посаду.

**Директор Генерального
департаменту з питань
управління персоналом
на державній службі
та в органах місцевого
самоврядування**

Ю. Марушкевич

{Типове положення в редакції Наказу Національного агентства України з питань державної служби № 40-22 від 01.06.2022}

Примітка. *Джерело: [153]

Додаток Б
ТЕСТ «РОЛІ В КОМАНДІ»*
(тест Белбіна)

Інструкція. Цей тест складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3-м або 4-м твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

БЛОК 1. ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?

10	<i>Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості.</i>
11	<i>Я легко кооперуюсь з людьми різних типів</i>
12	<i>Мій головний актив – продукувати нові ідеї.</i>
13	<i>Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий вклад в досягнення командних цілей.</i>
14	<i>Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до кінця.</i>
15	<i>Я не уявляю собі тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутків.</i>
16	<i>Зазвичай я відчуваю, що реалістичне і що дієздатне.</i>
17	<i>Я здатен запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не спровокуючи при цьому упередженого ставлення.</i>

БЛОК 2. ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?

20	<i>Я почуваю себе некомфортно на зборах та нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані.</i>
21	<i>Я схильний покладатися на людей, які добре вміють аргументувати свою точку зору ще до того, коли вона була всебічно обговорена.</i>
22	<i>Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити.</i>
23	<i>Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом.</i>
24	<i>Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно і авторитарно.</i>
25	<i>Я вагаюсь брати на себе лідерську роль, можливо тому, що занадто чуттєвий до почуттів та настроїв групи.</i>
26	<i>У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола.</i>
27	<i>Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюсь незначними деталями та боюсь ризику, що справа буде зроблена марно.</i>

БЛОК 3. КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ

30	<i>Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску.</i>
31	<i>Моє „шосте чуття” підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неуважність.</i>
32	<i>В ім'я досягнення головних цілей, я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення.</i>
33	<i>Від мене завжди можна чекати чогось оригінального.</i>
34	<i>Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім.</i>
35	<i>Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення.</i>
36	<i>Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінок можуть бути значним внеском у прийняття правильних рішень.</i>
37	<i>На мене завжди можна покласти на завершальному етапі роботи.</i>

БЛОК 4. МОЄ ВІДНОШЕННЯ ТА ІНТЕРЕС ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ

40	<i>Я щиро бажаю знати своїх колег краще.</i>
41	<i>Я не боюся ні оскаржувати точку зору іншої людини, ні залишитися в меншості.</i>
42	<i>Зазвичай, я можу довести неконкурентоспроможність невдалої пропозиції.</i>
43	<i>Я вважаю, що я здатен добре виконати будь-яку функцію заради виконання спільного блага.</i>
44	<i>Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу замість цього до несподіваного вирішення проблеми.</i>
45	<i>Все, що я роблю, я прагну доводити до досконалості.</i>
46	<i>Я готовий використовувати контакти та зв'язки поза групою.</i>
47	<i>Я не відчуваю труднощів у прийнятті рішень, хоча я завжди відкритий різним точкам зору.</i>

БЛОК 5. Я ОДЕРЖУЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ, ТОМУ ЩО...

50	<i>Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності.</i>
51	<i>Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми.</i>
52	<i>Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі.</i>
53	<i>Часто маю сильний вплив на рішення, що приймається.</i>
54	<i>Я маю відкриті, привітні відносини з людьми, які можуть запропонувати щось нове.</i>
55	<i>Я можу переконувати людей в необхідності певної лінії дій.</i>
56	<i>Я почуваю себе добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню.</i>
57	<i>Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою увагу.</i>

БЛОК 6. КОЛИ ЗАВДАННЯ СКЛАДНЕ ТА НЕЗНАЙОМЕ

60	<i>Я відкладаю справу на певний час та розмірковую над проблемою.</i>
61	<i>Я готовий співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом відносяться до проблеми.</i>
62	<i>Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшуковуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми.</i>
63	<i>Моє вроджене почуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання.</i>
64	<i>Я вважаю, мені вдається зберегти ясність думки і спокій.</i>
65	<i>Навіть під тиском зовнішніх обставин, я не відступаю від мети.</i>
66	<i>Якщо я відчуваю, що група не прогресує, я готовий взяти лідерські обов'язки на себе.</i>
67	<i>Я б розпочав дискусію з метою стимулювання появи нових думок, які сприяли б вирішенню проблеми.</i>

БЛОК 7. ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПРИ РОБОТІ В ГРУПАХ

70	<i>Я схильний висловлювати свою нетерпимість по відношенню до людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають).</i>
71	<i>Інші можуть критикувати мене за те, що я занадто аналітичний і не підключаю інтуїцію.</i>
72	<i>Моє бажання впевнитися в тому, що робота виконується з високим якісним рівнем, може інколи приводити до затримки.</i>
73	<i>Мені швидко все набридає, і я покладаюсь на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес.</i>
74	<i>Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої цілі.</i>
75	<i>Інколи мені важко пояснити та описати проблему в комплексі.</i>
76	<i>Я знаю, що вимагаю від інших того, що сам не можу виконати.</i>
77	<i>Я вагаюсь висловлювати власну думку, коли я знаходжусь в очевидній опозиції до більшості.</i>

Обробка результатів: перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка.

Блок №	РЕАЛІЗАТОР	КООРДИНАТОР	ТВОРЕЦЬ	ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ	ДОСЛІДНИК	ЕКСПЕРТ	ДИПЛОМАТ	ФАХІВЕЦЬ
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27
3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63
7	74	76	70	75	73	71	77	72
Підсумок								

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. *Реалізаторам* властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою *Реалізатори* є типовими особами, чия вірність і інтерес співпадають з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте, їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність

Функціональність. Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які знаходять неприємними. *Реалізатори*, навпаки, робитимутьте, що необхідно справі. Хороші *Реалізатори* часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою *Координаторів* є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор охоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко

розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони необов'язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, знаходячись на чолі команди людей з різними навиками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами рівними по рангу або позиції, чим із **співробітниками нижчих рівнів**. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях *Координатори* можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах з *Творцями*.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні і уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль сама конкурентна в команді.

Функціональність. Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії і успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. *Творці* здатні підніматися над проблемами будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. *Генератори ідей* є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно і ідеї, з яких проростають більшість розробок і проєктів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають

радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні і оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напряду.

Функціональність. Основна функція *Генераторів ідей* – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект знаходиться під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте, велика кількість *Генераторів ідей* в одній компанії може привести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним в конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. *Дослідники* - часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї і розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони самі відповідні люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Вони уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити. Вони уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. *Експерти* найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі «за і проти» запропонованих варіантів. В порівнянні з іншими, *Експерти* здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато *Експертів* займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи

залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна «сфера» для *Експертів*, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі і товариські. Вони уміють бути гнучкими і адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. *Дипломати* дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль *Дипломатів* полягає в запобіганні міжособових проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою, ради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їх безпосередній начальник підкоряється *Творцеві*. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі люди як керівники не представляють загрозу ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. *Дипломати* служать свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання із зовні. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і уміння завершувати розпочату справу.

ФАХІВЕЦЬ

Характеристика. Це особи, які пишаються придбаними технічними навиками і вміннями у вузькій сфері. Їх пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі, небагато людей, беззастережно відданих своїй справі і прагнучих стати першокласними фахівцями.

Функціональність. *Фахівці* грають свою специфічну роль в команді завдяки своїм рідкісним навикам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони користуються пошаною, оскільки знають набагато більше про свій предмет, чим хто-небудь ще і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій глибокий досвід.

РОЛІ В КОМАНДІ ПО БЕЛБІНУ

РОЛІ І ОПИС ВКЛАДУ В РОБОТУ КОМАНДИ	МОЖЛИВІ СЛАБКІ СТОРОНИ
Генератор ідей: креативність, уява, своєрідність, незвичайність, вирішує складні завдання.	Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.
Дослідник: екстраверт, ентузіаст, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу.	Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.
Координатор: зрілість, впевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює прийняття рішення, делегує повноваження.	Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.
Творець: пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість в подоланні перешкод.	Схильність до провокацій. Принижує почуття інших людей.
Експерт: поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить всі можливості. Вміє дати точну та об'єктивну оцінку.	Брак напористості, невміння надихати інших.
Дипломат: співпраця, м'якість, сприйнятливість, дипломатія. Вміє слухати, будувати і попереджувати протиріччя.	Нерішучість в суперечливих ситуаціях.
Реалізатор: дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в практичні дії.	Брак гнучкості. Повільно реагує на нові можливості.
Виконавець: старанність, клопітливість, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно.	Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження.
Фахівець: цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних питань.	Робить вклад лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному боці справи.

НЕДОСКОНАЛІ ЛЮДИ МОЖУТЬ СТОРИТИ ДОСКОНАЛУ КОМАНДУ

Термін	Можлива посада	Особисті характеристики	Роль в команді та внесок в ефективну роботу групи.	Наявні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організованість. Перетворення планів та ідей в практичні дії	Брак гнучкості. Повільне реагування на нові можливості.
Координатор	Голова правління	Зрілий, впевнений, вірить у справу	Пояснити цілі та пріоритети. Мотивувати колег. Посування при прийнятті рішень.	Брак креативності та гнучкості розуму.
Творець	Менеджер середньої ланки	Збуджений, динамічний, успішний	Піддавати сумнівам та оскаржувати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи.	Схильний до провокації. Запальний
Генератор ідей	Засновник компанії	Розумний, з розвинутим мисленням, неординарний	Створювати оригінальні ідеї. Вирішувати складні проблеми	Не достатньо гнучкий в спілкуванні та управлінні людьми
Дослідник	Начальник відділу поставок	Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський	Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Проводити переговори	Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм
Експерт	Експерт	Поміркований, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельну оцінку	Брак енергії та здатності надихати інших
Дипломат	Менеджер зі зв'язків з громадськістю	Товариський, доброзичливий, сприйнятливий	Слухати, будувати. Попереджувати протиріччя. Знаходити підхід до складних людей	Нерішучий в «слизьких» ситуаціях
Виконавець	Старший торговий агент	Старанний, небайдужий, кропіткий	Знаходити помилки, недоліки. Концентруватися на цілях самому і допомагати зробити це іншим.	Має схильність до надмірних хвилювань, не охоче делегує повноваження

Додаток В

Додатки до Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20 липня 2012 р. №148

Додаток 1
до Методичних рекомендацій

ТИПОВИЙ ПРОФІЛЬ професійної компетентності посад державної служби груп I, II

ЗАТВЕРДЖУЮ

(найменування посади, ініціали (ім'я),
прізвище та підпис суб'єкта призначення)
" ___ " _____ 20__ р.

I	ХАРАКТЕРИСТИКА ПОСАДИ	
1.	Найменування державного органу	
2.	Найменування посади	
3.	Група посади державної служби	
4.	Підгрупа посади державної служби	
5.	Мета посади	
6.	Зміст виконуваної за посадою роботи	
II	ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИ	
1.	Мінімальні загальні вимоги	
1.1.	Освітньо-кваліфікаційний рівень	
1.2.	Освіта	
1.3.	Стаж роботи (тривалість у роках, у тому числі на посадах певної групи/підгрупи)	
2.	Спеціальні вимоги	
2.1.	Досвід роботи	
2.2.	Перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків	
2.3.	Перелік умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків	
2.4.	Інші вимоги до рівня професійної компетентності	

ТИПОВИЙ ПРОФІЛЬ професійної компетентності посад державної служби груп II, III, IV і V

ЗАТВЕРДЖУЮ

(найменування посади, ініціали (ім'я),
прізвище та підпис керівника державної
служби у державному органі,
органі влади Автономної
Республіки Крим або їх апараті)

" ___ " _____ 20__ р.

I	ХАРАКТЕРИСТИКА ПОСАДИ	
1.	Найменування державного органу	
2.	Найменування структурного підрозділу	
3.	Найменування посади	
4.	Група посади державної служби	
5.	Підгрупа посади державної служби	
6.	Мета посади	
7.	Зміст виконуваної за посадою роботи	
II	ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИ	
1.	Мінімальні загальні вимоги	
1.1.	Освітньо-кваліфікаційний рівень	
1.2.	Освіта	
1.3.	Стаж роботи (тривалість у роках, у тому числі на посадах певної групи/підгрупи)	
2.	Спеціальні вимоги	
2.1.	Напрямок підготовки (спеціальність)	
2.2.	Досвід роботи	
2.3.	Перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків	
2.4.	Перелік умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків	
2.5.	Інші вимоги до рівня професійної компетентності	

Додаток Г

ЗАТВЕРДЖЕНО
постановою Кабінету Міністрів України
від 22 липня 2016 р. № 448
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України
від 12 лютого 2020 р. № 98)

ТИПОВІ ВИМОГИ до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”

I. Загальні (кваліфікаційні) вимоги*		
1.	Освіта**	- ступінь вищої освіти - не нижче магістра
2.	Досвід роботи**	- загальний стаж роботи - не менше семи років; - досвід роботи на посадах державної служби <u>категорій “А” чи “Б”</u> або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері - не менше трьох років
3.	Володіння державною мовою	- вільне володіння державною мовою
4.	Володіння іноземною мовою	- володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи (англійська або французька)
II. Спеціальні вимоги		
Кваліфікаційні вимоги***		
1.	Освіта***	
2.	Досвід роботи***	
Вимоги до компетентності****		
Вимога		Компоненти вимоги
1.	Лідерство	- вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань; - вміння розвивати професійні компетентності співробітників;

		<ul style="list-style-type: none"> - здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату; - вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди; - створення культури відкритості та відповідальності
2.	Комунікація та взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> - вміння правильно визначати заінтересовані та впливові сторони, розбудовувати партнерські стосунки; - здатність ефективно взаємодіяти - слухати, сприймати та доносити думку; - вміння публічно виступати, презентувати матеріал на аудиторію; - здатність впливати на думку інших, використовуючи переконливі аргументи та послідовну комунікацію
3.	Розуміння сфери державної політики	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння актуальних проблем та викликів у відповідній сфері державної політики; - бачення необхідних змін у формуванні та реалізації державної політики у відповідній сфері; - бачення шляхів розв'язання поточних проблем у відповідній сфері; - розуміння кола заінтересованих сторін та шляхів їх залучення до формування/реалізації політики у відповідній сфері
4.	Стратегічне бачення	<ul style="list-style-type: none"> - бачення загальної картини у сфері своєї відповідальності, розуміння середньо- та довгострокових цілей; - здатність визначати напрямки розвитку та покращень у сфері своєї відповідальності; - уміння перетворювати довгострокові цілі та концептуальне бачення у конкретні задачі та показники їх виконання, чіткі та послідовні плани дій - вміння здійснювати оцінку гендерного впливу під час формування, впровадження та оцінювання державної політики
5.	Управління змінами та інновації	<ul style="list-style-type: none"> - рішучість та наполегливість у впровадженні змін; - вміння планувати, оцінювати ефективність та коригувати плани; - здатність формувати концептуальні пропозиції, інноваційні ідеї та підходи
6.	Доброчесність та дотримання правил етичної поведінки	<ul style="list-style-type: none"> - здатність застосовувати принцип доброчесності та правила етичної поведінки державних службовців; - недопущення поведінки, яка свідчить про нечесність та/або не безсторонність кандидата; - недопущення поведінки, через яку призначення кандидата негативно вплине на суспільну довіру до

		державної служби; - здатність розуміти вимоги щодо конфлікту інтересів та інші обмеження, встановлені <u>Законом України “Про запобігання корупції”</u> , та утримуватись від їх порушення
7.	Абстрактне мислення	- здатність до логічного мислення; - вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки
8.		
Професійні знання*****		
Вимога		Компоненти вимоги
1.	Знання законодавства	знання: - <u>Конституції України</u> ; - <u>Закону України “Про державну службу”</u> ; - <u>Закону України “Про запобігання корупції”</u> та іншого законодавства
2.		
3.		

* Зазначаються загальні вимоги відповідно до частини першої статті 19 та частини другої статті 20 Закону України “Про державну службу”.

** Не зазначається у разі наявності аналогічної вимоги у підрозділі “Кваліфікаційні вимоги***” розділу “ІІ. Спеціальні вимоги”.

*** Зазначається лише у разі, коли спеціальним законом, який регулює діяльність відповідного державного органу, визначено інші вимоги до освіти та/або досвіду роботи, відмінні від тих, що зазначені у Законі України “Про державну службу”, а також у разі необхідності уточнення галузей знань та/або спеціальностей, за якими здобуто вищу освіту, досвіду роботи у конкретній сфері.

**** У підрозділі “Вимоги до компетентності” зазначається не більше восьми вимог.

***** У підрозділі “Професійні знання” зазначається не більше трьох вимог.

{Типові вимоги в редакції Постанов КМ № 835 від 03.10.2018, № 903 від 03.11.2019, № 98 від 12.02.2020; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1139 від 18.11.2020}

Додаток Д

Додатки до Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201-20

Додаток 1
до Методичних рекомендацій
(пункт 7 розділу II)

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК професійних компетентностей державних службовців

Найменування професійної компетентності	Компоненти вимоги до професійної компетентності
Категорія "А"	
знання законодавства	<u>Конституції України</u> ; <u>Закону України "Про державну службу"</u> ; <u>Закону України "Про запобігання корупції"</u>
професійні знання	знання стандартів Європейського Союзу у відповідній сфері та заходів адаптації законодавства; знання про державну політику у сфері євроатлантичної інтеграції; знання принципів державної політики цифрового розвитку; знання концептуальних засад впровадження електронного урядування та електронної демократії; знання про права, свободи та обов'язки людини і громадянина; засади запобігання та протидії дискримінації; знання основ соціальної та правової захищеності осіб з інвалідністю; знання державної мови; знання іноземної мови; знання у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; знання правових та організаційних засад функціонування системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності; знання засад і принципів державної політики у сфері інформаційної безпеки; знання основ управління публічними фінансами; знання про державну політику у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді; знання засад протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом;

	<p>знання інструментів аналізу політики; знання засад стратегічного планування; знання основ стратегічного управління; знання механізму оцінки ризиків; знання бюджетного планування; знання основ нормопроекування; знання методів та способів аналізу, оцінки та прийняття управлінських рішень; знання методів збору інформації та принципів прогнозу подій і процесів; знання інструментів та технологій комунікації; знання у сфері міжнародної взаємодії; знання механізму формування політики; знання механізму розроблення інвестиційних проектів; знання основ підготовки аналітичних документів, звітів; знання основ проектного менеджменту (управління проектами); знання інструментів взаємодії державного органу з громадськістю</p>
Лідерство	<p>уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; сприяння всебічному розвитку особистості; вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби</p>
прийняття ефективних рішень	<p>здатність своєчасно приймати виважені рішення; уміння аналізувати альтернативи; спроможність на виважений ризик; автономність та ініціативність щодо прийняття пропозицій/рішень</p>
комунікація та взаємодія	<p>уміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудувувати партнерські відносини; здатність ефективно взаємодіяти - дослухатися, сприймати та викладати думку; вміння публічно виступати перед аудиторією; здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації</p>
управління змінами	<p>уміння формувати план змін; уміння управляти змінами та реакцією на них; уміння оцінювати ефективність змін</p>
управління ефективністю та розвиток людських ресурсів	<p>уміння управляти людськими ресурсами; уміння управляти проектами; уміння організувати роботу і контролювати її виконання; здатність до мотивування на досягнення результату</p>

досягнення результатів	здатність до чіткого бачення результату діяльності; уміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; вміння запобігати та ефективно долати перешкоди
робота з інформацією	здатність працювати з базами даних законодавства; вміння працювати в умовах електронного урядування
Категорія "Б"	
професійні знання	знання стандартів Європейського Союзу у відповідній сфері та заходів адаптації законодавства; знання про державну політику у сфері євроатлантичної інтеграції; знання принципів державної політики цифрового розвитку; знання концептуальних засад впровадження електронного урядування та електронної демократії; знання про права, свободи та обов'язки людини і громадянина, засади запобігання та протидії дискримінації; знання основ соціальної та правової захищеності осіб з інвалідністю; знання державної мови; знання іноземної мови; знання у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; знання правових та організаційних засад функціонування системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності; знання засад і принципів державної політики у сфері інформаційної безпеки; знання основ управління публічними фінансами; знання про державну політику у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді; знання засад протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом; знання інструментів аналізу політики; знання засад стратегічного планування; знання основ стратегічного управління; знання механізму оцінки ризиків; знання бюджетного планування; знання основ нормопроекування; знання методів та способів аналізу, оцінки та прийняття управлінських рішень; знання методів збору інформації та принципів прогнозу подій і процесів; знання інструментів та технологій комунікації; знання у сфері міжнародної взаємодії; знання механізму формування політики; знання механізму розроблення інвестиційних проектів; знання основ підготовки аналітичних документів, звітів;

	знання основ проектного менеджменту (управління проектами); знання інструментів взаємодії державного органу з громадськістю
Лідерство	ведення ділових переговорів; вміння обґрунтовувати власну позицію; досягнення кінцевих результатів
прийняття ефективних рішень	вміння вирішувати комплексні завдання; ефективно використовувати ресурси; аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації та інше
комунікація та взаємодія	вміння ефективної комунікації та публічних виступів; співпраця та налагодження партнерської взаємодії
впровадження змін	реалізація плану змін; здатність підтримувати зміни та оцінка ефективності здійснених змін
управління організацією роботи та персоналом	управління проектами; організація і контроль роботи, вміння працювати в команді та керувати командою; оцінка і розвиток підлеглих; вміння розв'язання конфліктів
цифрова грамотність	вміння використовувати комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення, використовувати офісну техніку
Категорія "В"	
професійні знання	знання стандартів Європейського Союзу у відповідній сфері та заходів адаптації законодавства; знання про державну політику у сфері євроатлантичної інтеграції; знання принципів державної політики цифрового розвитку; знання концептуальних засад впровадження електронного урядування та електронної демократії; знання про права, свободи та обов'язки людини і громадянина, засади запобігання та протидії дискримінації; знання основ соціальної та правової захищеності осіб з інвалідністю; знання державної мови; знання іноземної мови; знання у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; знання правових та організаційних засад функціонування системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності;

	<p>знання засад і принципів державної політики у сфері інформаційної безпеки;</p> <p>знання основ управління публічними фінансами;</p> <p>знання про державну політику у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді;</p> <p>знання засад протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом;</p> <p>знання інструментів аналізу політики;</p> <p>знання засад стратегічного планування;</p> <p>знання основ стратегічного управління;</p> <p>знання механізму оцінки ризиків;</p> <p>знання бюджетного планування;</p> <p>знання основ нормопроектування;</p> <p>знання методів та способів аналізу, оцінки та прийняття управлінських рішень;</p> <p>знання методів збору інформації та принципів прогнозу подій і процесів;</p> <p>знання інструментів та технологій комунікації;</p> <p>знання у сфері міжнародної взаємодії;</p> <p>знання механізму формування політики;</p> <p>знання механізму розроблення інвестиційних проектів;</p> <p>знання основ підготовки аналітичних документів, звітів;</p> <p>знання основ проектного менеджменту (управління проектами);</p> <p>знання інструментів взаємодії державного органу з громадськістю</p>
виконання на високому рівні поставлених завдань	<p>якісне виконання поставлених завдань;</p> <p>вміння працювати з інформацією;</p> <p>здатність працювати в декількох проектах одночасно;</p> <p>орієнтація на досягнення кінцевих результатів;</p> <p>вміння вирішувати комплексні завдання;</p> <p>вміння ефективно використовувати ресурси;</p> <p>вміння надавати пропозиції, їх аргументувати та презентувати</p>
командна робота та взаємодія	<p>вміння працювати в команді;</p> <p>вміння надавати зворотний зв'язок</p>
сприйняття змін	<p>виконання плану змін та покращень;</p> <p>здатність приймати зміни та змінюватись</p>
цифрова грамотність	<p>вміння використовувати комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення, використовувати офісну техніку</p>

ПРИКЛАД
заповнення змістовної частини індивідуальної програми

Найменування професійної компетентності	Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами, стажування, самоосвіта)	Орієнтовні напрями/теми професійного навчання
Професійні знання	Підготовка за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування"	Публічне управління та адміністрування
Професійні знання	Підвищення кваліфікації за загальною професійною (сертифікатною) програмою	Управління публічними фінансами*
Професійні знання	Підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою	Європейська інтеграція*
Лідерство	Підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою	Лідерство*
Знання законодавства	Підвищення кваліфікації за спеціальною короткостроковою програмою	Публічні закупівлі**
Комунікація та взаємодія	Стажування	Робота з відвідувачами, отримувачами послуг ЦНАП**
Робота з інформацією	Самоосвіта	Аналіз даних / Обробка і аналіз великих даних**

* Обирається з Переліку пріоритетних напрямів/тем для підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, який щороку формується НАДС та розміщується на його офіційному вебсайті у розділі "Професійне навчання".

** Визначається з урахуванням стратегічних цілей та завдань відповідного державного органу; пріоритетних завдань структурного підрозділу, в якому працює державний службовець; аналізу завдань та повноважень державного службовця; індивідуальних потреб державного службовця у професійному розвитку; результатів професійного навчання державного службовця за попередній рік.

Додаток Е

Додатки до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 р. № 1106

Додаток 1
до Порядку
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України
від 30 вересня 2022 р. № 1106)

ЗАВДАННЯ

і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “А”, на _____ рік

Власне ім'я та прізвище _____

Найменування посади _____

Завдання:

первинне Переглянуте

Порядковий номер	Найменування завдання	Ключові показники результативності, ефективності та якості*	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
------------------	-----------------------	---	-----------------	---------------------------

(найменування посади особи, яка визначила завдання і ключові показники)

(дата визначення завдань і ключових показників)

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Ознайомлення державного службовця

(дата)

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

* Зазначаються кількісні та/або якісні показники, яким повинен відповідати результат виконання завдання та за якими оцінюватимуться результати службової діяльності (строк, кількість, відсоток, кількість допустимих відхилень, умови, що свідчать про якість, тощо).

Додаток 1 в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 58 від 05.02.2020; в редакції Постанови КМ № 1106 від 30.09.2022}

ЗАВДАННЯ
і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, на _____ рік

Найменування державного органу _____
Власне ім'я та прізвище _____
Найменування посади _____ категорія посади: Б В
Найменування структурного підрозділу* _____
Найменування самостійного структурного підрозділу* _____

Завдання:
 первинне переглянute

Порядковий номер	Завдання (визначається після обговорення з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості**	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
------------------	--	--	-----------------	---------------------------

Погоджено***

_____ (найменування посади)	_____ (найменування посади особи, яка визначила завдання і ключові показники)
_____ (підпис) _____ (власне ім'я та прізвище)	_____ (підпис) _____ (власне ім'я та прізвище)
“ _____ ” _____ 20__ р.	“ _____ ” _____ 20__ р.

Ознайомлення державного службовця _____ (підпис) _____ (власне ім'я та прізвище)
“ _____ ” _____ 20__ р.

{Додаток 7 в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 58 від 05.02.2020; в редакції Постанови КМ № 1106 від 30.09.2022}

* Зазначається за наявності.

** Зазначаються кількісні та/або якісні показники, яким повинен відповідати результат виконання завдання та за якими оцінюватимуться результати службової діяльності (строк, кількість, відсоток, кількість допустимих відхилень, умови, що свідчать про якість, тощо).

*** Зазначається для державних службовців, зазначених в абзаці восьмому пункту 34 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640, та у разі, коли керівник самостійного структурного підрозділу не є безпосереднім керівником державного службовця.

Додаток Ж

Додатки до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 р. № 1106

Додаток 4
до Порядку
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України
від 30 вересня 2022 р. № 1106)

ПРОПОЗИЦІЇ

щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії "А", за _____ рік

Власне ім'я та прізвище _____
Найменування посади _____

Порядковий номер	Досягнутий результат (відповідно до показників результативності, ефективності та якості)	Строк фактичного виконання	Бал*
------------------	--	----------------------------	------

Середній бал _____**

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ**

Оцінка	Середній бал			
<input type="checkbox"/> Відмінна	від	3,65	До	4
<input type="checkbox"/> Позитивна	від	2,5	До	3,64
<input type="checkbox"/> Негативна	від	0	До	2,49

Обґрунтування оцінки:

(найменування посади особи,
яка підготувала пропозиції
щодо результатів оцінювання)

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

(дата)

Ознайомлення державного службовця

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

(дата)

Державного службовця ознайомлено в порядку, передбаченому статтею 9¹ Закону України "Про державну службу".

Зауваження державного службовця щодо оцінювання результатів службової діяльності (у разі наявності):

_____ {Додаток 4 в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 58 від 05.02.2020, № 940 від 09.10.2020; в редакції Постанови КМ № 1106 від 30.09.2022}

* Виставляється бал у значенні від “0” до “4” або “Не підлягає оцінюванню” відповідно до встановлених критеріїв (додаток 5 до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640).

** Не заповнюється у разі, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню.

РЕЗУЛЬТАТИ

виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної
служби категорії “Б” або “В”, за _____ рік

Найменування державного органу _____

Власне ім'я та прізвище _____

Найменування посади _____

категорія посади: Б В

Найменування структурного підрозділу* _____

Найменування самостійного структурного підрозділу* _____

Порядковий номер	Досягнутий результат (відповідно до показників результативності, ефективності та якості)	Строк фактичного виконання	Бал**
------------------	--	----------------------------	-------

Середній бал _____***

Оцінка***	Середній бал
<input type="checkbox"/> Відмінна	від 3,65 До 4
<input type="checkbox"/> Позитивна	від 2,5 До 3,64
<input type="checkbox"/> Негативна	від 0 До 2,49

Обґрунтування оцінки:

_____	_____	_____	_____
(найменування посади безпосереднього керівника)	(підпис)	(власне ім'я та прізвище)	(дата)
_____	_____	_____	_____
(найменування посади керівника самостійного структурного підрозділу)****	(підпис)	(власне ім'я та прізвище)	(дата)
Ознайомлення державного службовця	_____	_____	_____
	(підпис)	(власне ім'я та прізвище)	(дата)

Обґрунтування суб'єкта призначення щодо незгоди з негативною оцінкою*****:

* Зазначається за наявності.

** Виставляється бал у значенні від “0” до “4” або “Не підлягає оцінюванню” відповідно до встановлених критеріїв (додаток 5 до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640).

*** Не заповнюється у разі, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню.

**** Зазначається у разі, коли керівник самостійного структурного підрозділу не є безпосереднім керівником державного службовця.

***** Заповнюється суб'єктом призначення у разі встановлення необґрунтованості виставлення державному службовцю негативної оцінки.

{Порядок доповнено додатком 9 згідно з Постановою КМ № 945 від 24.10.2018; в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 58 від 05.02.2020; в редакції Постанови КМ № 1106 від 30.09.2022}

Додаток И

Додатки до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 р. № 1106

Додаток 6
до Порядку
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України
від 30 вересня 2022 р. № 1106)

ЗАТВЕРДЖЕНО

наказом (розпорядженням)
від 20 р. №

ВИСНОВОК щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців

Власне ім'я та прізвище державного службовця	Найменування посади	Оцінка (негативна, позитивна, відмінна)
--	---------------------	---

{Додаток 6 в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 58 від 05.02.2020; в редакції Постанови КМ № 1106 від 30.09.2022}

Додаток К

Додатки до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 р. № 1106

Додаток 5
до Порядку
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України
від 30 вересня 2022 р. № 1106)

КРИТЕРІЇ визначення балів

Бал	Критерії визначення балів
Не підлягає оцінюванню	Завдання не могло бути виконано через обставини, які об'єктивно унеможливили його виконання і щодо яких державний службовець не міг впливати чи пропонувати інший спосіб виконання завдання, зокрема через тимчасову непрацездатність, відсторонення від виконання посадових обов'язків (повноважень), простій, тимчасову відсутність державного службовця з інших причин
“0”	Завдання не виконано або під час його виконання порушено вимоги законодавства у сфері запобігання корупції
“1”	Завдання виконано частково, результати не можуть бути використані через необхідність суттєвого доопрацювання, до виконання завдання державний службовець підійшов формально, чим нівелював практичну цінність отриманого результату, або завдання виконане з демонстрацією неспроможності одночасного забезпечення на належному рівні і своєчасного виконання посадових обов'язків, або під час виконання такого завдання порушено вимоги правил етичної поведінки, або процес досягнення результату чи сам результат мав негативний відгук з боку користувачів, споживачів, співвиконавців, керівництва тощо
“2”	Завдання виконано, але з порушенням строку виконання та/або із залученням до виконання завдання інших осіб (під час виконання роботи державний службовець потребував надання зразків документів, допомоги у виробленні алгоритму роботи, аналізі нормативно-правових актів, суттєвому коригуванні проектів документів, проявляв низьку самостійність, недостатність знань нормативно-правових актів, вимог до підготовки службових документів, потребував нагадувань і високої міри контролю з боку керівника тощо)

“3”	Завдання виконано своєчасно, результат якого повною мірою можна використати в роботі. Робота проводилась ефективно з дотриманням правил етичної поведінки
“4”	Завдання виконано своєчасно (завчасно), результат високої якості, його досягнуто з високим ступенем самостійності (за необхідності командної роботи), ініціативності, робота проводилась ефективно, з дотриманням правил етичної поведінки. Під час виконання завдання державним службовцем вносилися пропозиції щодо інших документів, процесів, процедур, заходів або їх удосконалення. Пройдено професійне навчання відповідно до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку, за результатами якого нараховано не менше ніж 0,4 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС)

{Додаток 5 в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 58 від 05.02.2020; в редакції Постанови КМ № 1106 від 30.09.2022}

Додаток Л

Додатки до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 р. № 1106

Додаток 3
до Порядку
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України
від 30 вересня 2022 р. № 1106)

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ (найменування посади)

_____ (підпис) _____ (власне ім'я та прізвище)
“ _____ ” _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА професійного розвитку державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “А”, на _____ рік

Найменування державного органу _____
Власне ім'я та прізвище _____
Найменування посади _____

Найменування професійної компетентності*	Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами, стажування, самоосвіта)	Орієнтовані напрями/теми професійного навчання
--	---	--

_____ (найменування посади державного службовця)

_____ (підпис)

_____ (власне ім'я та прізвище)

_____ (дата)

_____ (найменування посади уповноваженого працівника служби управління персоналом)

_____ (підпис)

_____ (власне ім'я та прізвище)

_____ (дата)

{Додаток 3 в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 58 від 05.02.2020, № 1265 від 16.12.2020; в редакції Постанови КМ № 1106 від 30.09.2022}

* Примірний перелік професійних компетентностей: знання законодавства, професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, досягнення результатів, робота з інформацією, іноземна мова, європейська інтеграція.

У разі потреби професійні компетентності деталізуються, зокрема щодо галузі законодавства, сфери професійних знань, іноземної мови.

ЗАТВЕРДЖУЮ*

_____ (найменування посади)

_____ (підпис) _____ (власне ім'я та прізвище)
“ _____ ” _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА
професійного розвитку державного службовця, який займає посаду
державної служби категорії “Б” або “В”, на _____ рік

Найменування державного органу _____

Власне ім'я та прізвище _____

Найменування посади _____ категорія посади: Б В

Найменування структурного підрозділу** _____

Найменування самостійного структурного підрозділу** _____

Найменування професійної компетентності***	Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами, стажування, самоосвіта)	Орієнтовні напрями/ теми професійного навчання
--	---	--

_____ (найменування посади державного службовця) _____ (підпис) _____ (власне ім'я та прізвище) _____ (дата)

_____ (найменування посади безпосереднього керівника) _____ (підпис) _____ (власне ім'я та прізвище) _____ (дата)

_____ (найменування посади уповноваженого працівника служби управління персоналом) _____ (підпис) _____ (власне ім'я та прізвище) _____ (дата)

* Зазначається у разі, коли керівник самостійного структурного підрозділу не є безпосереднім керівником державного службовця.

** Зазначається за наявності.

*** Примірний перелік професійних компетентностей: знання законодавства, професійні знання, іноземна мова, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, впровадження змін, управління організацією роботи та персоналом, цифрова грамотність, командна робота та взаємодія, сприйняття змін, європейська інтеграція.

У разі потреби професійні компетентності деталізуються, зокрема щодо галузі законодавства, сфери професійних знань, іноземної мови.

Порядок доповнено додатком 8 згідно з Постановою КМ № 185 від 14.03.2018; в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 58 від 05.02.2020, № 940 від 09.10.2020; в редакції Постанови КМ № 1106 від 30.09.2022}

Додаток М

Додатки до Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби 15 січня 2021р. № 4-21

Додаток 1
до Методичних рекомендацій
(абзац шостий пункту 3 розділу II)

ПРИКЛАД оформлених пропозицій до умов проведення конкурсу

Додаток
до службової записки

ПРОПОЗИЦІЇ до умов проведення конкурсу на зайняття посади головного спеціаліста Сектору з питань захисту інформації

Загальні умови	
Посадові обов'язки*	участь в організації робіт зі створення і використання Комплексної системи захисту інформації на всіх етапах життєвого циклу автоматизованих систем; організація та управління заходами і засобами захисту інформації в НАДС, вимоги щодо захисту яких встановлено чинним законодавством; вжиття заходів щодо забезпечення організаційного та адміністративного керування доступом користувачів до ресурсів, що містять інформацію, яка потребує захисту; участь у розробленні проектів нормативних і розпорядчих документів, у межах НАДС, згідно з якими повинен забезпечуватися захист інформації в автоматизованих системах; здійснення контролю за виконанням користувачами вимог політики безпеки інформації, прийнятої в НАДС, оперативне втручання у їх роботу при спробах несанкціонованого доступу до ресурсів, що містять зазначену інформацію; здійснення захисту прав користувачів щодо безпеки інформації та організації надання за необхідності можливості своєчасного доступу користувачів до ресурсів, що містять інформацію, яка потребує захисту; організація та виконання робіт з технічного обслуговування комп'ютерної техніки, мережевого периферійного

	обладнання, оргтехніки та іншого обладнання в рамках завдань, що відносяться до компетенції Сектору
Умови оплати праці	
Інформація про строковість чи безстроковість призначення на посаду	безстроково строк призначення особи, яка досягла 65-річного віку, становить один рік з правом повторного призначення без обов'язкового проведення конкурсу щороку
Перелік інформації, необхідної для участі в конкурсі, та строк її подання	
Додаткові (необов'язкові) документи	Заява щодо забезпечення розумним пристосуванням за формою згідно з <u>додатком 3</u> до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби
Дата і час початку проведення тестування кандидатів. Місце або спосіб проведення тестування. Місце або спосіб проведення співбесіди (із зазначенням електронної платформи для комунікації дистанційно) Місце або спосіб проведення співбесіди з метою визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу (із зазначенням електронної платформи для комунікації дистанційно)	
Прізвище, ім'я та по батькові, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу	
Кваліфікаційні вимоги	
1.	Освіта
2.	Досвід роботи

3.	Володіння державною мовою	
Вимоги до компетентності		
Вимога		Компоненти вимоги
1.	Досягнення результатів	здатність до чіткого бачення результату діяльності; вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; вміння запобігати та ефективно долати перешкоди
2.	Відповідальність	усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур; усвідомлення рівня відповідальності під час підготовки і прийняття рішень, готовність нести відповідальність за можливі наслідки реалізації таких рішень; здатність брати на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати
3.	Цифрова грамотність	вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; вміння використовувати сервіси інтернету для ефективного пошуку потрібної інформації; вміння перевіряти надійність джерел і достовірність даних та інформації у цифровому середовищі; здатність працювати з документами в різних цифрових форматах; зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів; здатність уникати небезпек в цифровому середовищі, захищати особисті та конфіденційні дані; вміння використовувати електронні реєстри, системи електронного документообігу та інші електронні урядові системи для обміну інформацією, для електронного листування в рамках своїх посадових обов'язків; вміння використовувати спільні онлайн календарі, сервіси для підготовки та спільного редагування документів, вміти користуватись кваліфікованим електронним підписом (КЕП); здатність використовувати відкриті цифрові ресурси для власного професійного розвитку
Професійні знання		
Вимога		Компоненти вимоги

1.	Знання законодавства	Знання: <u>Конституції України</u> ; <u>Закону України "Про державну службу"</u> ; <u>Закону України "Про запобігання корупції"</u> та іншого законодавства
2.	Знання законодавства у сфері	Знання: <u>Закону України "Про інформацію"</u> ; <u>Закону України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах"</u> ; Постанови Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500 "Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби" (зі змінами)
3.	Знання системи захисту інформації	Складові політики інформаційної безпеки; Забезпечення функціонування комплексної системи захисту інформації

* рекомендується зазначати до десяти посадових обов'язків у відповідності до посадової інструкції

{Додаток 1 в редакції Наказів Національного агентства України з питань державної служби № 31-21 від 24.02.2021, № 60-21 від 05.04.2021}

**РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ВИМОГ
до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад
державної служби категорій "Б" і "В"**

Вимоги до компетентності				
№	Вимога	Компоненти вимоги	Категорія посади державної служби	
<i>Стратегічні компетентності</i>				
1.	Лідерство	- вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; - сприяння всебічному розвитку особистості; - вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; - здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби	"Б"	
2.	Аналіз політики та планування заходів з її реалізації	- здатність ідентифікувати суспільно значущу проблему, вирішення якої потребує формування відповідної державної політики, та формулювати варіанти її вирішення; - здатність застосовувати методи та інструменти аналізу політики, визначати позицію ключових заінтересованих сторін; - уміння визначати сильні та слабкі сторони альтернативних варіантів вирішення проблеми, можливості та загрози їх реалізації; - здатність розробляти та обґрунтовувати рекомендований план дій, визначати критерії/індикатори їх виконання та очікувані результати реалізації	"Б"	
3.	Встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів	- уміння встановлювати чіткі, реальні, досяжні групові чи індивідуальні цілі та пріоритети; - уміння визначати орієнтири для досягнення групових чи індивідуальних цілей	"Б"	
4.	Стратегічне управління	- бачення загальної картини та довгострокових цілей; - здатність визначати напрям та формувати відповідні плани розвитку;	"Б"	

		<ul style="list-style-type: none"> - вміння здійснювати оцінку гендерного впливу під час формування, впровадження та аналізу державної політики; - рішучість та наполегливість у впровадженні змін; - залучення впливових сторін; - оцінка ефективності на корегування планів 		
<i>Управлінські компетентності</i>				
5.	Прийняття ефективних рішень	<ul style="list-style-type: none"> - здатність приймати вчасні та виважені рішення; - аналіз альтернатив; - спроможність іти на виважений ризик; - автономність та ініціативність щодо пропозицій і рішень 	"Б"	
6.	Впровадження змін	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на реорганізацію для спрощення, підвищення прозорості та ефективності; - здатність впроваджувати інноваційні рішення, рішучість та орієнтованість на результат; - здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них, спрямованість на залучення зацікавлених сторін; - вміння оцінювати ефективність впровадження змін 	"Б"	
7.	Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - делегування та управління результатами; - управління мотивацією; - наставництво та розвиток талантів; - стимулювання командної роботи та співробітництва 	"Б"	
<i>Організаційні компетентності</i>				
8.	Управління організацією роботи	<ul style="list-style-type: none"> - чітке бачення цілі; - ефективне управління ресурсами; - чітке планування реалізації; - ефективне формування та управління процесами 	"Б"	
9.	Управління проектами	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на застосування інструментів проектного менеджменту, в тому числі з використанням цифрових технологій, вибір найбільш оптимальних методів планування часу та шляхів досягнення результату; - вміння ідентифікувати проблему та її причини, обґрунтувати альтернативи її вирішення; - здатність визначити обмеження проекту (час, ресурси, зміст) та їх взаємозв'язок із якістю проекту, бачення кінцевого результату (продукту) проекту 	"Б"	
10.	Делегування завдань	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння алгоритму та процесів, необхідних для виконання завдання, передачі функцій та повноважень; - уміння розподілити завдання між декількома 	"Б"	

		працівниками та сформувати у них правильне розуміння кінцевої мети та очікуваного результату; - здатність здійснювати супровід, моніторинг та контроль делегованих завдань, оцінювати ефективність їх виконання		
11.	Ефективність координації з іншими	- здатність налагоджувати зв'язки з іншими структурними підрозділами державного органу, представниками інших державних органів, в тому числі з використанням цифрових технологій; - уміння конструктивного обміну інформацією, узгодження та упорядкування дій; - здатність до об'єднання та систематизації спільних зусиль	"Б"	"В"
<i>Аналітичні компетентності</i>				
12.	Робота з великими масивами інформації	- здатність встановлювати логічні взаємозв'язки; - вміння систематизувати великий масив інформації; - здатність виділяти головне, робити чіткі, структуровані висновки	"Б"	"В"
13.	Аналітичні здібності	- здатність до логічного мислення, узагальнення, конкретизації, розкладання складних питань на складові, виділяти головне від другорядного, виявляти закономірності; - вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки; - вміння аналізувати інформацію та робити висновки, критично оцінювати ситуації, прогнозувати та робити власні умовиводи	"Б"	"В"
14.	Концептуальне та інноваційне мислення	- здатність сприймати інформацію та мислити концептуально; - здатність формувати закінчені (оформлені) пропозиції; - здатність формувати нові/інноваційні ідеї та підходи; - здатність здійснювати гендерний аналіз в процесі підготовки (оформлення) пропозицій та рішень	"Б"	"В"
15.	Ефективність аналізу та висновків	- здатність узагальнювати інформацію, у тому числі з урахуванням гендерної статистики; - здатність встановлювати логічні взаємозв'язки; - здатність робити коректні висновки	"Б"	"В"
<i>Виконавські компетентності</i>				

16.	Якісне виконання поставлених завдань	<ul style="list-style-type: none"> - чітке і точне формулювання мети, цілей і завдань службової діяльності; - комплексний підхід до виконання завдань, виявлення ризиків; - розуміння змісту завдання і його кінцевих результатів, самостійне визначення можливих шляхів досягнення 	"Б"	"В"
17.	Самоорганізація та самостійність в роботі	<ul style="list-style-type: none"> - уміння самостійно організувати свою діяльність та час, визначати пріоритетність виконання завдань, встановлювати черговість їх виконання; - здатність до самомотивації (самоуправління); - вміння самостійно приймати рішення і виконувати завдання у процесі професійної діяльності 	"Б"	"В"
18.	Багатозадачність	<ul style="list-style-type: none"> - здатність концентрувати (не втрачати) увагу на виконанні завдання; - уміння розкладати завдання на процеси, спрощувати їх; - здатність швидко змінювати напрям роботи (діяльності); - уміння управляти результатом і бачити прогрес 	"Б"	"В"
19.	Досягнення результатів	<ul style="list-style-type: none"> - здатність до чіткого бачення результату діяльності; - вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; - вміння запобігати та ефективно долати перешкоди 	"Б"	"В"
20.	Цифрова грамотність	<ul style="list-style-type: none"> - вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; - вміння використовувати сервіси інтернету для ефективного пошуку потрібної інформації; вміння перевіряти надійність джерел і достовірність даних та інформації у цифровому середовищі; - здатність працювати з документами в різних цифрових форматах; зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів; - здатність уникати небезпек в цифровому середовищі, захищати особисті та конфіденційні дані; - вміння використовувати електронні реєстри, системи електронного документообігу та інші електронні урядові системи для обміну інформацією, для електронного листування в рамках своїх посадових обов'язків; вміння використовувати спільні онлайн календарі, сервіси для підготовки та спільного редагування документів, вміти користуватись кваліфікованим електронним підписом (КЕП); 	"Б"	"В"

		- здатність використовувати відкриті цифрові ресурси для власного професійного розвитку		
<i>Комунікативні компетентності</i>				
21.	Проведення публічних виступів	- вміння встановлювати контакт з аудиторією, передавати інформацію та отримувати зворотній зв'язок; - здатність чітко, послідовно, структуровано та зрозуміло викладати власну позицію; - уміння застосовувати прийоми ораторського мистецтва	"Б"	"В"
22.	Комунікація та взаємодія	- вміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини; - здатність ефективно взаємодіяти - дослухатися, сприймати та викладати думку; - вміння публічно виступати перед аудиторією; - здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації	"Б"	"В"
23.	Ведення ділових переговорів	- уміння підготувати взаємовигідні варіанти співпраці / вирішення питання; - уміння визначати інтереси сторін, аналіз їх сильних та слабких позицій; - уміння побудови аргументації та контраргументації	"Б"	"В"
24.	Обґрунтування власної позиції	- здатність правильно розставляти акценти та аргументувати позицію; - вміння правильно формулювати тези; - вміння використовувати прийоми, методи порівняння і узагальнення, доведення аргументів прикладами	"Б"	"В"
25.	Ведення діалогу	- здатність чути та сприймати думки та погляди інших учасників діалогу; - спрямованість на відкрите прийняття рішення, яке є найбільш прийнятним для усіх учасників діалогу, враховує озвучені ними інтереси та потреби; - орієнтація на представлення різних поглядів та думок на предмет обговорення; - здатність брати відповідальність за керування процесом діалогу	"Б"	"В"
26.	Управління конфліктами	- орієнтація на припинення конфліктної ситуації, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту; - спрямування на досягнення спільних цілей та врахування інтересів усіх учасників, об'єктивне обговорення проблемних питань; - керування своїми емоціями, розуміння емоцій	"Б"	"В"

		учасників; - орієнтація на запобігання конфліктних ситуацій		
<i>Особистісні компетентності</i>				
27.	Командна робота та взаємодія	- розуміння ваги свого внеску у загальний результат (структурного підрозділу / державного органу); - орієнтація на командний результат; - готовність працювати в команді та сприяти колегам у їх професійній діяльності задля досягнення спільних цілей; - відкритість в обміні інформацією	"Б"	"В"
28.	Наставництво персоналу	- здатність навчати та передавати здобутий професійний досвід колегам; - орієнтація на формування і розвиток професійних компетентностей колег; - сприяння адаптації працівників в колективі	"Б"	"В"
29.	Уважність до деталей	- здатний помічати окремі елементи та акцентувати увагу на деталях у своїй роботі; - здатний враховувати деталі при прийнятті рішень	"Б"	"В"
30.	Тактовність та повага до інших точок зору	- толерантне, ввічливе та шанобливе ставлення до людей; - уміння слухати та розуміти співрозмовника, визначати його реакцію на висловлювання або вчинок та при необхідності коригувати свою поведінку з метою недопущення неприємних для інших ситуацій чи настання небажаних наслідків; - визнання, об'єктивна оцінка та взяття до уваги пропозицій та коментарів інших осіб; повага до інших точок зору незалежно від ознак раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками	"Б"	"В"
31.	Креативність	- схильність до новаторства, винахідливості, експериментів; - критичне ставлення до існуючих процесів та самостійність суджень; - здатність виходити за рамки звичних уявлень та бачити проблему під іншим кутом зору	"Б"	"В"
32.	Орієнтація на професійний розвиток	- здатність до самовдосконалення в процесі виконання професійної діяльності; - уміння виявляти і працювати зі своїми сильними і слабкими сторонами, визначати потреби в	"Б"	"В"

		професійному розвитку; - ініціативність щодо підвищення професійних компетентностей, самовдосконалення, самоосвіти		
33.	Відповідальність	- усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур; - усвідомлення рівня відповідальності під час підготовки і прийняття рішень, готовність нести відповідальність за можливі наслідки реалізації таких рішень; - здатність брати на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати	"Б"	"В"
34.	Ініціативність	- здатність пропонувати ідеї та пропозиції без спонукання ззовні; - усвідомлення необхідності самостійно шукати можливості якісного та ефективного виконання своїх посадових обов'язків	"Б"	"В"
35.	Доброчесність	- здатність спрямовувати власні дії на захист публічних інтересів, утримуватись від конфлікту між приватними та публічними інтересами, ефективно розпоряджатись державними ресурсами; - здатність дотримуватись правил етичної поведінки, порядності, чесності, справедливості, підзвітності; - усвідомлення обмеження у виявленні переваг, прихильності та/або негативного ставлення до окремих фізичних та юридичних осіб, політичних партій, громадських, релігійних та інших організацій	"Б"	"В"
36.	Стресостійкість	- уміння розуміти та управляти своїми емоціями; - здатність до самоконтролю; - здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, зокрема критики; - оптимізм	"Б"	"В"
37.	Адаптивність	- усвідомлення необхідності запровадження змін для ефективного функціонування державної служби; - позитивне ставлення та відкритість до змін і нововведень; - здатність регулювати та пристосовувати власну поведінку до обставин, що змінюються	"Б"	"В"
38.	Мотивація	- чітке бачення своєї місії на обраній посаді в державному органі; - розуміння ключових чинників, які спонукають до зайняття обраної посади	"Б"	"В"

ПРИКЛАДИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ВИМОГ

до компетентності з основними посадовими обов'язками

Посада (категорія посади)	Основні посадові обов'язки	Рекомендовані вимоги до компетентності
<p>Керівник уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції (категорія "Б")¹</p>	<p>організація, контроль та взаємодія щодо заходів запобігання та виявлення корупції; організація роботи з управління корупційними ризиками; координація та здійснення методичної та консультаційної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції; здійснення заходів з виявлення та сприяння врегулюванню конфлікту інтересів, дотриманню антикорупційних обмежень працівниками органу; забезпечення вимог антикорупційного фінансового контролю; організація роботи з повідомленнями про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення та інших порушень <u>Закону України "Про запобігання корупції"</u>; здійснення співпраці з викривачами, забезпечення дотримання їхніх прав та гарантій захисту</p>	<p>Доброчесність Управління організацією роботи Прийняття ефективних рішень Аналітичні здібності Ефективність координації з іншими</p>
<p>Спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції (у складі структурного підрозділу) (категорія "В")</p>	<p>здійснення організаційних, контрольних заходів та заходів взаємодії з питань запобігання та виявлення корупції; надання методичної та консультаційної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції; оцінювання корупційних ризиків, розробка ефективних заходів щодо їх усунення (мінімізації) та участь в їх реалізації; здійснення заходів з виявлення та сприяння врегулюванню конфлікту інтересів, дотриманню антикорупційних обмежень працівниками органу; забезпечення вимог антикорупційного</p>	<p>Доброчесність Досягнення результатів Аналітичні здібності Комунікація та взаємодія</p>

	<p>фінансового контролю; забезпечення прийняття та розгляд повідомлень про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення та інших порушень <u>Закону України "Про запобігання корупції"</u>; забезпечення гарантій захисту викривачів</p>	
<p>Спеціаліст відділу фінансів, бухгалтерського обліку та ресурсного забезпечення (категорія "В")</p>	<p>проведення аналітичного обліку руху основних засобів, малоцінних та швидкозношуваних предметів, матеріалів; участь у проведенні інвентаризації; ведення реєстру бухгалтерського обліку з руху матеріальних цінностей за загальним фондом; проведення обліку та розрахунків з дебіторами та кредиторами; проведення індексації основних засобів; складення меморіальних ордерів; ведення картки аналітичного обліку фактичних видатків, капітальних видатків, отриманих асигнувань, касових видатків, готівкових операцій по КПКВ; підготовка та здача щомісячно звітів за встановленими формами до Державної казначейської служби України</p>	<p>Аналітичні здібності Уважність до деталей Відповідальність Робота з великими масивами інформації</p>
<p>Спеціаліст відділу забезпечення зв'язків з громадськістю (категорія "В")</p>	<p>розроблення інформаційної та іміджевої політики державного органу у відповідній сфері, а також участь у її реалізації; організація та проведення спеціальних інформаційних заходів: брифінги, прес-конференції, круглі столи тощо; збір інформації, підготовка та розповсюдження інформаційних повідомлень про діяльність державного органу та його структурні підрозділи, хід реалізації державної політики у відповідних сферах; опрацювання інформаційних запитів від ЗМІ; підготовка інформаційно-довідкових та аналітичних матеріалів для використання ЗМІ; створення та організація надання коментарів, інтерв'ю керівництва та фахівців державного органу для центральних, регіональних та іноземних ЗМІ з актуальних питань, що належать до компетенції державного органу; здійснення моніторингу ЗМІ та оперативне подання його результатів керівництву державного органу. Організація оперативного реагування на "проблемні" публікації у ЗМІ на основі аналізу даних моніторингу ЗМІ;</p>	<p>Комунікація та взаємодія Креативність Тактовність та повага до інших точок зору</p>

	складання медіаплану діяльності державного органу, організація та контроль виконання його заходів структурними підрозділами апарату державного органу; здійснення у межах своєї компетенції наповнення офіційного веб-сайту державного органу та сторінок у соціальних мережах	
Керівник апарату державної адміністрації (категорія "Б")	організація, забезпечення ефективної роботи апарату державної адміністрації, контроль виконавської дисципліни; організація реалізації державної політики з питань управління персоналом, державної та регіональної політики у сфері інформатизації місцевих органів виконавчої влади; призначення та звільнення працівників, які пройшли конкурсний відбір на вакантні посади державної служби в апараті державної адміністрації, структурних підрозділах державної адміністрації без статусу юридичних осіб, та звільнення в установленому порядку, а також виконання функції роботодавця стосовно працівників, які не є державними службовцями; забезпечення підготовки пропозицій щодо структури та штатного розпису, чисельності, фонду оплати праці та видатків на утримання структурних підрозділів апарату державної адміністрації у межах передбачених асигнувань; забезпечення та контроль дотримання правил внутрішнього службового (трудового) розпорядку, виконавської та службової дисципліни в апараті державної адміністрації; контроль стану виконання структурними підрозділами державної адміністрації та її апарату, актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, актів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, розпоряджень і доручень голови обласної державної адміністрації; видання наказів і доручень з питань, що належать до його компетенції; забезпечення підготовки проєктів перспективних і поточних планів роботи, інших заходів державної адміністрації, організовує контроль за їх виконанням	Встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів Управління організацією роботи Управління персоналом Прийняття ефективних рішень Комунікація та взаємодія
Заступник начальника Управління	здійснення оперативного керівництва та координації роботи Відділу, розподіл обов'язків	Уважність до деталей

<p>документообігу та адміністративно-ресурсного забезпечення - начальник відділу документообігу, моніторингу та архіву (категорія "Б")</p>	<p>між працівниками, контроль виконання ними своїх завдань, а саме: організація попереднього розгляду документів, що надійшли до державного органу; організація здійснення реєстрації та ведення обліку документів державного органу, у т. ч. наказів державного органу з основної діяльності та з адміністративно-господарських питань; організація діловодства за зверненнями громадян у державному органі; забезпечення здійснення реєстрації запитів на інформацію та моніторинг їх виконання; організація моніторингу стану виконання управлінських рішень та контроль за відповідністю їх виконання поставленому завданню; забезпечення ведення реєстрації, обліку та зберігання документів, що становлять службову інформацію. Забезпечення в межах своєї компетенції збереження у Відділі інформації з обмеженим доступом відповідно до законодавства; організація роботи з документаційним фондом державного органу, а саме: документообіг, формування справ та їх зберігання; збереження документаційного фонду державного органу та користування ним; розроблення Інструкції з електронного діловодства державного органу та Інструкції з діловодства державного органу; розроблення зведеної номенклатури справ державного органу; контроль дотримання структурними підрозділами державного органу вимог Інструкції з електронного діловодства державного органу та Інструкції з діловодства державного органу; засвідчення копій документів</p>	<p>Управління організацією роботи Ефективність координації з іншими Відповідальність Комунікація та взаємодія</p>
<p>Спеціаліст з питань підтримки інформаційних сервісів (категорія "В")</p>	<p>забезпечення створення та розвитку інформаційних систем і ресурсів, розробка та впровадження в межах своїх повноважень сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; забезпечення формування внутрішньої та зовнішньої бази знань щодо налаштування та використання електронних систем державного органу;</p>	<p>Цифрова грамотність Досягнення результатів Аналітичні здібності</p>

	<p>забезпечення сумісності та інтеграції впроваджених інформаційних систем та систем, що планується впровадити;</p> <p>створення єдиної поштової системи, системи електронного документообігу, інформаційних ресурсів, що забезпечують роботу працівників структурних підрозділів державного органу, в тому числі адміністрування користувачів цих систем;</p> <p>організація координації діяльності відповідних підрозділів державного органу з питань оперативності передачі інформації, забезпечення розподіленого доступу користувачів до баз даних державного органу, сумісності застосованих програм і апаратних засобів</p>	
<p>Спеціаліст з питань мобілізаційної роботи (категорія "В")</p>	<p>участь у державному регулюванні мобілізаційної підготовки та мобілізації, організація виконання державним органом законів, інших нормативно-правових актів з питань мобілізаційної підготовки та мобілізації; розробка та подання керівнику державного органу проектів нормативно-правових актів з питань мобілізаційної підготовки та мобілізації; організація інформаційного, методологічного і методичного забезпечення мобілізаційної підготовки та мобілізації у відповідній сфері управління та галузі національної економіки; організація та забезпечення розроблення мобілізаційних планів, довготермінових і річних програм мобілізаційної підготовки; планування і організація проведення заходів з мобілізаційної підготовки, у тому числі з переведення державного органу на роботу в умовах особливого періоду; визначення потреби (обсягів) у фінансуванні заходів з мобілізаційної підготовки; організація роботи з бронювання військовозобов'язаних та контроль за веденням їх обліку, забезпечення подання пропозицій щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час та звітності з питань бронювання; підготовка щорічної доповіді про стан мобілізаційної готовності та про хід виконання довготермінових і річних програм мобілізації; доведення мобілізаційних завдань (замовлень) до підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління державного</p>	<p>Ефективність координації з іншими Аналітичні здібності Самоорганізація та самостійність в роботі Уважність до деталей Відповідальність</p>

	органу або залучаються до виконання мобілізаційних завдань та забезпечення їх виконання відповідно до укладених договорів (контрактів)	
--	--	--

¹ Для уповноваженої особи з питань запобігання та виявлення корупції, введеної до структури державного органу як окрема штатна одиниця (категорія "В"), рекомендується використовувати аналогічний перелік вимог до компетентності

{Додаток 3 в редакції Наказу Національного агентства України з питань державної служби № 31-21 від 24.02.2021}

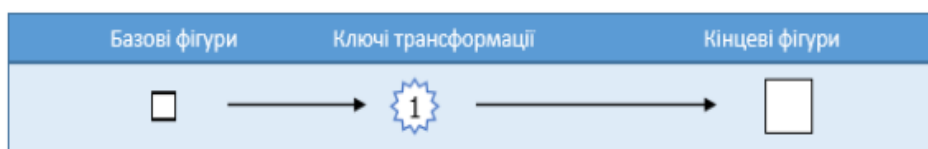
Додаток Н

Приклади тестів на аналітичні здібності для проходження конкурсу на вакантні посади фахівців з питань реформ державної служби

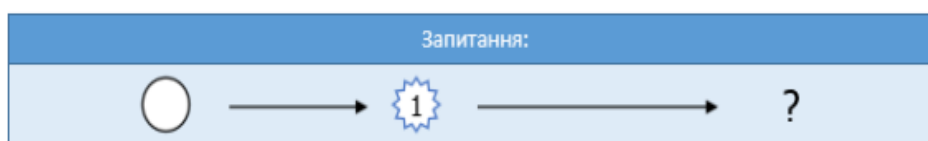
<https://testderz.com/2017/09/25/analitzdibnosti/>

Тест на роботу з абстрактною інформацією

Цей тест проводиться з метою визначення рівня здібностей та навичок роботи з абстрактною інформацією. Також цей тест досліджує здатність знаходити закономірності та відбудовувати причинно-наслідковий зв'язок. Для проходження цього тесту, вам буде запропоновано ознайомитися з певною графічною інформацією в якій одні графічні фігури (надалі – Базові фігури) перетворюються в інші фігури (надалі – Кінцеві фігури) за певними правилами (надалі – Ключі трансформації).



Вам потрібно знайти закономірність та розшифрувати, яке правило закодовано за кожним Ключем трансформації. У прикладі вище, ключ «1» відповідає за зміну розміру фігури. Потім вам буде запропоновано відповісти, як зміниться інша фігура, якщо до неї буде застосоване таке саме правило.



На одному базовому екрані ключ трансформації виконує лише одну дію.

Ваше завдання – надати максимальну кількість правильних відповідей за відведений для цього час! Перед початком власне тесту, вам буде запропоновані чотири приклади завдань.



Тривалість тесту обмежена – для його проходження відведено 25 хвилин!

Декілька порад:


- Для виконання завдань, ми радимо робити нотатки (на папері) щодо значення різних ключів трансформації
- Зверніть увагу, що коди ключів трансформації не є однаковими впродовж всього тесту, та можуть змінюватися. Тобто ключ «1» на одному екрані та ключ «1» на іншому екрані можуть мати різні значення. Уважно слідкуйте, коли ключі змінюють своє значення (змінилися Базові фігури).

Базові фігури	Ключі трансформації	Кінцеві фігури
  	    	  

Завдання – ПРИКЛАД 1 з 4

Запитання:		
		?

Варіанти відповідей:	
<input type="radio"/>   <input type="radio"/>  	<input type="radio"/>  <input type="radio"/> 

Правильна відповідь: 



Пояснення: На цьому базовому екрані:









- Ключ 1 = змінює розмір фігури
- Ключ 2 = змінює колір фігури
- Ключ 3 = додає/прибирає вертикальну лінію




Базові фігури	Ключі трансформації	Кінцеві фігури
  	    	  

Завдання – ПРИКЛАД 2 з 4

Запитання:		
		?

Варіанти відповідей:	
   	   

Правильна відповідь: 

Пояснення:




На цьому базовому екрані:







- Ключ 1 = змінює розмір фігури
- Ключ 2 = змінює колір фігури
- Ключ 3 = додає/прибирає вертикальну лінію




Базові фігури	Ключі трансформації	Кінцеві фігури
  	    	  

Завдання – ПРИКЛАД 3 з 4

Запитання:			
			?

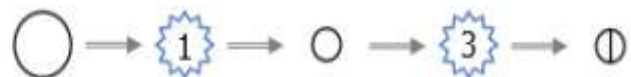
Варіанти відповідей:			
			
			

Правильна відповідь: 

Пояснення:



На цьому базовому екрані:









- Ключ 1 = змінює розмір фігури
- Ключ 2 = змінює колір фігури
- Ключ 3 = додає/прибирає вертикальну лінію



Базові фігури	Ключі трансформації	Кінцеві фігури
  	    	  

Завдання – ПРИКЛАД 4 з 4

Запитання:		
		?

Варіанти відповідей:			
			
			

Правильна відповідь: 

Пояснення:

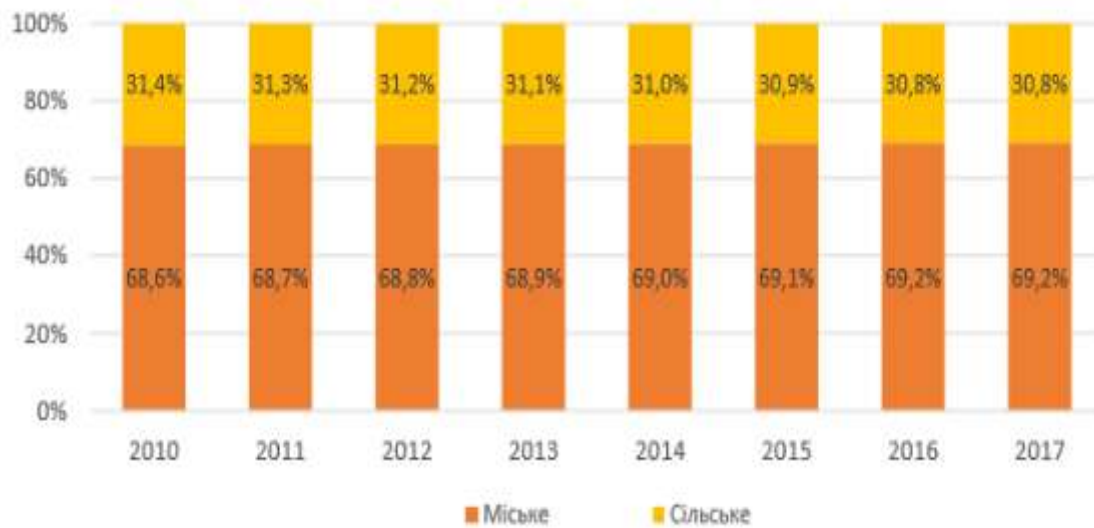
На цьому базовому екрані:

- Ключ 1 = змінює розмір фігури
- Ключ 2 = змінює колір фігури
- Ключ 3 = додає/прибирає вертикальну лінію



Тест на роботу з числовою інформацією

Розподіл міського та сільського населення в Україні, %



Завдання ПРИКЛАД 1

Оцініть наступне твердження:

На скільки змінилася частка сільського населення з 2010 по 2014 рік?

Варіанти відповідей:

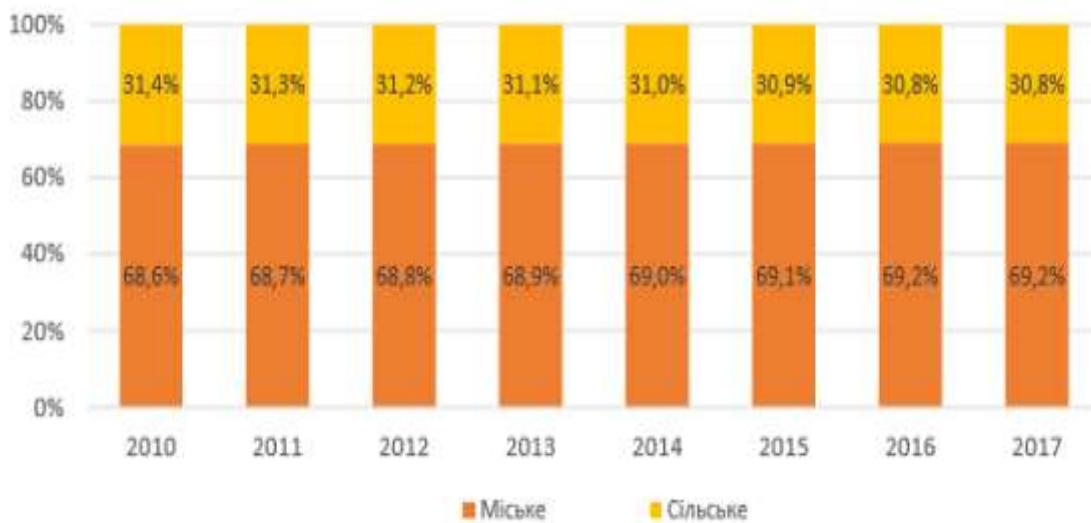
- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Зросла на 0.4 відсоткові пункти | <input type="radio"/> Зросла на 0.4% |
| <input type="radio"/> Впала на 0.4 відсоткові пункти | <input type="radio"/> Не вистачає даних |

Правильна відповідь: Впала на 0.4 відсоткові пункти

Розв'язання:

1. В 2010 році частка складала 31.4%
2. В 2014 році частка складала 31.0%
3. Таким чином з 2010 по 2014 рік частка впала

Розподіл міського та сільського населення в Україні, %



Завдання ПРИКЛАД 2

Оцініть наступне твердження:

В якому році із перерахованих різниця між частками міського та сільського населення була найменшою?

Варіанти відповідей:

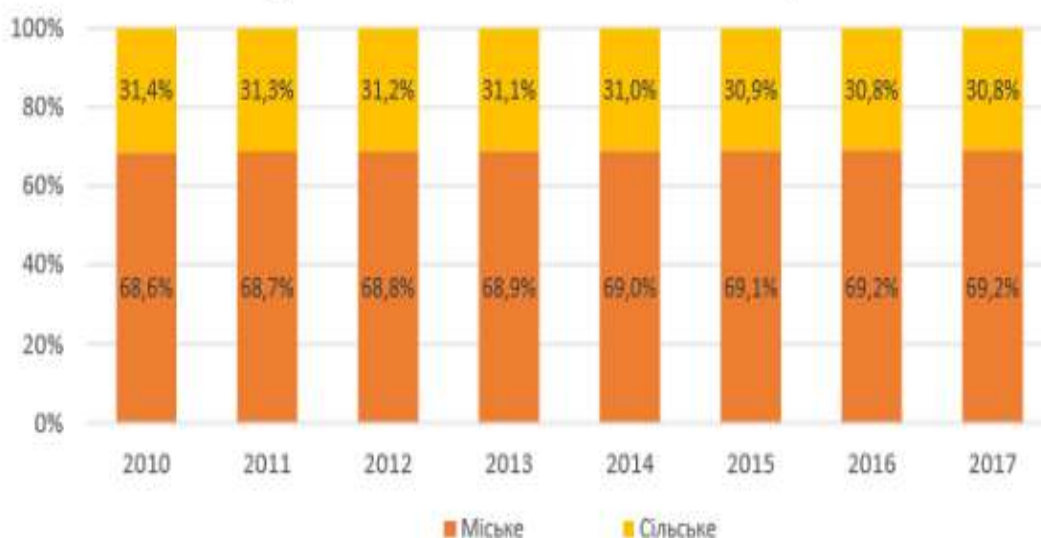
- 2014 2010
 2016 2012

Правильна відповідь: 2010

Розв'язання:

1. В 2010 році різниця складала $68,6\% - 31,4\% = 37,2\%$
2. В 2012 році різниця складала $68,6\% - 31,2\% = 37,4\%$
3. В 2014 році різниця складала $69,0\% - 31,0\% = 38,0\%$
4. В 2016 році різниця складала $69,2\% - 30,8\% = 38,4\%$
5. Найменші різниця $37,2\%$ у 2010 році

Розподіл міського та сільського населення в Україні, %



Завдання ПРИКЛАД 3

Оцініть наступне твердження:

Темп зростання частки міського населення у період з 2011 по 2013 роки такий самий, як у період з 2009 по 2011 роки. Якою була частка міського населення у 2009 році?

Варіанти відповідей:

- 68.4% 68.5%
- Не вистачає даних 31.5%

Правильна відповідь: 68.5%

Розв'язання:

1. В 2011 році частка міського населення складала 68.7%
2. В 2013 році частка міського населення складала 68.9%
3. З 2011 по 2013 роки частка виросла на $68.9\% - 68.7\% = 0.2\%$
4. Якщо темп не змінювався, у 2009 році частка міського населення складала $68.7\% - 0.2\% = 68.5\%$

Розподіл міського та сільського населення в Україні, %



Завдання ПРИКЛАД 4

Оцініть наступне твердження:

Якою була різниця між кількістю сільського та міського населення у 2015 році?

Варіанти відповідей:

- Приблизно 17 млн. осіб
- Приблизно 16 млн. осіб
- Не вистачає даних
- Приблизно 18 млн. осіб

Правильна відповідь: Не вистачає даних

Розв'язання:

1. Кількість населення в таблиці та поясненнях не зазначена

Тест на роботу з текстовою інформацією

ПРИКЛАД

Європейський Союз (Євросоюз, ЄС) — економічний та політичний союз 28 держав-членів, що розташовані здебільшого у Європі.

ЄС веде свій початок від утворення Європейської спільноти з вугілля та сталі і Європейської економічної спільноти, що були засновані шістьма країнами в 1951 та 1958 роках відповідно.

В сучасному вигляді ЄС існує на основі Маастрихтського договору (Договору про Європейський Союз), підписаному 7 лютого 1992 року і чинному з 1 листопада 1993.

Де-факто столицею Європейського Союзу є Брюссель (де базуються більшість інституцій ЄС).

Приклад завдання №1

Оцініть наступне твердження:

До складу Європейського Союзу входять 28 держав. Вся територія держав-членів географічно знаходиться в Європі.

Варіанти відповідей:

- Твердження є правильним
- Твердження є неправильним
- Неможливо визначити правильність твердження

Правильна відповідь: Твердження є неправильним

Пояснення:

В оригінальному тексті написано « що розташовані здебільшого у Європі .». Таким чином, робимо висновок, що не вся територія держав-членів знаходиться у Європі.

ПРИКЛАД

Європейський Союз (Євросоюз, ЄС) — економічний та політичний союз 28 держав-членів, що розташовані здебільшого у Європі.

ЄС веде свій початок від утворення Європейської спільноти з вугілля та сталі і Європейської економічної спільноти, що були засновані шістьма країнами в 1951 та 1958 роках відповідно.

В сучасному вигляді ЄС існує на основі Маастрихтського договору (Договору про Європейський Союз), підписаному 7 лютого 1992 року і чинному з 1 листопада 1993.

Де-факто столицею Європейського Союзу є Брюссель (де базуються більшість інституцій ЄС).

Приклад завдання №2

Оцініть наступне твердження:

Створення Європейського Союзу пов'язане з підписанням Маастрихтського договору у 1992 році.

Варіанти відповідей:

- Твердження є правильним
- Твердження є неправильним
- Неможливо визначити правильність твердження

Правильна відповідь: Твердження є правильним

Пояснення:

В оригінальному тексті написано, що « В сучасному вигляді ЄС існує на основі Маастрихтського договору ». Таким чином, можемо казати, що створення ЄС пов'язане з підписанням Маастрихтського договору.

ПРИКЛАД

Європейський Союз (Євросоюз, ЄС) — економічний та політичний союз 28 держав-членів, що розташовані здебільшого у Європі.

ЄС веде свій початок від утворення Європейської спільноти з вугілля та сталі і Європейської економічної спільноти, що були засновані шістьма країнами в 1951 та 1958 роках відповідно.

В сучасному вигляді ЄС існує на основі Маастрихтського договору (Договору про Європейський Союз), підписаному 7 лютого 1992 року і чинному з 1 листопада 1993.

Де-факто столицею Європейського Союзу є Брюссель (де базуються більшість інституцій ЄС).

Приклад завдання №3

Оцініть наступне твердження:

Метою створення ЄС було налагодження співпраці між країнами-учасницями ЄС.

Варіанти відповідей:

- Твердження є правильним
- Твердження є неправильним
- Неможливо визначити правильність твердження

Правильна відповідь: Неможливо визначити

Пояснення:

В оригінальному тексті немає жодних посилань на мету створення ЄС.

ПРИКЛАД

Європейський Союз (Євросоюз, ЄС) — економічний та політичний союз 28 держав-членів, що розташовані здебільшого у Європі.

ЄС веде свій початок від утворення Європейської спільноти з вугілля та сталі і Європейської економічної спільноти, що були засновані шістьма країнами в 1951 та 1958 роках відповідно.

В сучасному вигляді ЄС існує на основі Маастрихтського договору (Договору про Європейський Союз), підписаному 7 лютого 1992 року і чинному з 1 листопада 1993.

Де-факто столицею Європейського Союзу є Брюссель (де базуються більшість інституцій ЄС).

Приклад завдання №4

Оцініть наступне твердження:

Офіційною столицею ЄС є Брюссель, Бельгія.

Варіанти відповідей:

- Твердження є правильним
- Твердження є неправильним
- Неможливо визначити правильність твердження

Правильна відповідь: Твердження є неправильним

Пояснення:

В оригінальному тексті зазначено « Де – факто столицею Європейського Союзу є Брюссель ». Термін де-факто відрізняється від де-юре. Де-факто означає фактичність, проте не офіційний статус.

Додаток П

Додаток до Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. №1440

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

І. Загальні дані

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Дата народження _____

Посада, яку займає працівник, і стаж роботи на ній (на момент атестації) _____

Освіта (освітньо-кваліфікаційний рівень, найменування навчального закладу і рік закінчення, спеціальність) _____

Науковий ступінь, вчене звання _____

Підвищення кваліфікації (коли і що закінчив) _____

Загальний трудовий стаж, у тому числі на службі в органах місцевого самоврядування та на державній службі _____

Категорія посади _____ Ранг _____

Посада в кадровому резерві _____

II. Результати атестації

Висновки атестаційної комісії за підсумками голосування:

відповідає займаній посаді (за _____, проти _____)

відповідає займаній посаді з певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо)

_____ (за _____, проти _____)

не відповідає займаній посаді (за _____, проти _____)

Рішення атестаційної комісії _____

Рекомендації атестаційної комісії _____

_____ (за _____, проти _____)

Голова атестаційної комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____

(підписи) (ініціали, прізвище)

Дата атестації "___" _____ 200__ року

З результатами атестації ознайомлений _____
(підпис працівника,
який атестується)

Примітка. У разі коли голова або член комісії мають іншу думку щодо оцінки роботи та ділових якостей працівника, який атестується, її викладають письмово у довільній формі і додають до атестаційного листа.

Додаток Р

Додаток до Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 р. №1386

ЗАТВЕРДЖУЮ

Сільський, селищний, міський голова, голова районної, районної у місті, обласної ради

" ____ " _____ 200_ року

СПИСОК

осіб, зарахованих до кадрового резерву

(найменування органу місцевого самоврядування)

N п/п	Посада, на яку формується резерв	Особа, яка працює на посаді					Особа, яка зарахована до кадрового резерву						
		прізвище, ім'я, по батькові	рік народження	освіта, коли і що закінчив, спеціальність	стаж роботи на посаді	ранг	прізвище, ім'я, по батькові	рік народження	освіта, коли і що закінчив, спеціальність	коли зараховано до кадрового резерву	посада, яку займає, місце роботи	стаж роботи на посаді	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Начальник підрозділу,
що займається
кадровими питаннями

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

Примітка. За наявності наукового ступеня або вченого звання дані заносяться до граф 5 і 10.

Балановська Тетяна Іванівна,
кандидат економічних наук, професор
Михайліченко Микола Васильович,
кандидат педагогічних наук, професор
Троян Аліна Василівна,
кандидат економічних наук, доцент

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Видавець ФОП Ямчинський О.В.

03150, Київ, вул. Предславинська,28

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру

суб'єкта видавничої справи ДК №6554 від 26.12.2018р.

Формат 60x84/16. Наклад 300пр. Ум.друк.арк. 23,25. Зам.№151.

Виготовлювач ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»

03150, Київ, вул. Предславинська,28

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру

суб'єкта видавничої справи ДК №4131 від 04.08.2011р.