

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кафедра публічного адміністрування у сфері цивільного захисту

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «КАДРОВА ПОЛІТИКА І ДЕРЖАВНА СЛУЖБА»

за напрямом підготовки доктора філософії зі спеціальності

281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування у сфері цивільної безпеки»

Укладачі: Домбровська С.М.,
д.держ. упр., проф.,
Майстро С. В.,
д.держ. упр., проф.,
Лопатченко І. М.,
к.держ.упр.

Харків-2020

Друкується за рішенням
Вченої ради ННВЦ НУЦЗ Ук-
раїни
Протокол від 27.08.2020 р. № 1.

Рецензенти:

Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Укладачі: С.М. Домбровська, С. В. Майстро, І.М. Лопатченко – Х. : НУЦЗУ, 2020. – 97 с.

Курс лекцій є складовою частиною методичного забезпечення при вивченні навчальної дисципліни «Кадрова політика і державна служба» підготовки доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Розглядаються теоретичні основи кадрової політики та державної служби, розкриваються особливостей формування та реалізації сучасної державної кадрової політики в Україні

Курс лекцій орієнтовано на ад'юнктів, аспірантів, які здобувають науковий ступінь «доктор філософії» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Він також буде корисним для державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також курсантів, студентів, магістрів та викладачів вищих навчальних закладів.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

ТЕМА 1. ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Розкрити сутність та особливості набуття правового статусу державного службовця, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

- 1.1. Сутність правового статусу державного службовця
- 1.2. Права й обов'язки державних службовців
- 1.3. Обмеження, пов'язані з проходженням державної служби

1.1. Сутність правового статусу державного службовця.

Дослідження проблем управління, а тим більше вивчення організації та діяльності інституту державної служби, є порівняно новою сферою наукових пошуків для більшості країн посткомуністичного простору, у тому числі й України.

За останні роки активізувалися наукові дослідження з проблем державного управління та державної служби. Однак уже перші наукові дослідження державного управління в країнах посткомуністичного простору виявили кри-

зу в цій сфері не лише як теоретичної дисципліни, а й як практичної та освітньої галузі. Крім того, постійна полеміка точиться навколо змістовного наповнення терміна «державна служба». Це пов'язано з тим, що змістовно дане поняття досить близьке з такими, як «державне управління», «публічне управління», «публічна служба», «публічна адміністрація».

Аналіз наукових публікацій свідчить про неоднозначність існуючих підходів до визначення поняття «державна служба». Так, на думку Г. Атаманчука, державна служба – це практична та професійна участь у здійсненні цілей і функцій держави шляхом виконання обов'язків і повноважень на посаді, що визначена в конкретному державному органі.

Відомий український учений В. Авер'янов вбачає в державній службі один із важливих видів суспільно корисної діяльності, зміст якої полягає у виконанні завдань і функцій держави відповідно до обсягу компетенції відповідного органу державної влади. Дослідник вважає доцільним розглядати поняття «державна служба» в широкому та вузькому сенсі. У широкому розумінні державна служба являє собою виконання службовцями своїх обов'язків в усіх державних організаціях: в органах державної влади, на підприємствах, в установах, в інших організаціях. У вузькому розумінні – це виконання державними службовцями власних обов'язків. В. Авер'янов поділяє державну службу за гілками влади – на законодавчу, виконавчу, судову, виокремлює також цивільну (як функціональну та спеціальну) та мілітаризовану (СБУ, митна служба тощо). Діяльність кожної з цих видів державної служби потребує регулювання окремими спеціальними законами, що відображають характер функціонування спеціалізованих служб.

О. Оболенський розглядає державну службу як комплекс організаційного, економічного, правового, культурного інститутів. З організаційного погляду державна служба – це діяльність спеціально створених органів державної влади, що має певний адміністративний зміст і особливий предмет та здійснюється у визначених організаційно-правових формах. З економічного погляду державна служба розглядається як суб'єкт виконавчо-розпорядчої

діяльності, що виконує функції організації та спрямування ресурсних потоків: фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних, кадрових тощо. З правового погляду інститут державної служби розглядається як юридично вихідний засіб у системі побудови державності, оскільки він поєднує правову базу, яка використовується в щоденній практиці органів державної влади. З культурного погляду державна служба являє собою механізм послідовного розроблення, створення, закріплення та трансляції духовних цінностей.

В. Малиновський характеризує державну службу як державний правовий і соціальний інститут, який в межах своєї компетенції реалізує цілі та функції органів державної влади шляхом професійного виконання службовцями своїх посадових обов'язків і повноважень, що забезпечує взаємодію держави й громадян у реалізації їх інтересів прав і обов'язків. Державна служба також є засобом реалізації функцій соціальної держави, поєднуючи особисті, групові та державні інтереси, ставши, таким чином, основним каналом взаємозв'язків держави і народу.

Мета державної служби – упорядкування та підвищення ефективності процесів формування й реалізації державної влади і державного управління, а також поєднання відповідальності за виконання повноважень за посадою із соціально-економічними гарантіями державної служби.

Функції державної служби – це основні напрямки діяльності державної служби щодо її кадрового, нормативно-правового та наукового забезпечення, а також здійснення загальних напрямків політики у сфері державної служби.

Принципи державної служби

Конституційні (загальні) принципи	принципи Організаційно-функціональні
служіння українському народу та Українській державі;	єдність системи державної служби;
демократизм, гуманізм і соціальна справе-	політична нейтральність державної служби;

дливість;	
законність, що забезпечує пріоритет прав та свобод людини і громадянина;	рівність доступу до державної служби;
професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі;	ієрархічність системи державної служби;
персональна відповідальність за виконання посадових повноважень і дотримання службової дисципліни;	уніфікованість державної служби та система заслуг;
політична неупередженість;	стабільність інституту державної служби;
відкритість, гласність та контрольованість	ефективність державної служби

Розрізняються такі види державної служби:

1) *за формою діяльності державних органів*:

- в апараті єдиного органу законодавчої влади;
- в органах виконавчої влади;
- в судових органах і органах прокуратури;

2) *за специфікою компетенції органів державної служби*:

- цивільна служба (загальна і спеціальна);
- мілітаризована служба (військова служба, служба в органах внутрішніх справ тощо).

Спеціальними видами державної служби є такі:

- військова служба;
- органи прокуратури;
- апарат судів;
- служба безпеки;
- органи внутрішніх справ (міліція);
- органи податкової служби;
- органи митного контролю;

– дипломатична служба.

Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладене встановлене нормативними актами коло службових повноважень (Закон України «Про державну службу», ст. 2). Посади забезпечують персоніфікацію державно-управлінських функцій і розподіл праці на державній службі.

Посада – це найнижча гранична межа диференціації виконавців функцій та завдань держави, що є первинним елементом державного апарату, організаційно розрахованим на одного працівника, і являє собою стабільний комплекс прав і обов'язків. Вона формується в розпорядчому порядку з визначенням назви, місця в ієрархії, порядку заміщення, включається в штатний розклад та єдину номенклатуру посад службовців.

За змістом і характером діяльності, способами призначення та надання повноважень можна виділити такі типи посад в органах державної влади, що існують у сфері державного управління:

- 1) політичні;
- 2) адміністративні;
- 3) патронатні.

Адміністративні посади займають державні службовці, на яких законодавчо-нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих функцій;

Патронатні посади – це ті, на які самостійно добирають та приймають осіб керівники органів державної влади (від глави держави до керівників місцевих органів влади). Це посади радників, консультантів, помічників та ін.

Політична посада – це посада, яку займають представники партії, що перемогла на виборах, або особа, яка перемогла на виборах, або була призначена вибраними особами або представницькими органами.

Статус державного службовця – особливий вид спеціально визначених і гарантованих державою норм, що характеризують місце державного службовця в суспільстві. Розглядається в правовому, організаційному, соціа-

льному та матеріальному аспектах.

Правовий аспект статусу зумовлений змістом державно-службових правовідносин. Він визначається Конституцією України, Законом України "Про державну службу", іншими нормативно-правовими актами і характеризується сукупністю прав, обов'язків, повноважень та обмежень. При цьому слід розрізняти загальні права, обов'язки, повноваження та обмеження, встановлені для всіх державних службовців і посадові права, обов'язки, повноваження та обмеження, визначені для конкретних посад.

Організаційний аспект визначається місцем органу державної влади в ієрархічній структурі державного апарату, посадою, яку службовець обіймає в цьому органі. Порядок заміщення посади державного службовця, що є невід'ємною складовою цього аспекту статусу, залежить від категорії посади. Організаційний аспект безпосередньо визначає велику кількість чинників правового аспекту статусу. Також він впливає на матеріальне забезпечення службовця, тобто на матеріальний аспект статусу.

Соціальний аспект визначається соціальним престижем державної служби.

Матеріальний аспект обумовлений колом повноважень та сферою їх застосування, що безпосередньо пов'язано з місцем органу державної влади в структурі державного апарату та посадою, яку службовець обіймає в цьому органі.

У суспільному визнанні статусу державного службовця чільне місце посідає громадська думка, що неформально визначає ставлення суспільства до державних службовців. Виходячи з цього статус державного службовця - це комплексний показник місця державного службовця в соціальній системі, один з найважливіших параметрів його соціального стану. Основними складовими статусу державного службовця є його позиція в структурі державного апарату та уявлення суспільства про місце, роль і значення цієї позиції. Відповідно до цього статус у громадській думці визначається такими катего-

ріями, як престиж, пошана, повага. Таким чином, статус державного службовця передбачає:

- безпосередню належність за родом професійної діяльності до підготовки, прийняття та/або запровадження рішень у сфері державного управління, причому ці дії, як правило, мають економічні та соціальні наслідки для всього суспільства або його певної частини;

- наявність у державного службовця повноважень виступати від імені органу державної влади (тим самим від імені держави), обстоюючи державний інтерес; - законодавче та нормативно-правове визначення компетентності, повноважень, прав, обов'язків, обмежень і відповідальності згідно із займаною посадою;

- належність до особливої професійно-статусної групи, яка складається з професійно підготовлених до державної служби представників різних професій.

Державні службовці, виконуючи свої обов'язки, повинні мати чітке уявлення про свою діяльність: її соціальну значущість; організованість; матеріально-технічну та інформаційну забезпеченість; певну форму дій в апараті; компетентність керівництва державною діяльністю. Сукупність цих уявлень виступає як усвідомлена база соціально необхідного способу діяльності.

1.2. Права й обов'язки державних службовців.

Одним з елементів правового статусу державного службовця є права державного службовця. Державний службовець в Україні, як і будь-який суб'єкт права - громадянин України, має конституційно закріплені права. Однак з погляду державно-службової діяльності найважливішим аспектом є службові права, з реалізацією яких можна говорити про функціонування державної служби. Службові права безпосередньо пов'язані з виконанням посадових обов'язків. Визначені чинним Законом України "Про державну службу" права державного службовця можна поділити на три групи:

- права, які забезпечують розуміння службовцями свого правового ста-

тусу та його правовий захист;

- права, які сприяють безпосередньому виконанню службових обов'язків;

- права, які сприяють підвищенню посадової активності державного службовця, реалізації його конституційних прав і свобод, що забезпечують соціальні гарантії державного службовця.

Державний службовець не має права використовувати свої службові обов'язки, авторитет державної служби і знання документів для того, щоб критикувати діяльність органів державної влади та їх посадових осіб. Державний службовець не має права критикувати свого керівника, орган, у якому він служить, щодо питань політики, яку мають проводити цей орган і посадові особи. Якщо державний службовець не згодний з цією політикою, він має подати у відставку.

Обов'язки державного службовця характеризують сутність його службової діяльності, коло яких визначено ст. 8 Закону України «Про державну службу», а для окремих категорій державних службовців – спеціальними нормативними актами. Обов'язками державного службовця є:

1) додержання Конституції України та інших нормативних актів законодавства України;

2) забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції;

3) недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина;

4) безпосереднє виконання покладених на них службових обов'язків, своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок керівників;

5) збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків публічної служби, а також іншої інформації, яка згідно із законодавством не підлягає розголошенню;

6) постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації;

7) сумлінне виконання своїх обов'язків, ініціатива і творчість у роботі.

1.3. Обмеження, пов'язані з проходженням державної служби

З метою запобігання прийняття на службу невідповідних осіб, а також осіб, які за своїми особистими якостями не зможуть забезпечити виконання функцій держави, передбачено відповідні умови та обмеження щодо призначення осіб на посади державної служби.

Правообмеження поділяються на: *обмеження етичного змісту* та *обмеження юридичного характеру* (рис. 2. 1).

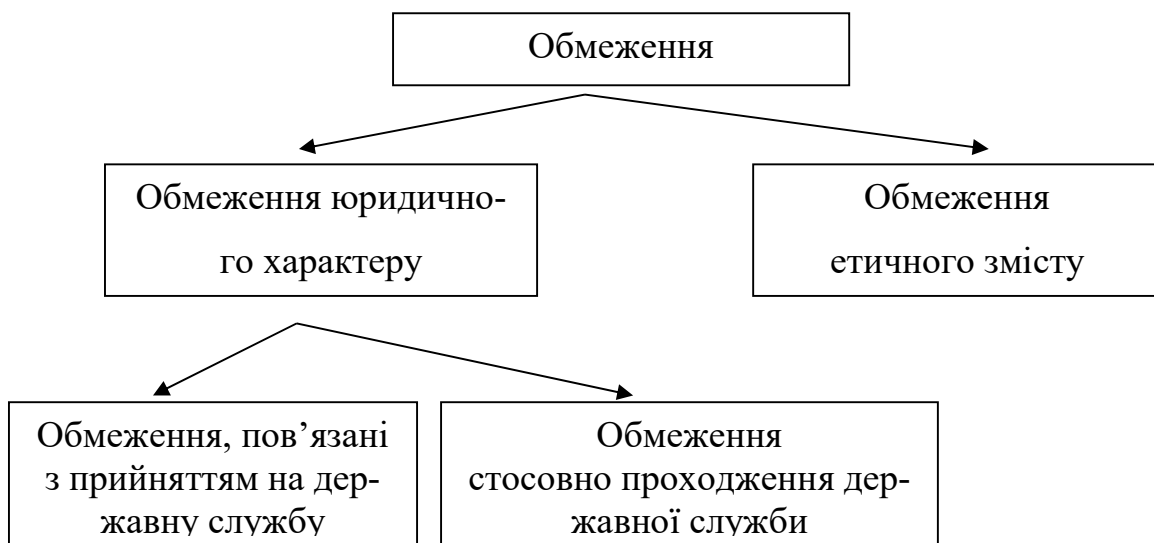


Рис. 2. 1. Види обмежень

Обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу передбачені ст.. 32 Закону України "Про державну службу".

1. Не допускається призначення на посаду державної служби особи, яка буде прямо підпорядкована близькій особі або якій будуть прямо підпорядковані близькі особи.

2. У разі виникнення обставин, що призводять до порушення вимог частини першої цієї статті, відповідні особи, близькі їм особи зобов'язані повідомити про це керівника державної служби та вжити заходів до усунення таких обставин у 15-денний строк.

Якщо в зазначений строк такі обставини добровільно не усунуто, керівник державної служби повинен вжити у місячний строк заходів до їх усунення. Для цього керівник державної служби може перевести державного службовця за його згодою на іншу рівнозначну вакантну посаду державної служби в цьому державному органі або дати згоду на переведення до іншого державного органу. У такому разі переведення державного службовця здійснюється без обов'язкового проведення конкурсу. У разі неможливості переведення особа, яка перебуває у підпорядкуванні, підлягає звільненню із займаної посади.

3. У разі порушення вимоги, зазначеної в абзаці другому частини другої цієї статті, керівник державної служби несе відповідальність, встановлену законом.

4. Особи, які не повідомили керівника державної служби про обставини, зазначені у частині першій цієї статті, несуть відповідальність, встановлену законом.

5. На державних службовців поширюються обмеження, передбачені Законом України "Про запобігання корупції".

Відповідно до ст. 6 Закону «Про політичні партії в Україні» членами політичних партій не можуть бути: судді, працівники прокуратури, органів внутрішніх справ, співробітники Служби безпеки України, військовослужбовці.

Ст. 10 Закону України «Про державну службу» встановлено, що *державний службовець не має права:*

1) бути членом політичної партії, якщо такий державний службовець займає посаду державної служби категорії "А". На час державної служби на посаді категорії "А" особа зупиняє своє членство в політичній партії;

2) обіймати посади в керівних органах політичної партії;

3) суміщати державну службу із статусом депутата місцевої ради, якщо такий державний службовець займає посаду державної служби категорії "А";

4) залучати, використовуючи своє службове становище, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників бюджетної сфери, інших осіб до участі у передвиборній агітації, акціях та заходах, що організуються політичними партіями;

5) у будь-який інший спосіб використовувати своє службове становище в політичних цілях.

Також у даній статті зазначено, що державний службовець не має права демонструвати свої політичні погляди та вчиняти інші дії або бездіяльність, що у будь-який спосіб можуть засвідчити його особливе ставлення до політичних партій і негативно вплинути на імідж державного органу та довіру до влади або становити загрозу для конституційного ладу, територіальної цілісності і національної безпеки, для здоров'я та прав і свобод інших людей.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Яким чином виглядає взаємозв'язок службових прав з виконанням посадових обов'язків?
2. Охарактеризуйте нормативні документи, в яких містяться права державних службовців.
3. Які загальні права державних службовців Ви можете виділити?

Список використаної літератури

1. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Білинська М. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / М. М. Білинська, О. Є. Євмешкіна, О. Г. Сурай. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
3. Лазор О. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. – вид. 3-тє, доповн. і перероб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – К. : Дакор, 2009. – 560 с.

4. Професіоналізація державної служби / Л.Г. Штика, Н. О. Бондарчук, Л. М. Гогіна. – К. : НАДУ, 2008. – 36 с.

ТЕМА 2. КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Ознайомити слухачів з особливостями здійснення контролю у системі державної служби, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

- 2.1. Контроль як функція державного управління
- 2.2. Зв'язок контролю з іншими функціями державного управління
- 2.3. Поняття системи контролю у сфері державного управління

2.1. Контроль як функція державного управління

Функції виконавчої влади самостійні та універсальні. Наявні різні підходи щодо їх класифікації, їх поділяють на політичні та технічні функції або функції загального управління й спеціалізовані функції, функції здійснення суверенітету (зовнішнього та внутрішнього), економічні, соціальні, соціально-виховні функції тощо.

Найпоширенішою у вітчизняній літературі є класифікація функцій державного управління на загальні, спеціальні та допоміжні.

Загальні функції справляють об'єктивно необхідний вплив на певні процеси, що відбуваються в господарській, політичній, соціально-культурній та інших сферах. Ці функції є основними, притаманними будь-якому управлінню, незалежно від того, на якому рівні та в яких галузях вони здійснюються.

Загальними функціями державного управління є прогнозування, планування, організація, регулювання, координація, облік, контроль. Цю класифікацію побудовано на підставі внутрішньої технології управлінської діяльності.

За умов значних змін, що відбуваються нині в державі та суспільстві, на перший план постає завдання такого налагодження діяльності органів державної влади, за якого їх робота спрямовувалася б передусім на забезпечення прав і свобод, законних інтересів громадян та створення механізмів, що допомагали б їх відстоювати, захищати. Держава у своїх діях повинна виходити з пріоритету загальнолюдських цінностей, що ставить контроль на одне з перших місць серед інших видів діяльності державного управління. Зміна ролі держави в суспільстві змінює сутність і призначення контролю, і особливо це стосується контролю в системі державної служби.

У розумінні поняття державного контролю слід виходити з того, що це – функція, яку держава здійснює з метою перевірки дотримання і виконання поставлених завдань, прийнятих рішень та їх правомірності. В організаційно-правовому плані контроль – це систематична, конструктивна і позитивна діяльність, в ході якої за допомогою вивчення й аналізу стану об'єкта контролю, проміжних і кінцевих результатів його діяльності встановлюється й фіксується фактичне становище цього об'єкта, здійснюється зіставлення з очікуваним (чи планованим) станом, виявляються відхилення та їх причини, визначаються форми, засоби і напрями управлінського впливу.

Основною метою контролю в системі державної служби є підвищення ефективності управління шляхом аналізу, перевірки та спрямування діяльності суб'єктів управління відповідно до їх завдань та встановлених

приписів. За допомогою контролю забезпечується злагоджена, чітка робота органів влади, добросовісне і якісне виконання посадовими особами, всіма службовцями наданих їм прав та сумлінне ставлення до виконання своїх обов'язків для забезпечення добробуту суспільства. Зміст контролю в системі державної служби охоплює спостереження, аналіз і перевірку діяльності відповідних органів та їх посадових осіб щодо виконання поставлених перед ними завдань, дотримання встановлених державою правил, норм і стандартів.

Принципами державного контролю є: об'єктивність, безперервність, регулярність, систематичність, своєчасність, повнота, оперативність, дієвість, гласність.

До основних *функцій контролю*, в яких виявляється його організуюча роль, можна віднести: інформаційну, коригуючу, профілактичну і правоохоронну.

Інформація, отримана в ході контролю, дає можливість суб'єкту управління скласти уявлення про стан справ у сфері його інтересів і результати управлінського впливу, відповідність діяльності об'єкта чи об'єктів управління визначеним завданням. Тут реалізується й такий аспект інформаційної функції, як надання допомоги об'єктові контролю, однак така допомога може бути надана лише після відповідного аналізу його стану та констатації фактів.

Регулююча (коригуюча) функція контролю спрямовується на те, щоб у разі виявлення розходжень між заданими і фактичними діями, шляхами, обраними для досягнення мети, можна було прийняти рішення і спрямувати його на виправлення ситуації.

Здійснення *профілактичної функції* контролю дає змогу виявити і попередити саму можливість невиконання рішень та скоєння правопорушення або ж припинити дії, що порушують встановлені приписи чи прийняті рішення, дає можливість на початкових стадіях проаналізувати шляхи виконання поставлених завдань і вже на цій стадії попередити можливі недостатньо обгрунтовані кроки щодо їх розв'язання, а при виявленні неправомірної

поведінки об'єктів управління – вжити відповідних заходів.

Правоохоронна функція контролю спрямована на припинення неправомірних дій відповідних органів посадових осіб або на необхідність виконання встановлених правил. Вона пов'язана з притягненням до юридичної відповідальності.

Розрізняють державний і громадський (суспільний) види контролю (рис. 1). *Державний контроль* полягає в забезпеченні додержання всіма державними органами законів та інших нормативних актів, підвищенні ефективності роботи державних органів, забезпеченні більш ефективного використання державних коштів. Державний контроль здійснюється різними суб'єктами державної влади і поділяється на: *політичний* – Президент України, Верховна Рада, місцеві виборні органи; *адміністративний*, у якому виділяють два типи: *ієрархічний* – вищі органи управління (посадові особи) контролюють нижчі (підлеглих); *спеціальний* – перевірки здійснюються органами прокурорського нагляду, СБУ, МВС, ДПА, Головним управлінням державної служби України тощо; *судовий контроль* – усі суди України, але не безпосередньо, а шляхом розгляду подань державних органів, громадян, об'єднань громадян тощо. Усі види державного контролю тісно пов'язані між собою, можуть взаємно накладатися, доповнювати один одного, здійснюватися в різному обсязі, з різних позицій та в різних формах.

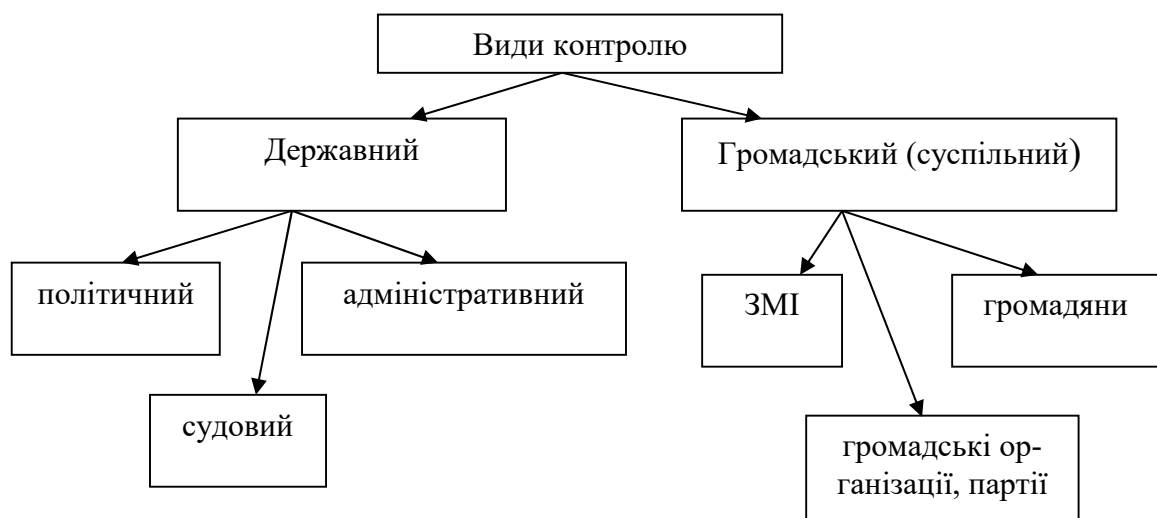


Рис. 1. Види контролю

Громадський (суспільний) контроль здійснює суспільство через діяльність громадських організацій, партій, ЗМІ, звернення, листи та заяви громадян. Соціальна активність населення є першоосновою соціального контролю й найбільш яскравим проявом демократизації держави. Для того щоб вона була достатньо високою і конструктивною в аспекті соціального контролю, потрібно:

- забезпечувати доступність населення до основних нормативно-правових документів;
- надавати відповіді на листи й усні звернення громадян до органів державної влади, у ЗМІ, до депутатів усіх рівнів;
- здійснювати масові соціологічні опитування щодо оцінки діяльності державних службовців;
- проводити громадські слухання як один з найбільш дійових способів контролю населення за діяльністю державних службовців.

Відповідно до організаційних взаємозв'язків контролюючого суб'єкта і підконтрольного об'єкта можна виділити *зовнішній і внутрішній* види контролю. Такий поділ є доволі умовним, оскільки за певних обставин один і той самий контроль може бути зовнішнім стосовно однієї системи чи об'єкта, а за інших обставин, за розгляду більш масштабної системи, задовольнятиме внутрішні потреби системи, тобто може вважатися внутрішнім. Внутрішній контроль та його різновиди здійснюється в межах організаційної підпорядкованості того, хто контролює, з тим, кого контролюють. У випадку зовнішнього контролю така організаційна підпорядкованість відсутня.

У часовому вимірі контроль може бути попереднім, поточним (оперативним) і подальшим (наступним). *Попередній контроль* виконує попереджувальну функцію, а зміст його полягає у виявленні та попередженні можливих негативних явищ, що можуть настати через уже існуючі обставини, які можуть негативно проявитися в майбутньому. *Поточний (оперативний) контроль* проводиться в процесі виконання управлінських рішень, поставлених

завдань, узятих зобов'язань, і дає можливість отримувати відомості не лише про саму діяльність або бездіяльність як таку, а й про її відповідність установленим вимогам. *Наступний контроль* (контроль за виконанням поставлених завдань, управлінських рішень чи доручень посадових осіб), здійснюється після закінчення діяльності, за її результатами. На відміну від попереднього і поточного, наступний контроль не може ані спрямовувати, ані змінювати чи втручатися у процес діяльності. Його значення полягає в перевірці факту виконання, доцільності та законності дій загалом. Основною метою такого контролю є оцінювання.

Загальний і спеціальний види контролю можуть мати попередній, поточний і подальший характер і при цьому можуть розглядатися як види контролю і виступати стадіями здійснення загального і спеціального контролю. Під час загального контролю увага приділяється не так конкретним питанням, як загальному стану, виконанню управлінських рішень, їх доцільності, законності діяльності. Спеціальний контроль має предметне спрямування і проводиться за конкретною сферою або функцією управління. На відміну від загального, під час спеціального контролю проводиться більш глибокий аналіз реального стану, спостереження і перевірка виконання поставлених завдань, застосовуються заходи попередження та припинення неправомірних дій.

Формами і методами контролю за діяльністю державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування є:

- безпосереднє спостереження за їх роботою: ставлення до праці, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, відносини з колегами, ставлення до громадян тощо;
- вивчення керівником результатів роботи працівника (проектів підготовлених ним документів, узагальнених інформаційних матеріалів, пропозицій тощо) з огляду їх змісту, мовностилістичної грамотності та культури оформлення, здатності працівника до аналізу й узагальнення практики;
- вивчення відгуків про роботу конкретного працівника з боку його безпосереднього керівника, колег, підлеглих або працівників підвідомчих

установ, організацій, з якими він безпосередньо працює, а також з боку громадян;

- індивідуальні співбесіди керівників із працівниками з питань виконання службових обов'язків, доручень;
- заслуховування звітів, повідомлень працівників, керівників структурних підрозділів на службових нарадах із питань їх діяльності, виконання рішень, доручень, роботи підрозділів, які вони очолюють, тощо;
- атестація державних службовців, яка є комплексною формою перевірки й оцінки їх роботи і проводиться відповідно до Положення про порядок проведення атестації державних службовців органів виконавчої влади;
- щорічна оцінка державних службовців як вид регулярного контролю за проходженням ними державної служби та професійними досягненнями.

Майже всі з перелічених форм контролю поєднуються із самоконтролем.

2.2. Зв'язок контролю з іншими функціями державного управління

В державному управлінні контроль перебуває у тісному зв'язку з іншими функціями управління й разом з тим призначений для оцінки відповідності здійснення цих функцій завданням, що стоять перед управлінням. Контроль забезпечує конкретність управління й здійснення його відповідно до прийнятих рішень. За допомогою контролю, який в кібернетиці називають «зворотнім зв'язком», суб'єкт управління отримує інформацію про результати діяльності, а також про ті помилки та зміни ситуації, що можуть призвести до невиконання поставлених завдань чи отримання зовсім інших результатів.

Маючи інформацію про правомірність чи неправомірність діяльності органу чи посадової особи, доцільність її, можна оперативного втрутитися, привести важелі управління у відповідність з умовами, що виникають, та попередити небажаних наслідків. Контроль дає можливість не лише коригувати управлінську діяльність, але й допомагає передбачити перспективи подаль-

шого розвитку та досягнення конкретного результату.

Сучасна побудова Української держави орієнтується на нові принципи діяльності органів виконавчої влади, а відповідно й нові підходи до завдань, функцій державних органів, їх структури. У зв'язку з цим постало питання про призначення контролю як функції управління, зміну компетенції державних органів контролю.

Нові умови розвитку держави та її впливу на суспільство потребують адекватних підходів до системи державного контролю та її законодавчого забезпечення. Необхідність існування такої системи пояснюється тим, що з переходом до нових політичних і економічних засад нашого суспільства не стало менше недоліків у сфері державного управління, а управлінські рішення, які прийняті навіть вищими органами виконавчої влади, не є такими вже й бездоганними.

Україна буде ринкові відносини, характерною ознакою яких є існування різних форм власності. В цих умовах роль державного управління й контролю як його важливої функції значно зростає. Змінюється їх призначення, форми роботи, а в деяких галузях і обсяг, проте значення в цілому не зменшується.

Оскільки мова йде про перехід до ринкових відносин, то, виходячи з досвіду інших країн, неважко передбачити, що суб'єкти як приватної, так і державної власності у своїй господарській діяльності будуть орієнтуватися на прибуток, дбати про свої інтереси, які не завжди співпадатимуть з інтересами держави та суспільства. Хоч робляться лише перші кроки до ринку, проте прикладів порушення законодавства, умисного приховування прибутків, невідповідності управлінських дій новим умовам та негативних наслідків господарювання вже достатньо. До них можна віднести й монополізацію виробництва окремих груп товарів чи послуг, що дає змогу диктувати умови споживачам чи користувачам, і намагання ухилитися від податків. Погоня за максимальними прибутками, відсутність контролю з боку держави за цими процесами та недоліки державного управління стали причинами багатьох не-

гативних наслідків. Стало можливим завезення на територію держави токсичних речовин, впровадження небезпечних для людини виробничих технологій, хижацьке ставлення до навколишнього середовища.

Тому й в умовах розвитку демократії, переходу до ринкових відносин об'єктивною реальністю залишається контроль. Відповідно нові умови здійснення управлінської діяльності потребують і перегляду завдань контролю, форм і методів його здійснення.

Під впливом процесів, що відбуваються у сфері державного управління, формується певна система контролю. Вона є частиною усієї системи державного контролю в інших сферах і має свої особливості як формування, так і функціонування, обумовлені конкретним змістом контрольної діяльності та органами, що її здійснюють.

Розглядаючи проблему побудови системи державного контролю у сфері управління й її правового забезпечення, слід зупинитися на відмінності поняття системи державного контролю від поняття системи органів державного контролю. Адже перше набагато ширше за друге.

Функцію контролю у сфері управління здійснюють у різних обсягах та формах більшість державних органів. Процес демократизації вніс зміни у співвідношення централізації та децентралізації управління, призначення контролю та форми і методи його здійснення. Із засобу покарання контроль набув інформаційно-аналітичного характеру, став невід'ємним фактором подальшого розвитку управління.

На рівні органів виконавчої влади контроль трансформується у функцію, яка може бути основною діяльністю чи виступати лише елементом більш широкої діяльності.

2.3. Поняття системи контролю у сфері державного управління

Поняття системи контролю у сфері державного управління не вичерпується й не зводиться до системи органів. Воно набагато ширше, оскільки містить і органи й осіб, для яких контроль не є основною діяльністю, а таких ор-

ганів набагато більше.

Таким чином, система державного контролю складається з державних органів та посадових осіб, що наділені будь-якими контрольними повноваженнями щодо органів державного управління. Разом вони розглядаються як єдина система, що виконує функцію контролю.

На відміну від системи державного контролю система органів державного контролю є вужчим поняттям. Її складають лише державні органи, для яких контроль – основна діяльність з конкретних питань, яка здійснюється глибше й професійніше.

Проте незалежно від того, які органи здійснюють контрольну функцію та в якому обсязі, контрольна діяльність базується на єдиних принципах і в її основу покладено завдання підвищення ефективності управління та його подальшого удосконалення.

Зрозуміло, такий розподіл певною мірою умовний, однак необхідний і допомагає повніше окреслити коло суб'єктів, що контролюють органи управління, показати відмінність їх завдань у цій сфері, співвідношення контролю, який здійснюється в процесі загальної діяльності, з контролем спеціальних, функціональних органів контролю, місце і роль останніх, лінії взаємодії і контактів учасників контролю. Функція контролю, що її здійснюють державні органи загальної компетенції, має й більш загальний характер, не конкретизований здебільшого і механізм її виконання у юридичних актах. Тому в ряді випадків необхідні контакти та взаємодія зі спеціальними функціональними контрольними органами. Для цього налагоджуються певні організаційні зв'язки, здійснюються координаційні заходи для практичного узгодження дій з метою підвищення дієвості контролю. Так, наприклад, податкові інспекції на рівні районних та обласних державних органів координують з ними свою роботу з питань контролю за дотриманням податкового законодавства.

Побудова контрольних систем та їх діяльність здійснюється на основі певних принципів. Існують різні точки зору щодо принципів контролю і критеріїв систематизації цих принципів.

Розглядаючи контроль як важливу функцію державного управління, при побудові системи контролю та його здійсненні слід виходити із загальних принципів державного управління. Разом з тим як самостійна функція органів контролю, специфіка якої дає змогу виділити її з числа інших функцій управління, вона керується властивими їй принципами, що доповнюють, конкретизують загальні принципи управління.

Загалом, ефективність контролю залежить від ставлення до нього керівників державних органів, наявності повноцінних контрольних органів на всіх рівнях управління, наукової розробки проблеми контролю в умовах реформування. Необхідно підвищувати активність населення, що є першоосновою соціального контролю за діяльністю органів влади. Важливо, щоб державні службовці розуміли, що контроль у сфері державної служби є не лише засобом забезпечення законності й захисту інтересів держави, а являє собою механізм забезпечення їх прав і законних інтересів як у суді, так і в позасудовому порядку. Крім того, контроль дозволяє запобігати прояву протиправних приватних, групових чи корпоративних інтересів і забезпечувати дотримання інтересів особи і громадянина.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Які особливості використання принципу гласності при проведенні контролю у системі державної служби?
2. Охарактеризуйте принцип регулярності при проведенні контролю у системі державної служби.
3. Які особливості застосування принципу систематичності при проведенні контролю у системі державної служби?

Список використаної літератури

1. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

2. Білинська М. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / М. М. Білинська, О. Є. Євмешкіна, О. Г. Сурай. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
3. Державна служба : підручник у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін. – К. ; Одеса : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 312 с.
4. Лазор О. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. – вид. 3-тє, доповн. і перероб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – К. : Дакор, 2009. – 560 с.

ТЕМА 3. ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Охарактеризувати ключові особливості проходження державної служби, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

- 3.1. Стадії проходження державної служби
- 3.2. Умови вступу на державну службу: призначення, конкурс, закінчення терміну стажування
- 3.3. Необхідність встановлення обмежень до діяльності та поведінки державних службовців
- 3.4. Класифікація посад державних службовців

3.1. Стадії проходження державної служби

Враховуючи, що проходження державної служби є процесом, який триває, можна говорити про його стадійний (поетапний) характер.

Як зазначається в адміністративно-правовій літературі, проходження служби — це процес, який триває і який починається з виникнення державно-службових відносин, тобто з моменту заміщення особою державної посади, з подальшим переміщенням працівника по службі, проведенням оцінки та атестації державних службовців, та завершується припиненням державно-службових відносин.

Дослідниками виділяються різні стадії проходження служби. Наприклад, Д. М. Бахрах (Дем'ян Миколайович, відомий рос. вчений у галузі державного та адмін.права) основними стадіями проходження служби вважає такі:

- 1) вступ (прийняття) на службу;
- 2) атестація та підвищення кваліфікації службовців;
- 3) присвоєння чинів, персональних звань, розрядів, дипломатичних рангів тощо;
- 4) переведення на іншу посаду в межах служби;
- 5) заохочення;
- 6) притягнення до відповідальності;
- 7) припинення служби.

Оскільки в процесі проходження служби конкретною особою можуть і не мати місця деякі з наведених стадій, то доцільно здійснити розмежування:

- обов'язкових стадій (прийняття на службу, присвоєння рангу службовцю вперше, приведення до присяги службовця, присвоєння чергових рангів, припинення служби);

- факультативних (тобто необов'язкових) стадій (переведення на іншу посаду, присвоєння рангу службовцю позачергово, заохочення, притягнення до відповідальності).

Звідси, маючи на увазі обов'язковий перелік стадій проходження служби, потрібно виділити такі основні стадії:

- 1) прийняття на службу;
- 2) просування по службі;
- 3) припинення служби.

Стадія прийняття на державну службу охоплює такі процедури: — прийняття відповідним органом чи керівником рішення на підставі здійснення конкурсної чи позаконкурсної процедури прийняття на службу;

- видання відповідного наказу або розпорядження про прийняття особи на конкретну вакантну посаду;

- присвоєння особі рангу службовця в межах відповідної категорії посади;

- ознайомлення особи з наказом про прийняття на посаду та зі службовими повноваженнями;

- приведення особи до присяги службовця;

- безпосередньо початок виконання службових повноважень за посадою.

При заміщенні вакантних посад державної служби, призначення на які відповідно до законів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України здійснюється за іншою процедурою, а також у разі прийняття керівником рішення про призначення осіб в межах одного державного органу конкурс не оголошується.

До участі у конкурсі не допускаються особи, які: а) досягли встановленого законодавством граничного віку перебування на державній службі; б) визнані в установленому порядку недієздатними; в) мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади державного службовця (не знята судимість); г) у разі прийняття на державну службу будуть безпосередньо підпорядковані або підлеглі особам, які є їх близькими родичами чи свояками; д) позбавлені права займати відповідні посади в установленому законом порядку на визначений термін; є) в інших випадках, установлених законами.

Конкурс проводиться поетапно у такій послідовності:

- публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації;
- прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади; 0 проведення іспиту та відбір кандидатів.

Іспит проводиться конкурсною комісією державного органу, в якому оголошено конкурс, з метою об'єктивної оцінки знань і здібностей кандидатів на відповідні посади державної служби. Під час іспиту перевіряються знання Конституції України, закону України “Про державну службу”, а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу. Результатам іспиту приділяється велике значення: кандидати, які не склали іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією для призначення на посаду.

Конкурсна комісія на підставі розгляду поданих кандидатами документів, результатів іспиту та співбесіди з кандидатами, які успішно склали іспит, на своєму засіданні здійснює відбір осіб для зайняття оголошених для конкурсу вакантних посад державної служби. Інші 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 в цьому державному органі. У разі виникнення відповідних вакансій такі особи протягом року можуть бути прийняті на рівнозначну або нижчу посаду без повторного проходження конкурсу.

Якщо за результатами конкурсу не відібрано жодного з кандидатів для призначення на посаду, конкурсна комісія не може рекомендувати цих кандидатів до кадрового резерву. В такому випадку оголошується повторний конкурс.

Рішення про призначення на посаду державного службовця та зарахування до кадрового резерву приймає керівник державного органу на підставі пропозиції конкурсної комісії протягом одного місяця з дня прийняття рі-

шення конкурсною комісією. Це рішення може бути оскаржене керівнику відповідного державного органу протягом трьох днів після ознайомлення з цим рішенням, а також у порядку, визначеному законодавством (або в порядку підлеглості, або безпосередньо в судовому порядку).

Слід розрізнити поняття проходження служби” і “просування по службі”. Якщо проходження є загальним процесом, що починається з моменту набуття статусу державного службовця і завершується в момент втрати такого статусу, то просування означає певне посадове зростання на державній службі.

Стадія просування по службі здійснюється шляхом зайняття службовцем більш високої посади або присвоєння йому більш високого рангу. Практично просування по службі збігається з поняттям службової кар'єри, яка є індивідуальною для кожного службовця. У західних країнах проходити службу означає “робити службову кар'єру”. І успіх тут цілком залежить від особистих моральних якостей особи, її життєвого досвіду, рівня професіоналізму та кваліфікації, а також ставлення до служби.

За загальним правилом, переважне право на просування по службі мають ті службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявили ініціативність у межах повноважень, постійно підвищували свій професійний рівень, додержуються етики поведінки службовців.

Найбільш суттєво впливають на кар'єру службовців результати атестації.

Атестація службовців проводиться виключно з метою визначення відповідності чи невідповідності конкретного службовця займаній посаді. За результатами атестації атестаційна комісія приймає одне з таких рішень щодо службовця: а) відповідає займаній посаді повністю; б) неповною мірою відповідає займаній посаді; в) не відповідає займаній посаді.

Результати атестації, оформлені відповідним письмовим актом атестаційної комісії, затверджуються відповідним керівником. Службовець має право оскаржити результати атестації або в порядку підлеглості з вимогою переатестації, або безпосередньо до суду та проханням скасувати результати

атестації щодо нього.

Нарешті, стадією припинення служби не тільки завершується кар'єра службовця, а й відбувається втрата ним статусу державного службовця.

3.2. Умови вступу на державну службу: призначення, конкурс, закінчення терміну стажування

Особливості проходження державної служби встановлюються ст. «Проходження державної служби» Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. Зокрема, прийняття на державну службу, просування по службі державних службовців, 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.

Інститут проходження державної служби складається із організації підбору кадрів в управлінський апарат, здійснення переміщень працівників по службі, встановлення і реалізації засобів звільнення з державної служби.

Кожний державний службовець проходить свій службовий шлях, тобто має свою індивідуальну кар'єру.

Законодавством України визначається порядок прийняття на державну службу, проходження випробувального терміну, порядок проведення атестації службовців, заміщення державних посад, присудження категорій і рангів.

Відповідно до статті 38 Конституції України «громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування». Проте ст. 84 «Припинення державної служби у разі втрати державним службовцем права на державну службу або його обмеження» Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII передбачаються обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу.

Підставами для припинення державної служби у зв'язку із втратою

права на державну службу або його обмеженням є:

- 1) припинення громадянства України або виїзд на постійне проживання за межі України;
- 2) набуття громадянства іншої держави;
- 3) набрання законної сили рішенням суду щодо притягнення державного службовця до адміністративної відповідальності за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення;
- 4) набрання законної сили обвинувальним вироком суду щодо державного службовця за вчинення умисного злочину та/або встановлення забони займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави;
- 5) наявність відносин прямої підпорядкованості близьких осіб у випадку, передбаченому статтею 32 цього Закону.

Заміщення посади означає, що громадянин став носієм комплексу службових прав і обов'язків.

Посади заміщуються шляхом призначення або за конкурсом.

Призначення на державну посаду – це юридичний акт компетентного державного органу або посадової особи, який визначає момент офіційного дозволу на здійснення службовцем певних функцій, обов'язків і прав, які закріплені за посадою. Призначення проводиться органами державної влади і посадовими особами в межах їхньої компетенції з додержанням встановленого порядку заміщення посад тієї чи іншої категорії.

Що стосується конкурсу при прийнятті на посади в державні органи, то це є принципово новий інститут державної служби.

Інститут конкурсного прийому на державну службу базується на таких основних принципах:

- принцип рівноправності, який виключає дискримінацію за походженням, статтю, віросповіданням або політичними поглядами;
- принцип відповідності здібностей та професійного рівня вимогам конкретного виду діяльності в системі державної служби;
- принцип гласності – забезпечення гласності при проведенні конкур-

сів.

Зазначені загальні положення Закону розширене і деталізоване в Положенні Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від від 25 березня 2016 р. № 246 .

Конкурсний прийом на роботу – це той фактор, який повинен гарантувати об'єктивність оцінки ділових якостей працівника, і як наслідок – ефективність його роботи.

Заміщення державної посади за конкурсом передбачає:

- оголошення даних про вакансії на державній службі через засоби масової інформації, з повідомленням основних вимог до кандидатів;
- можливість участі у конкурсі декількох претендентів;
- рекомендацію кандидата на посаду конкурсною комісією;
- видання наказу уповноваженою посадовою особою про призначення на посаду.

Особа, яку прийнято на державну службу, набуває статусу державного службовця і суб'єкта державно-службових відносин. Особливість цих відносин полягає в тому, що вони складаються між державою в особі її органів і державним службовцем.

3.3. Необхідність встановлення обмежень до діяльності та поведінки державних службовців

Відповідно до Наказу Національного агентства України з питань державної служби, затверджено Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Ці правила є узагальненням стандартів етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, якими вони зобов'язані керуватися під час виконання своїх посадових обов'язків. У правилах передбачено, що для деяких інших категорій державних службовців (наприклад, які працюють в органах прокуратури, судів, митній чи податковій службах) можуть затвер-

джуватися відповідними органами правила з урахуванням особливостей роботи в них. У Законі «Про державну службу» наголошується, що питання функціонування державної служби в інших державних органах, правове становище яких регулюється спеціальними законами України, вирішуються останніми.

Згідно з теорією права поняття «норма» і «правило» вживаються як різнозначні, взаємозамінні. Разом з тим, при уважнішому аналізі з'ясовується, що термін «правило» вужчий за змістом ніж «норма». Отже, вони не завжди і не повністю збігаються. Зокрема, правові норми складні за своєю конструкцією, де правило заміщене лише в їх диспозиціях, не охоплюючи гіпотезу і санкцію. Державні службовці є особливими суб'єктами права, їх діяльність регулюється, поряд із загальним, і спеціальним законодавством. До останніх пред'являються підвищені правові вимоги в зв'язку з їх професійною діяльністю, а також поширюються обмеження, пов'язані з прийняттям на службу та її проходженням. Заняття такою діяльністю передбачає додержання державними службовцями встановлених в законі заборон та їх готовність нести загальну і спеціальну відповідальність за невиконання чи неналежне виконання посадових обов'язків. Законодавець до названих службовців пред'являє й етичні вимоги, засновані на загальноновизнаних етичних стандартах і принципах, які повинні бути зрозуміло і точно сформульовані. Надання етичним нормам правового статусу обумовлене подальшим прискоренням реформування системи державної служби.

3.4. Класифікація посад державних службовців

Відповідно до ст. 6 «Категорії посад державної служби» Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII, посади державної служби в державних органах поділяються на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності державних службовців.

Встановлюються такі категорії посад державної служби:

1) категорія "А" (вищий корпус державної служби) – посади:

Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;

керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;

керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників;

голів місцевих державних адміністрацій;

керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;

2) категорія "Б" – посади:

керівників структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України та їх заступників;

керівників структурних підрозділів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, їх заступників, керівників територіальних органів цих державних органів та їх структурних підрозділів, їх заступників;

керівників та заступників керівників структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, апаратів місцевих державних адміністрацій, їх структурних підрозділів;

керівників апаратів апеляційних та місцевих судів, керівників структурних підрозділів апаратів судів, їх заступників;

заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;

3) категорія "В" - інші посади державної служби, не віднесені до категорій "А" і "Б".

3. Кількість посад державної служби категорій "А" і "Б" в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Який порядок призначення на посаду в державній службі?
2. Які напрями підвищення рівня професійної компетентності працівника органу влади Ви можете запропонувати?

Список використаної літератури.

1. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія / Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. – ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
3. Білинська М. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / М. М. Білинська, О. Є. Євмєшкіна, О. Г. Сурай. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
4. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.

ТЕМА 4. ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Ознайомити слухачів з ключовими аспектами формування та реалізації державної кадрової політики, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

- 4.1. Сутність сучасної державної кадрової політики
- 4.2. Зміст державної кадрової політики
- 4.3. Суб'єкти та об'єкти державної кадрової політики
- 4.4. Основні вимоги до державної кадрової політики
- 4.5. Принципи державної кадрової політики

4.1. Сутність сучасної державної кадрової політики

Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в усіх сферах суспільного життя України, потреби в забезпеченні її сталого розвитку настійно вимагають від українського суспільства і держави принципово нового ставлення до питання формування та розвитку кадрового потенціалу. Розвиток якісного і різнопрофільного кадрового потенціалу держави є питанням національної безпеки України, її міжнародного іміджу. Катастрофічна втрата Україною виробничих позицій на світовому ринку конкурентоспроможності, що об'єктивно призводить до перетворення її в країну третього світу, у зв'язку з цим є певною пересторогою для суспільства і держави. Першочерговими заходами щодо післякризового відновлення економік у провідних країнах світу стали інвестиції у сфери розвитку інфраструктури, охорони здоров'я і освіти населення. Питання значення розвитку людського потенціалу є актуальним і в Україні. Але воно в основному має віртуальний, абстрактно-постановочний характер. Зокрема, зроблені в Щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України "Модернізація України - наш стратегічний вибір" (2011 р.), Указі Президента України "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки" від 1 лютого 2012 р. №45, Розпорядженні Президента України "Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" від 10 липня 2010 р. № 1017, Указі Президента України "Питання реформування На-

ціональної академії державного управління при Президентіві України" від 9 грудня 2011 р. №1110, Постанові Кабінет у Міністрів України "Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування" від 7 липня 2010 р. № 564, інших законодавчо-нормативних актах важливі акценти стосовно цієї проблеми залишаються поки що без необхідного програмно-організаційного та фінансового забезпечення. Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012, яким схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, враховує особливості та перспективи розвитку українського суспільства, світові тенденції і спрямований на утвердження системної й послідовної політики в цій сфері. Окреслено нову філософію реалізації державної кадрової політики, яка базується на засадах професіоналізму та порядності, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах "економіки знань", коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні. Головною метою стратегії розвитку державної кадрової політики є досягнення оптимального рівня формування і використання трудових ресурсів країни для забезпечення інтересів держави та потреб в економічній, соціальній, гуманітарній сферах, галузях регіонального розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо. Україна потребує суттєвої зміни ситуації на ринку праці, чому може сприяти прийняття Закону України "Про національну систему кваліфікацій". Це пов'язано з кількома факторами. По-перше, в країні спостерігається дефіцит трудових кадрів, зокрема технічних, здатних працювати на сучасному обладнанні, вільно володіти професійною іноземною мовою та технологіями. По-друге, Україна дедалі впевненіше вступає до глобалізованого ринку поділу праці, що, зокрема, супроводжується тенденціями до взаємопроникнення ринків праці, підвищеною мобільністю трудових ресурсів. По-третє, не можна не враховувати проблему невизнання вітчизняних дипломів та інших свідоцтв про набуття відповідної професії європейськими і міжнародними інституціями та компаніями. Необхідно

також взяти до уваги важливість забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних трудових ресурсів, а також потребу в постійному вдосконаленні, керуючись принципом "навчання протягом життя".

4.2. Зміст державної кадрової політики

Кадрова політика має бути:

- складовою державної політики;
- науково обґрунтованою, враховувати потреби держави в кадрах у перехідний період;
- послідовною та етапною у вирішенні стратегічних завдань;
- орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, а також на залучення до державної служби професійно підготовлених, патріотичних та моральних людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;
- об'єктивною, всебічною, комплексною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);
- єдиною для всієї України, але водночас багаторівневою (державною, регіональною, місцевою), охоплювати весь кадровий корпус, усі кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них;
- перспективною, тобто мати запобіжний та випереджальний характер, розрахований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, в тому числі зміни змісту й характеру праці чиновників;
- демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем; - досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, а з другого - динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики залежно від ситуації;
- спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу;

- духовно-моральною, виховувати в кожного державного службовця патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті й громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;

- правовою: здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань; - ураховувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

Саме ці риси - демократичність, реалістичність, законність, науковість, творча спрямованість, об'єктивність, комплексність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм - є основою державної кадрової політики. Серед безлічі завдань Української держави першорядне значення має розробка ефективної системи кадрової роботи. Її актуальність і складність визначають такі обставини:

- кадри, персонал є творцями і виробниками матеріальних і духовних цінностей, суб'єктами управління суспільними процесами;

- багатоаспектність кадрової проблеми, необхідність урахування та використання для її вирішення організаційно-управлінських, соціально-економічних, правових, моральних та психологічних знань і умінь;

- визначення необхідності застосування нових підходів відповідно до оновлення всієї політики України, врахування вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Державна кадрова політика (ДКП) полягає у визначенні стратегії роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, метою якої є формування, розвиток і раціональне використання трудових ресурсів країни. Одна з основоположних проблем сучасної ДКП - визначення її суб'єктів та об'єктів, характеру їх взаємодії. Проблема набула особливої актуальності в умовах інтеграції у світовий простір, розвитку демократії, публічності державного управління, його децентралізації

4.3. Суб'єкти та об'єкти державної кадрової політики

Якісна особливість нової кадрової політики - її багатосуб'єктність і їх різнохарактерність. В умовах становлення демократичної, правової, соціальної держави суб'єктами розробки та реалізації кадрової політики є різні соціально-правові інститути: державні, політичні та громадські організації, господарські і підприємницькі структури, самостійно господарюючі суб'єкти, органи місцевого самоврядування та ін. У кадровій сфері в умовах демократії монополізм одного соціального інституту, навіть найавторитетнішого і владного, неприпустимий. Під суб'єктом ДКП розуміється носій певних визначених законодавством компетенцій, прав і відповідальності в розробці та реалізації державної кадрової політики, активний учасник кадрових процесів. Кожному суб'єкту відповідає своє коло функцій і повноважень, як правило, визначається статусом, призначенням даного суб'єкта і "межами" об'єкта управлінського регулювання (кадри апарату державної установи, господарської або громадської структури). У своїх діях суб'єкти ДКП самостійні і незалежні, як того вимагають принципи демократії і плюралізму, у тому числі в питаннях відбору людей на роботу, оплати праці, створення умов для високоефективної виробничої та творчої діяльності. Про суб'єктів можна говорити не тільки в організаційно-управлінському контексті, коли йдеться про функції, права та обов'язки органу влади, партії, господарської структури, а й у соціальному, коли суб'єктами виступають народ, соціум, людина. Держава, виступаючи головним суб'єктом кадрової політики, значною мірою формує її. При цьому держава має враховувати не тільки інтереси народу, соціальних верств і груп, а й інтереси окремої людини. Кожній гілці влади як суб'єкту кадрової політики Конституцією країни і законами делегуються певні функції: Верховна Рада України надає кадровій політиці легітимного характеру, законодавчо закріплюючи її основи і принципи; органи виконавчої влади беруть участь у розробці та реалізації ДКП; судова влада і прокуратура контролюють дотримання законності в роботі з кадрами. Президент України як глава держави, здійснюючи свої конституційні повноваження, висловлюючи во-

лю народу і враховуючи інтереси всіх гілок влади, визначає завдання і пріоритети ДКП, забезпечує узгоджене функціонування органів влади в роботі з кадрами, призначаючи працівників на широке коло державних посад. Своєю кадровою політикою держава стимулює участь у розв'язанні кадрових проблем профспілок, розглядаючи їх як провідний і впливовий суб'єкт кадрових відносин, особливо в галузі захисту соціальних прав та гарантій особи і громадянина. Суб'єкти державної кадрової політики - носії визначених повноважень, прав та обов'язків, які здійснюють стратегічну діяльність з цілевизначення і програмного забезпечення формування й розвитку людських, трудових, кадрових ресурсів як головної передумови побудови демократичної, правової, соціальної держави. Держава як носій державної кадрової політики реалізує себе через органи влади. Єдиним носієм і джерелом влади є народ, а отже, й ключовим суб'єктом державної кадрової політики в країні є передусім народ, який, обираючи собі політичні кадри, через них же впливає і на формування та реалізацію державної кадрової політики. Оскільки представниками народу і політичними суб'єктами в державі є і Президент України, і Верховна Рада України, і Кабінет Міністрів України, то ці суб'єкти є ключовими суб'єктами державної кадрової політики. Саме вони справляють вирішальний вплив на формування та реалізацію державної кадрової політики, задають алгоритм її розвитку. Враховуючи те, що Президент України як глава держави, Верховна Рада України як вищий законодавчий орган державної влади і Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади в державі є обособленими органами влади, для проведення в країні єдиної державної кадрової політики у сфері публічної служби утворюється спеціальний державний орган (державний орган зі спеціальним статусом) - Національне агентство України з питань державної служби (до 2011 р. - Головне управління державної служби України). Ключовими суб'єктами формування державної кадрової політики є:

- народ України;
- Президент України;

- Верховна Рада України;
 - Кабінет Міністрів України;
 - Національне агентство України з питань державної служби;
 - керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади;
 - підрозділи з питань управління персоналом державних органів, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади;
 - керівники органів влади Автономної Республіки Крим та їх підрозділи з питань управління персоналом;
 - керівники та підрозділи з питань управління персоналом місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, які перебувають у державній власності;
 - навчальні заклади різного спрямування;
 - суб'єкти соціального партнерства приватного й громадського секторів.
- Народ здійснює свою владу і впливає на формування та реалізацію державної кадрової політики безпосередньо - через референдум, і опосередковано - через вибори Президента України, народних депутатів України, депутатів місцевих рад і міських голів. Опосередковано через вибори народ впливає й на формування складу Кабінету Міністрів України. Президент України відповідно до ст. 106 Конституції України видає укази і розпорядження (у тому числі з кадрових питань), визначає стратегію, ідеологію та політичну рамку державної кадрової політики, здійснює низку ключових кадрових призначень у сферах місцевої виконавчої та судової влади. При Президентові України утворюються та діють дорадчі й консультативно-дорадчі органи з питань формування і реалізації державної кадрової політики, основними завданнями яких є визначення шляхів, засобів і форм реалізації пріоритетних напрямів державної політики у сфері управління людськими ресурсами, об'єднання зусиль державних органів щодо підвищення її ефективності й результативності. Адміністрація Президента України координує роботу з добору, підготовки, підвищення кваліфікації та оцінювання керівних кадрів центральних і місцевих органів державної влади, які призначаються та звільняються Прези-

дентом України. Президент України здійснює ключові кадрові призначення у сферах виконавчої та судової гілки влади, а також силового блоку органів державної влади, видаючи відповідні укази і розпорядження. При Президентові України утворюються та діють дорадчі й консультативно-дорадчі органи на кшталт Координаційної ради з питань державної служби при Президентові України, Комісії з питань формування кадрового резерву на керівні посади державних службовців тощо. Ці органи покликані допомагати Президентові України визначати шляхи, засоби і форми реалізації пріоритетних напрямів державної кадрової політики у сфері державної служби. При Президентові України утворений інститут Президентського кадрового резерву, який забезпечує підготовку вищих керівних кадрів для роботи в органах державної влади. Кадрову роботу з добору, підготовки, підвищення кваліфікації та оцінювання керівних кадрів центральних і місцевих органів державної влади, які призначаються Президентом України, координує Адміністрація Президента України через свої відповідні структурні служби. До сфери відання Президента України як суб'єкта державної кадрової політики входить Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути, які здійснюють підготовку державно-управлінських та науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації в науково-освітній галузі "Державне управління". Верховна Рада України як вищий законодавчий орган держави визначає основні засади державної кадрової політики, формує систему законодавства у цій сфері та відповідно до своїх конституційних повноважень бере участь у формуванні кадрового складу органів державної влади. Кабінет Міністрів України як вищий орган у системі органів виконавчої влади у своїй діяльності щодо формування та реалізації державної кадрової політики керується Конституцією і законами України та указами Президента України. У структурі Секретаріату Кабінету Міністрів України, який здійснює організаційне, інформаційно-аналітичне і матеріально-технічне забезпечення діяльності уряду, утворюється відповідний підрозділ, який займається кадровим забезпеченням та управлінням персоналу Кабінету Мініст-

рів України. У процесі розгортання конституційної реформи роль Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України у формуванні та реалізації державної кадрової політики суттєво зростає. Національне агентство України з питань державної служби розробляє та вносить пропозиції щодо формування кадрової політики у сфері державної служби, бере участь у проведенні єдиної державної політики у сфері державної служби та здійснює функціональне управління державною службою, у тому числі з питань кадрового забезпечення. Підрозділи з питань управління персоналом центральних та місцевих органів виконавчої влади здійснюють відбір, організаційно-методичний супровід просування по службі осіб відповідно до виявлених професійних компетенцій, забезпечують постійний професійний розвиток, навчання та мотивацію працівників. У контексті соціального партнерства у сфері державної кадрової політики виділяються такі суб'єкти, як органи державної влади, органи місцевого самоврядування, професійні спілки, роботодавці та громадські організації. Цим суб'єктам притаманні такі функції:

- органи державної влади забезпечують права громадян на працю, свободу вибору професії та виду трудової діяльності, професійну освіту; виступають учасником соціального діалогу у сфері державної кадрової політики, координатором формування його організаційної структури; упроваджувачем державної кадрової політики, відповідних нормативно-правових актів; здійснюють регулятивну функцію щодо процесів управління персоналом, інвестують у розвиток національного кадрового потенціалу;

- органи місцевого самоврядування захищають інтереси місцевих громад щодо забезпечення професійно-освітніми послугами, розвитку соціально-професійної структури, кадрової політики у сфері місцевого самоврядування; формують відповідні пропозиції та відстоюють їх у процесі соціального діалогу через консультації та переговори, беруть участь у створенні організаційної інфраструктури соціального діалогу у сфері державної кадрової політики та інвестуванні розвитку місцевого кадрового потенціалу;

- професійні спілки захищають права громадян на працю, зокрема на достойну її оплату та умови, професійний розвиток; формують відповідні пропозиції та відстоюють їх як учасники соціального діалогу в процесі консультацій та переговорів тощо;

- роботодавці та їх представники здійснюють захист ринкових відносин у соціально-професійній сфері, формують відповідні пропозиції та відстоюють їх у процесі соціального діалогу шляхом консультацій та переговорів, сприяють створенню організаційної інфраструктури соціального діалогу та інвестуванню у розвиток кадрового потенціалу підприємств, установ, організацій, галузей економіки тощо;

- громадські організації беруть участь у соціальному діалозі, представляють громадську думку, здійснюють громадський контроль за прийняттям рішень у сфері державної кадрової політики. Об'єктами державної кадрової політики є людські ресурси, а також персонал органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій як державного, так і недержавного секторів. Як об'єкт треба розглядати все працююче населення, всі його рівні, тобто державна кадрова політика повинна бути загальною. Ключовим об'єктом впливу кадрової політики держави є всі людські ресурси. До об'єктів кадрової політики належить також комплекс відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, спрямованих на забезпечення реалізації мети, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою всіх рівнів. Об'єкт ДКП - це те, на що спрямована предметно-практична діяльність суб'єкта: кадри, їх окремі категорії та групи, трудові ресурси, кадрові відносини, кадрові процеси та механізми. Поняття "трудова ресурси" включає економічно активне населення і близький до нього трудовий резерв, представлений насамперед випускниками загальних, професійно-технічних, середньоспеціальних та вищих навчальних закладів, а також частиною зайнятих у домашньому господарстві, нестійке матеріальне становище яких спонукає їх до продуктивної праці. Зрозуміло, кадровий процес є і результатом впливу суб'єктивних факторів, свідомого і організованого регулю-

вання кадрових відносин і зв'язків. Лише держава як головний суб'єкт кадрової політики об'єктом свого впливу має всі кадри суспільства, всі трудові ресурси та кадрові процеси. Об'єкт ДКП можна структурувати за різними критеріями: керуючі і керовані; правляча еліта, державні службовці та муніципальні службовці; керівники, фахівці та працівники професій; кадри різних галузей виробництва і сфер життєдіяльності тощо. Предметом особливої уваги і об'єктом безпосереднього державного управління є персонал державної служби, кадри апаратів органів влади, кадри державних і значною мірою змішаних підприємств. На інші кадри держава впливає опосередковано, через відповідні демократичні та дозволені законом механізми і технології. ДКП повинна визначати завдання і шляхи державного регулювання кадрових процесів, що протікають у недержавній сфері, у сфері ринкової економіки, особливо в підприємницько-комерційних структурах. Загальні принципи і пріоритети, закріплені в Конституції України, інших нормативно-правових актах, конкретизуються з урахуванням регіональних і галузевих завдань, умов і можливостей. Вони служать вихідною базою, основою для взаємодії і координації роботи з персоналом усіх державних і недержавних структур, що підвищує ефективність цієї роботи. До об'єктів державної кадрової політики належать:

- кадри органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що мають статус державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування, на діяльність яких спрямована державна кадрова політика у сфері публічної служби;

- кадрові ресурси інших сфер суспільної діяльності, на кадровий потенціал працівників яких є запит в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

- комплекс відповідних принципів, форм, методів і засобів та правових норм, які забезпечують ефективність формування, розвитку та використання наявного в державі і суспільстві в цілому кадрового потенціалу для досягнення цілей, які визначені державною кадровою політикою;

- кадрова система, кадрова робота, інститути та механізми соціального партнерства між владою і громадськістю. На об'єкти державної кадрової політики впливають її суб'єкти через формування й реалізацію цієї політики. Сформована державна кадрова політика реалізується через структури органів державної влади і органів місцевого самоврядування, які займаються відповідним кадровим забезпеченням. Як правило, цими питаннями опікуються керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади та кадрові служби. Питаннями державної кадрової політики, пов'язаними з підготовкою кадрів, опікуються управління та відділи освіти відповідних регіонів і районів та вищі навчальні заклади різного спрямування. Тому до складу суб'єктів державної кадрової політики, крім перерахованих вище суб'єктів формування політики, входять ще й суб'єкти її реалізації:

- Національне агентство України з питань державної служби;
- керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади;
- служби персоналу державних органів; - керівники республіканських органів влади Автономної Республіки Крим та їх кадрові служби;
- служби персоналу органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, які перебувають у державній та комунальній власності;
- управління, відділи освіти регіональних та районних рівнів;
- навчальні заклади різного спрямування;
- суб'єкти соціального діалогу і партнерства щодо формування та реалізації державної кадрової політики із різних секторів суспільної життєдіяльності громадян. Ступінь участі кожного із суб'єктів у формуванні та реалізації державної кадрової політики має визначатися на певних нормативно-правових засадах та відповідати місцю і ролі даних суб'єктів у соціальній структурі суспільства.

4.4. Основні вимоги до державної кадрової політики

У сучасних умовах активізації промислового розвитку кадрова політика має бути спрямована на істотне покращення забезпеченості галузей про-

мисловості висококваліфікованим персоналом й передбачати такі заходи: - підвищення рівня та вдосконалення системи оплати праці робітничого складу і науково-технічних працівників відповідно до кваліфікації та соціально-виробничої значущості професійної орієнтації працівника; - створення системи безперервної професійної освіти, насамперед - робітничих професій, з нарощуванням її потужності відповідно до потреб промисловості; - розроблення стимулюючих механізмів фінансування витрат на підготовку та перепідготовку персоналу на підприємствах усіх форм власності. Агропромисловий комплекс. Реалізація стратегічних напрямів аграрної політики, спрямованих на забезпечення продовольчої безпеки країни, нарощування обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, активізацію інвестиційної діяльності та проведення активної соціальної політики на селі, значною мірою залежить від управління персоналом галузі, рівня підготовки фахівців, зайнятих на всіх ділянках агропромислового виробництва. Процеси реформування економіки взагалі й відносин власності в сільському господарстві зокрема суттєво вплинули на формування персоналу аграрного сектору, його відтворення, якісний та кількісний склад. Він безпосередньо пов'язаний із демографічною базою сільських населених пунктів. На жаль, по всій країні, у тому числі і в сільській місцевості, сьогодні спостерігається низький рівень народжуваності й високий рівень смертності. Загалом проблеми кадрового забезпечення АПК вимагають здійснення таких основних напрямів кадрової політики:

- задоволення потреб агропромислового комплексу у висококваліфікованих фахівцях відповідних спеціальностей;
- створення умов сільській молоді для здобуття нею професійно-технічної та вищої освіти;
- удосконалення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, організації роботи з резервом кадрів;
- формування вищого корпусу управлінців в АПК;

- створення умов для підвищення доходів усіх зайнятих в аграрній сфері, а також розвитку соціальної сфери на селі, яка є основою для задоволення життєвих потреб сільського населення, стабілізації персоналу та зниження соціальної мобільності. Соціально-гуманітарна сфера. Особливість кадрової політики в цій сфері зумовлюється тим, що вона безпосередньо впливає на формування в суспільстві світоглядних орієнтацій, спрямованих на утвердження в суспільній свідомості сучасних інтелектуальних і духовних цінностей, що є визначальним чинником формування національного кадрового потенціалу. Водночас фахівці цієї сфери є найбільш чутливими до умов ринкової економіки, процесів глобалізації культури, глибинних трансформацій соціокультурної комунікації. Найбільш гострими є такі проблеми:

- невизначеність пріоритетних з погляду національних інтересів напрямів у підготовці кадрів, незавершеність оптимізації мережі вищих навчальних закладів;

- нез'ясованість на державному, регіональному та галузевому рівнях реальних потреб у кадрах;

- відсутність затверджених державних стандартів освіти, кваліфікаційних вимог з певних спеціальностей;

- поширення тенденції обмеження доступу до якісної освіти малозабезпечених верств населення;

- втрата кваліфікованих працівників через низьку заробітну плату, соціальну незахищеність;

- недостатній рівень кваліфікації персоналу, невідповідність динаміки зміни структури спеціальностей і змісту навчання вимогам сьогодення тощо. Особливої уваги потребує система підготовки фахівців з вищою освітою: започаткована реформа системи вищої освіти поки що недостатньо пристосовується до кадрових потреб держави, суспільства й самих громадян.

Державна кадрова політика має враховувати особливості сучасних державних, економічних, освітніх, соціокультурних процесів і спрямовуватися на вирішення таких основних завдань:

у сфері державного управління - упорядкування системи надання послуг державними органами, унормування державної служби як публічно-правового інституту, здійснення опису посад на публічній службі та формування профілів професійних компетенцій для кожної з них, переорієнтація системи управління персоналом на державній службі на управління компетенціями, розмежування політичних та адміністративних посад і функцій, здійснення системної роботи з підвищення кваліфікації вищого корпусу державної служби та осіб, включених до бази даних потенційних кандидатів на зайняття таких посад, підвищення інституційної спроможності підрозділів з управління персоналом щодо забезпечення державних органів кваліфікованим персоналом та ефективного управління ним, створення єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи підтримки управління персоналом на державній службі;

- у сфері агропромислового комплексу - удосконалення системи працевлаштування випускників в агропромисловому комплексі шляхом продовження квотування місць на підготовку кадрів щодо областей і районів, а також посилення в цьому питанні ролі служби зайнятості, створення відповідно до чинного законодавства сучасної системи державного розподілу фахівців; розроблення заходів щодо створення умов для підвищення доходів зайнятих в аграрній сфері, а також щодо розвитку соціальної сфери на селі, в тому числі шляхом пільгового довгострокового кредитування сільських забудовників, передусім молоді та забезпечення належного функціонування закладів культури;

- у сфері реального сектору економіки - створення системи моніторингу потреб у людських ресурсах, розроблення програм професійної орієнтації школярів, незайнятого населення в напрямі здобуття відповідних робочих спеціальностей, збереження трудового потенціалу, його перепрофілювання при переході економіки до наукоємних, ресурсозберігаючих, гнучких виробництв, передбачення заходів щодо розвитку трудових ресурсів відповідної

галузі в програмах залучення інвестицій у реконструкцію виробництва та сільського господарства;

- у соціально-гуманітарній сфері - формування гуманістичної спрямованості професійної підготовки персоналу; активне входження у світовий культурний та освітній простір, подолання культурних стереотипів; утвердження змісту й структури освіти, технологій навчання, які формуватимуть в особистості здатність самостійного пошуку істини, вироблення й аргументоване обстоювання власної позиції, думки; створення умов для виявлення та реалізації духовного багатства особистості, її соціально-професійної активності; здійснення соціального моніторингу, який передбачає системний аналіз процесів соціогуманітарної сфери, вирішення її суперечностей, посилення соціальної захищеності її працівників.

4.5. Принципи державної кадрової політики

Державна кадрова політика ґрунтується на таких загальних принципах:

- законність;
- дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності;
- запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками;
- професіоналізм, добросовісність та етика поведінки;
- прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, науковців, громадських діячів, представників профспілок та інших професійних асоціацій) до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики;
- обґрунтованість та стратегічність (врахування потреб та перспектив розвитку держави відповідно до загальнодержавних пріоритетів, особливостей регіонального розвитку та розвитку різних сфер економіки, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів);
- раціональність у доборі й розстановці кадрів,

- сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості тощо;
- вільний доступ до державної служби.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Які існуючі проблеми державної кадрової політики України Ви можете виділити?
2. Назвіть умови успішної реалізації державної кадрової політики України.

Список використаної літератури

1. Закон України “Про апобігання корупції” від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
2. Закон України “Про звернення громадян” від 02.10.1996 № 393/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>.
3. Закон України “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації” від 23.09.1997 № 539/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80>.
4. Про доступ до публічної інформації: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2011. - № 32. - ст. 314.
5. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 45. – ст. 397.
6. Концепція сучасної державної кадрової політики України / В. І. Луговий, А. М. Михненко, Н. Р. Нижник, В. М.Князев та ін. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.
7. Серьогін С. М. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н. А. Липовська [та ін.] за заг. ред. проф.

С. М. Серьогіна. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.

8. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / авт. кол.: В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В. М. Олуйка. К.: НАДУ, 2008. – 420 с.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

ТЕМА 5. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Розглянути ключові характеристики та особливості функціонування системи управління кадрами, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

5.1. Поняття та сутність системи управління кадрами в державній службі.

5.2. Формування системи управління кадрами в державній службі.

5.3. Підвищення ефективності управління кадрами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

5.4. Напрями вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби.

5.1. Поняття та сутність системи управління кадрами

Систему управління персоналом державної служби доцільно визначити як комплекс підсистем елементів управління і їх відносин, закономірно об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління кадрами на різних

рівнях. Система управління персоналом у структурних підрозділах державної служби включає низку підсистем, кожна з яких складається з елементів, що мають самостійне значення і сприяють вирішенню загального завдання. Система управління персоналом державної служби є сукупністю методологічних засобів управління, спрямованих на підтримання та оптимізацію діяльності державних службовців з виконання поставлених цілей і завдань. Ця система передбачає управління, яке ґрунтується на основі:

- контролю;
- екстраполяції (довгострокове планування), коли майбутній стан визначається попередніми тенденціями;
- прогнозування змін і визначення позицій (стратегічне планування за періодами, вибір стратегічної позиції);
- прийняття гнучких оперативних рішень, своєчасної реакції на зміни (на основі ранжування стратегічних завдань і управління за слабкими сигналами).

Система управління персоналом державної служби включає три головних блоки: формування, стабілізації та використання персоналу. Перший блок (формування персоналу) містить підсистеми професійного відбору (відбору, добору, набору) і профорієнтації та адаптації персоналу державної служби. Другий блок (стабілізації персоналу) включає підсистему профнавчання (підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації) персоналу державної служби і підсистему оцінки та атестації персоналу державної служби. Третій блок (використання персоналу) містить підсистему мобільності (переведення, переміщення, резерв) персоналу державної служби. Слід зазначити, що в нашому розумінні розвиток управління персоналом державної служби передбачає виконання постійних основних функцій, таких як мотивація, планування, організація, контроль, облік, координація, регулювання. При цьому кожна основна функція виконується завдяки допоміжним функціям, розбитих на п'ять груп: професійного відбору персоналу, професійної орієнтації і адаптації персоналу, професійного навчання персоналу, оцінки і

атестації персоналу, мобільності персоналу.

5.2. Формування системи управління кадрами

Формування системи управління персоналом передбачає, перш за все, побудова "дерева цілей", причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їх найменшої суперечливості, виявлення ролі і місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей підприємства (організації, фірми).

Далі вирішуються питання, що стосуються організаційної структури служби управління персоналом, - виявлення структурних ланок служби, формулювання їх цільових завдань і функцій, побудова структури управління персоналом залежно від особливостей підприємства і сформованої на ній структури управління, питання про взаємозв'язок структурних підрозділів служби управління персоналом між собою і з іншими управлінськими структурами підприємства.

На наступному етапі залежно від організаційно-структурної побудови служби управління персоналом опрацьовуються питання інформаційного забезпечення управлінських рішень - зміст, шляхи руху і носії інформації.

Управління персоналом ґрунтується на використанні цілого комплексу правових документів. Крім того, застосовується цілий комплекс норм і нормативів (чисельності, обслуговування, часу тощо), загальноприйнятих процедур роботи з документами.

В управлінні персоналом як процесі виділяється кілька приватних процесів:

- планування - визначення цілей управління, засобів їх досягнення, моделювання і прогнозування об'єкта управління;
- організація - робота з комплектування кадрів: профорієнтація, профвідбір, залучення робочої сили, наймання, розстановка по робочих місцях, професійна підготовка, вдосконалення організації праці, поліпшення умов праці тощо;
- регулювання - міжцехове, міжпрофесійні і кваліфікаційний рух робо-

чої сили, зміна чисельності персоналу, рівня заробітної плати і т.д.;

- контроль - контроль чисельності, раціональності використання, відповідності займаній посаді, виконання кадрових наказів і т.д.;

- облік - отримання інформації про зміну складу кадрів, ведення державної і внутрішньої звітності по кадрах і т.д.

Управління можна розглядати і як процес прийняття рішень. У цьому випадку управління являє собою сукупність послідовно виконуваних робіт: вивчення ситуації, саме прийняття рішення, контроль за виконанням рішення, оцінка результатів і (в порядку зворотного зв'язку) коригування завдань управління.

З метою вивчення кадрового складу або кадрової ситуації розробляється система категорій і понять (потенціал, кадрова політика тощо) і на цій основі організується збір інформації, що характеризує кількісну та якісну сторону стану, динаміку розвитку кадрової ситуації в розрізі прийнятих категорій.

5.3. Підвищення ефективності управління кадрами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування

Ефективність діяльності державної служби та ОМС визначається багатьма складовими.

Однією з таких складових є вміння державних службовців організувати свою працю, відповідно до своїх знань і навиків так, щоб вона відповідала вимогам сьогодення.

Найбільш важливим фактором успішності управління персоналом є формування професійного апарату.

Удосконалення управління ресурсами на державній службі та в ОМС можливо здійснити наступним шляхом:

- упровадження нового механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі, зокрема:

- упровадження профілів професійної компетентності посад державної

служби та механізму їх використання під час відбору на державну службу, оцінювання службової діяльності та просування по службі державних службовців;

- забезпечення зв'язку між результатами оцінювання службової діяльності державних службовців та подальшим проходженням державної служби;

- оновлення змісту діяльності служб персоналу державного органу, органу місцевого самоврядування, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, посилення їх стратегічної ролі;

- посилення інституціональної спроможності у системі державної служби, зокрема: – наукового забезпечення розвитку системи державної служби, визначення методів і механізму модернізації державної служби відповідно до стандартів і процедур роботи Європейського Союзу;

- посилення інституціональної спроможності служб персоналу центральних і місцевих органів виконавчої влади;

- надання правової, консультативної, методичної, організаційної та іншої допомоги органам виконавчої влади з питань модернізації державної служби та нових засад управління персоналом з урахуванням міжнародного досвіду. Необхідними елементами підвищення управління є:

- розроблення та прийняття необхідних нормативно-правових актів для реалізації цієї мети;

- створення Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

- посилення державного контролю за дотриманням стандартів щодо охорони та умов праці; – запровадження ефективної системи формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою для задоволення потреб ринку праці;

- впровадження системи наставництва;

- здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;

- розроблення заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій дер-

жави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення;

- удосконалення механізмів детінізації ринку праці;

- розроблення та затвердження регіональних і галузевих програм реалізації державної кадрової політики; – впровадження електронного урядування;

- удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів;

- упровадження системи моніторингу державної кадрової політики;

- створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу. Необхідними принципами для підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади та ОМС мають бути:

- добір персоналу за професійно-діловими, морально-етичними та особистісними якостями;

- постійна увага до розвитку кадрів, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- створення та функціонування ефективної системи резерву керівних кадрів;

- оновлення і стабільність керівних кадрів, їх наступність, поєднання досвідчених і молодих, перспективних керівників;

- вивчення керівних кадрів на практичній роботі, оцінка їх діяльності за досягнутими результатами і методами роботи.

Отже, для вирішення завдань підвищення управління персоналом потрібно визначити послідовність стратегічних завдань у роботі з персоналом; залучати до державної служби та ОМС професійно підготовлених, підприємливих людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією; формувати кадри нової генерації з урахуванням 4 соціального прогресу, у тому числі змін змісту й характеру праці державних службовців; виховувати в кожному працівникові патріотизм, гуманізм, чесність, духовно-матеріальні якості для досягнення цілей управління.

5.4. Напрями вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби

Напрями вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби:

– реорганізація кадрових служб (необхідно створити такі кадрові служби, які, крім відомих класичних завдань адміністрування кадрів, виконували б також стратегічні функції щодо керівництва організаційною структурою, засновані на ретельному кадровому плануванні, а також створити спеціальні відділи, які б займалися плануванням кар'єри державних 9 службовців, аналізом роботи персоналу установи);

– створення структурованої бази даних про вакансії, осіб, які виконали програми підвищення кваліфікації, пропозиції керівників щодо просування по службі певних працівників, інформацію про працівників передпенсійного віку тощо.

Використання наведених даних полегшить завдання аналізу внутрішніх людських ресурсів допоможе ефективно управляти персоналом організаційної структури; – розробка нового мотиваційного механізму. Це має поставити державного службовця перед необхідністю постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок; – установлення чіткого та прозорого механізму зв'язку між висновками атестаційної комісії (рівнем кваліфікації, компетенції, діловими якостями, освітою) та службовим просуванням, розвитком кар'єри державного службовця.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Критерії оцінки якості системи управління кадрами в державній службі.
2. Методи оцінки якості системи управління кадрами в державній службі.
3. Алгоритм оцінки якості системи управління кадрами в державній службі.

Список використаної літератури

1. Турчинов А. Й. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития, теории, практики / А. Й. Турчинов. – М. : Москов.психол.-соц.ин-т Флинта, 1998. – 272 с.
2. Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки”. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.06.2012 р. № 411-р “Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року”. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З КАДРАМИ.

ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Охарактеризувати особливості планування роботи з кадрами, ознайомити слухачів з основами кадрового менеджменту, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

6.1. Сутнісна характеристика кадрового планування у сфері державної служби.

6.2. Завдання кадрового планування.

6.3. Планування кар'єри в органах державного управління.

6.1. Сутнісна характеристика кадрового планування

Кадрове планування має на меті укомплектування організаційних структур фахівцями, знання і практичні навички яких відповідають кваліфікаційним характеристикам відповідних посад. Саме від результатів планування людських ресурсів залежить ефективність її роботи. Кадрове планування здійснюється як в інтересах проведення ефективного державного управління, так і в інтересах самих працюючих. Важливо спланувати розміщення персоналу таким чином, щоб врахувати потреби в часі, у потрібному місці, у потрібній кількості, необхідної кваліфікації для вирішення поставлених завдань. Кадрове планування повинно створювати умови для більш продуктивної праці і задоволення роботою. Необхідно чітко усвідомлювати, що працівників приваблюють, в першочергу, ті посади, де створені умови для розвитку їх здібностей та гарантований високий і постійний заробіток. Сьогодні планування стає важливим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегій та цілей, орієнтованих на майбутнє, сприяє їх виконанню через відповідні заходи.

Кадрове планування – це складова частина планування в організаційній структурі.

На першому етапі встановлюються головні завдання, які виходять з цілей організаційної структури. Вони полягають у тому, щоб забезпечити необхідну кількість та якість персоналу на кожному місці і в необхідний час.

На другому етапі кадрового планування розробляється кадрова стратегія організаційної структури, у зв'язку із загальними умовами її розвитку та оновлення. Мета її – створити передумови посадового і професійного руху

працівників, встановити необхідні умови праці і забезпечити реалізацію індивідуальних можливостей кожного працівника.

На третьому етапі визначаються конкретні цілі кожного співробітника та уточнюються принципи керівництва в середині організаційної структури.

На четвертому етапі плануються заходи, які здатні реалізувати конкретні цілі кожного службовця.

Кадрове планування передбачає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і покликано виявити майбутні потреби в кадрах, визначити їх якісні та кількісні показники.

6.2. Завдання кадрового планування

Результати кадрового планування залежать від внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать: аналіз змісту праці, аналіз відносної цінності праці, класифікація посад, аналіз результатів праці, аналіз продуктивності праці, аналіз оплати праці. До зовнішніх чинників належать: вікова структура персоналу, проекція звільнення і ротації кадрів, програмні цілі і бюджет організаційної структури, зміни в нормативних актах, ситуація на ринку праці, політичне середовище. Останній чинник у сучасних умовах набуває особливої значущості, бо діяльність персоналу виконавчих структур невіддільна від політичного тиску, який справляє на нього призначене (обране) керівництво, лобізм зацікавлених груп та інші фактори.

Кадрове планування має вирішувати такі завдання:

- визначення потреби державної установи в кадрах;
- джерела кадрового поповнення, залучення необхідних працівників з необхідною кваліфікацією;
- кадрова адаптація;
- управління діловою кар'єрою і службово-професійне просування персоналу.

Кадрове планування, вирішуючи свої завдання, має дати відповіді на такі питання:

- якими специфічними знаннями, здібностями, навичками володіють працівники в даний час;
- скільки працівників будуть працювати в організаційній структурі в майбутньому;
- скільки працівників і якої кваліфікації, коли і де буде необхідно;
- які їх соціальні і демографічні характеристики;
- яким чином можна залучити необхідний чи скоротити зайвий персонал без нанесення соціального збитку;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей;
- яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримку рівня їх знань відповідно до сучасних вимог;
- наскільки програмні цілі і напрями діяльності організації збігаються з напрямками розвитку людських ресурсів;
- яким чином організаційна структура планує отримати необхідні людські ресурси;
- яких витрат вимагають заплановані кадрові заходи? Щоб відповісти на ці запитання, необхідно мати повну інформацію про відповідний персонал. Для цього спеціалісти кадрової служби повинні здійснювати постійний моніторинг із наведених питань.

6.3. Планування кар'єри в органах державного управління

Планування кар'єри – це визначення мети розвитку кар'єри та шляхів, що ведуть до її досягнення. Планування кар'єри передбачає:

- забезпечення взаємозв'язку мети організаційної структури з метою діяльності працівника;
- забезпечення відкритості процесу планування кар'єри;
- формування доступних наочних критеріїв службового зростання; – вивчення потенціалу кар'єри кожного працівника;
- визначення шляхів службового зростання. Варіанти фахового розвитку і посадового переміщення державного службовця повинні бути представ-

лені у плані кар'єри, який може бути коротко-, середньо-, або довготерміновим.

В основу планування кар'єри можуть бути покладені такі методики:

- методика уточнення цінностей, що дає змогу визначити найважливіші життєві та трудові інтереси. Такі фактори, як престижність, стимулювання діяльності, влада, наявність стресових ситуацій розглядаються й класифікуються з точки зору їх значущості для людини; -

- методика виявлення рівня задоволення, що роботою розрахована на подання службовцем інформації про кілька видів діяльності, які приносять йому задоволення. Працівник також відповідає на запитання, мета яких з'ясувати, чому той чи інший вид діяльності приносить йому задоволення. Кінцевий пункт – визначення виду діяльності, якому надається перевага конкретним службовцем;

- персональний розвиток і значимість роботи – це серія методик, які людина може використати для оцінки важливості окремих елементів роботи.

При цьому враховуються такі чинники, як професійне зростання, виникнення нових проблем, нові можливості, відчуття причетності до важливої справи.

Засобами реалізації плану розвитку кар'єри є:

- успішне виконання посадових обов'язків;
- професійний та індивідуальний розвиток;
- ефективне партнерство з керівником; – помітний внесок у діяльність організаційної структури;
- партнерство з кадровою службою.

Найважливішою складовою управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу. У цьому процесі беруть участь три сторони – службовець, керівник, кадрова служба. Оцінка проводиться періодично, найчастіше разом з атестацією. Результатом має стати скорегований план розвитку кар'єри державного службовця. Управління плануванням та розвитком кар'єри в організаційній структурі є складним процесом, який потребує знач-

них ресурсів та не гарантує реалізацію професійних амбіцій всім співробітникам. Однак його відсутність викликає невдоволення працівників, підвищену плинність кадрів, обмежує можливості ефективно заповнювати вакантні посади. Проте сьогодні в органах державного управління відсутні відділи, які б займались плануванням кар'єри службовця, розробкою системи підвищення кваліфікації державних службовців, проведенням аналізу роботи відділів та службовців даної організаційної структури.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Методика уточнення цінностей.
2. Методика виявлення рівня задоволення.
3. Персональний розвиток і значимість роботи.

Список використаної літератури

1. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб./ В.Я. Малиновський. – К.: Атіка, 2003. – 160 с.
2. Рудакевич М. Теоретичні акцентуації кар'єри державного службовця, або концептуально-етичні роздуми на полях видання “Служебная кар'єра” / М. Рудакевич // Вісник УАДУ. – 2000. – № 4. – С. 197 – 203.
3. Серьогін С. Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції / А. Серьогін, В. Хлуткова // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 100 – 105.
4. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

ТЕМА 7. СИСТЕМА НАВЧАННЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Ознайомлення слухачів з системою навчання керівних кадрів, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

7.1. Стратегічні напрями реформування професійного навчання державних службовців.

7.2. Система організації навчання керівних кадрів в Україні.

7.3. Концептуальні засади підготовки фахівців для професійної діяльності в державному управлінні.

7.1. Стратегічні напрями реформування професійного навчання державних службовців

Чіткий курс на інтегрування нашої країни до Європейського Союзу, зміцнення правових і демократичних засад розбудови української державності спонукають до сучасного, науково-обґрунтованого та оновленого змісту професійної підготовки державних службовців, і особливо керівників органів державної влади. Не менш важливими чинниками є поступове просування України до громадянського суспільства, де головним пріоритетом є людина;

запровадження політичного та соціального партнерства як засобу консолідації суспільства; удосконалення державної служби для задоволення потреб людини, громадянина та держави. Саме ці засади мають бути закладені в концептуальні положення змісту професійного навчання державних службовців, і особливо керівного складу. В той же час аналіз діючого “Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій” показав, що за 16 років його існування воно не змінювалось з метою реалізації вимог сучасності до професійного навчання керівного складу органів державної влади. Застарілими і узагальненими залишаються на цей час і положення про відбір, добір та проходження державної служби керівного складу органів державної влади. Нині загально визнаною є проблема термінової заміни діючого Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, який не розкриває повною мірою вимог посади до особистісних здібностей, якостей, вмінь та професійного потенціалу кандидата на посаду, що є особливо важливим для керівних посад. Слід також відзначити, що згідно нормативно-правової документації управління персоналом у сфері державної служби покладено тільки на кадрову службу. В жодному з нормативно-правових документів не вписано положення про керівників органів державної влади щодо управління персоналом так, як вони вписані для кадрової служби. Зрозуміло, що усі ці недоліки нормативно-правової документації не сприяють розробці такої посадової інструкції державного службовця, і особливо керівника, яка б сприяла результативності його діяльності і задовольняла усі сучасні вимоги нашого суспільства. Не сприяють вони і створенню такої системи професійного навчання державних службовців, і особливо керівного складу, яка б забезпечила його безперервність впродовж усієї кар’єри і відповідала вимогам часу. Яскравим і наочним прикладом для аналізу досвіду європейських держав щодо запровадження системи безперервного професійного навчання керівного складу державної служби може служити підхід до реформування Національної Школи Управління Франції, добре висвітле-

ний вітчизняною дослідницею Л. Пашко. Отже, для забезпечення відповідного сучасного рівня професійної освіти керівного корпусу державної служби Франції було трансформовано систему його освіти завдяки введенню елементів конкуренції: по-перше, у способи набору на керівні посади; по-друге у професійну підготовку в Національній Школі Управління порівняно з іншими навчальними закладами такого типу у світі.

При цьому було зроблено акцент на постійну професійну підготовку вищого адміністративного складу держави на кожному з етапів кар'єри, після п'яти років від першого призначення на посаду (стажування по спеціалізації за певною тематикою), а також через рік після закінчення професійного навчання в Національній Школі Управління з метою оцінювання нещодавніми випускниками навчальної програми і навчального процесу. Така безперервна освіта була визнана пізніше необхідною і для кожного державного службовця. Важливо, що безперервна професійна освіта високо посадовців на всіх вказаних вище етапах кар'єри визнана елементом їх оцінювання та кар'єрного зростання. Метою безперервного професійного навчання державних службовців вважалось вдосконалення їх навичок шляхом ознайомлення з найсучаснішими менеджерськими технологіями, їх еволюцією та застосуванням у щоденній роботі. Така підготовка – це одночасно й запевнення держави в тому, що вона володіє кадрами, які готові управляти тепер і в майбутньому, і запевнення державного службовця в організації його кар'єри згідно з його бажанням та здібностями, що автоматично полегшує умови його внутрішнього просування. З метою забезпечення відкритості до світу та своєї ідентичності Національною Школою Управління поставлено такі завдання: відігравати роль радника та охоронця стосовно французьких та зарубіжних адміністрацій; європеїзуватися; розвивати своє міжнародне співробітництво. Європеїзація Національної Школи Управління, яка є викликом XXI століття, має на меті підготовку службовців (початкова і безперервна освіта) до комунітарної проблематики (знання культур та адміністрацій, техніка ведення переговорів). Як свідчить аналіз, реформування Національної Школи Управління пе-

редбачає попереднє визначення типів адміністративних компетенцій, які будуть потрібні країні впродовж наступних 25 років. Ці компетенції поєднані з демографічною еволюцією, внутрішніми (роль держави та державних установ) й зовнішніми (європейський та світовий простір) трансформаціями, які вже здійснюються впродовж останніх десятиріч: децентралізація, сучасне визначення мети державної діяльності, роль контрактного партнерства, зростаючий вплив контролю, прогрес у європейській розбудові, глобалізація. Модернізація вітчизняної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації має відбуватися за розробленим Головним управлінням державної служби України проектом “Стратегія модернізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування”. Він декларує, що “пріоритетним напрямом державної політики повинно бути створення повноцінної ефективної системи неперервного професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (далі- службовці), що відповідає б європейським фаховим стандартам формування адміністративної спроможності держави та кращим вітчизняним традиціям і вимогам утворення єдиного європейського освітянського простору”.

7.2. Система організації навчання керівних кадрів в Україні

Діюча Система носить переважно інформаційний або академічний характер, їй бракує динамічності та практичної цілеспрямованості щодо здобуття державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, депутатами місцевих рад певних навичок, необхідних для виконання службових обов’язків.

Науково-педагогічні та наукові працівники закладів Системи не охоплені експертно-аналітичним супроводом діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, не мають можливості в повній мірі підвищувати власну кваліфікацію. Держава не забезпечує впровадження в діяльність

органів державної служби та місцевого самоврядування наукових розробок та реалізацію їх науковцями закладів Системи.

Організаційна структура Системи складається з двох рівнів – центрального та регіонального.

Центральний рівень: Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України; галузеві заклади післядипломної освіти центральних органів виконавчої влади.

Регіональний рівень: регіональні інститути державного управління Національної академії державного управління при Президентові України в містах Харкові, Львові, Одесі, Дніпропетровську, центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування державних підприємств, установ і організацій в областях, місті Києві. Організацію і проведення тренінгів та інших заходів для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування другої - третьої категорії покладено на Школу вищого корпусу державної служби в межах її компетенції, а також на навчальні заклади, що мають право на провадження відповідної освітньої діяльності. Тренінги для державних службовців четвертої - сьомої категорії проводять центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, а також регіональні інститути державного управління, інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії та галузеві навчальні заклади.

Система не має єдиного стандарту формування навчальних програм, які здебільшого носять освітній характер і потребує удосконалення законодавчої бази, забезпечення ефективними механізмами вивчення потреб і оцінки якості навчання, покращення ресурсного забезпечення, у тому числі фінансового (фінансування підвищення кваліфікації в Україні 100 разів менше, ніж у країнах розвинутої демократії), поліпшення кадрового і науково-методичного потенціалу.

7.3. Концептуальні засади підготовки фахівців для професійної діяльності в державному управлінні

Підготовка фахівців для професійної діяльності в державному управлінні здійснюється шляхом:

- професійного навчання із здобуттям вищої освіти в освітній галузі "Державне управління" та підвищення кваліфікації в цій галузі;
- функціональної спеціалізації підготовки фахівців інших освітніх галузей за спеціальностями, професійно спрямованими на державне управління, передусім з економіки, права, політології, соціології, менеджменту.

Зміст професійного навчання державних службовців повинен формуватися з урахуванням прогнозів соціально-економічного та політичного розвитку держави, запровадження адміністративно-процесуальних механізмів виконання Конституції (254к/96-ВР) та законів України, освітньо-кваліфікаційних характеристик підготовки і професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, інших нормативно-правових актів і реалізуватися через сукупність освітньо-професійних і професійних програм.

Сукупність освітньо-професійних і професійних програм підвищення кваліфікації має забезпечувати багатoproфільне професійне навчання та орієнтацію на підготовку управлінців і включати: освітньо-професійні програми в освітній галузі "Державне управління"; освітньо-професійні програми у сфері управлінських технологій та за напрямками державної служби; професійні програми функціональної спеціалізації "Державна служба"; професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців; програми тематичних короткотермінових і постійно діючих семінарів, а також стажування державних службовців.

Зміст навчання за освітньо-професійними програмами підготовки фахівців в освітній галузі "Державне управління" має міждисциплінарний характер із спрямуванням на опанування знань, вмінь, цінностей, необхідних для професійної діяльності в цій галузі.

Зміст навчання за освітньо-професійними програмами у сфері управлінських технологій державної служби (зокрема, підготовка магістрів за спеціальністю "Державна служба") має включати практичні аспекти діяльності працівників державного апарату щодо виконання та забезпечення реалізації завдань і функцій держави; розроблення та впровадження економічної, соціальної, гуманітарної політики; забезпечення соціального партнерства; технологію державного управління; організацію та функціонування державної служби тощо. Освітньо-професійні програми підготовки магістрів в освітній галузі "Державне управління" передбачають опанування інформаційних технологій, державної та однієї з іноземних мов.

Зміст навчання за професійними програмами функціональної спеціалізації "Державна служба" в межах спеціальностей вищої освіти забезпечує поглиблену правову, економічну, політологічну, управлінську підготовку та засвоєння досвіду управлінської діяльності. Необхідно визначити перелік таких напрямів підготовки фахівців із вищою освітою, де доцільно запровадження зазначеної функціональної спеціалізації.

Зміст навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців має бути спрямований на оновлення та поглиблення соціально-гуманітарних, політично-правових, економічних, управлінських та спеціальних фахових знань і умінь, включаючи вивчення вітчизняного та іноземного досвіду з державного управління та державної служби, фахового досвіду, необхідного для осіб, які займають посади певної категорії державних службовців. Навчання за професійними

програмами підвищення кваліфікації державних службовців є основною формою підвищення кваліфікації.

Програми тематичних семінарів передбачають вивчення сучасних питань державного будівництва, державного управління, місцевого самоврядування, державної служби, соціального партнерства, нових законодавчих та інших нормативно-правових актів, актуальних правових, економічних, соціальних, політологічних питань, вітчизняного та іноземного досвіду державного управління, стратегічного менеджменту тощо.

Тематичні постійно діючі семінари організовуються для комплексного вивчення проблем державного управління, правових, економічних, соціальних, політологічних питань, обміну передовим досвідом, підвищення рівня професійної та мовної культури державних службовців.

Тематичні короткотермінові семінари проводяться з метою вивчення актуальних питань державного управління, нових законодавчих і нормативно-правових актів, передового вітчизняного та іноземного досвіду тощо. До них також належить участь державних службовців у конференціях, симпозіумах, виставках тощо (у тому числі за кордоном).

Зміст програми стажування державних службовців у центральних і місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування спрямовано на здобуття досвіду управлінської діяльності, оволодіння організаційними навичками та вміннями.

Вимоги до змісту підготовки фахівців для професійної діяльності в державному управлінні визначає Головне управління державної служби України за участю Української Академії державного управління при Президентові України та інших державних замовників цього навчання.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Які категорії державних інститутів, що здійснюють навчання державних службовців Вам відомі?
2. Охарактеризуйте напрями діяльності державних інститутів, що здійснюють навчання державних службовців
3. Сутність та переваги дистанційного навчання e-learning як продовження кореспондентського навчання.
4. Основні підходи до форматування технологічної основи дистанційного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Список використаної літератури

1. Указ Президента України “Про Комплексну програму підготовки державних службовців” 09.11.2000 № 1212/2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.
2. Мельников О. Ф. Системність професійного навчання державних службовців / О. Ф. Мельников // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. – № 1 (19). – С. 201–208.
3. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

ТЕМА 8. ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Сформувати у слухачів чітке уявлення стосовно особливостей формування і реалізації державної кадрової політики в Україні, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

8.1. Проблеми людських ресурсів та кадрового потенціалу в умовах модернізації України

8.2. Принципи, функції та пріоритети державної кадрової політики.

8.3. Наукове забезпечення державної кадрової політики

8.1. Проблеми людських ресурсів та кадрового потенціалу в умовах модернізації України

Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в усіх сферах суспільного життя України, потреби в забезпеченні її сталого розвитку настійно вимагають від українського суспільства і держави принципово нового ставлення до питання формування та розвитку кадрового потенціалу. Це пов'язано передусім із становленням інформаційного суспільства, потребами в інноваційно-інвестиційному розвитку країни, розбудові новітньої економіки, що базується на знаннях, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими, творчими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Розвиток якісного і різнопрофільного кадрового потенціалу держави є питанням національної безпеки України, її міжнародного іміджу. Катастрофічна втрата Україною виробничих позицій на світовому ринку конкурентоспроможності, що об'єктивно призводить до

перетворення її в країну третього світу, у зв'язку з цим є певною пересторогою для суспільства і держави.

Сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів, людського потенціалу, який є природним джерелом формування якісного складу працівників усіх сфер державного розвитку. Насамперед, це несприятливі соціально-економічні умови; проблеми, пов'язані із забезпеченням гарантованого конституційного права громадян на працю, вільний вибір професії та роду трудової діяльності; зниження зацікавленості в розвитку якісного трудового потенціалу в умовах занепаду вітчизняного виробництва; старіння населення, бідність; незатребуваність за нинішньої організаційно-кадрової моделі державного управління знань та інтелекту, сучасних перспективних способів їх застосування у різних сферах, низький рівень інвестування в освіту. Освіта, яка для сучасного суспільства становить загальносоціальну цінність, вже не має колишнього інструментального значення. Втрачаються позиції за якістю освіти, стимулами її здобуття та фаховою різноманітністю. Це при тому, що світовою тенденцією початку нинішнього тисячоліття є визнання того, що розвиток людського потенціалу є основним ресурсом сталого економічного зростання і конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Це довела і нещодавня світова фінансово-економічна криза. Питання значення розвитку людського потенціалу є актуальним і в Україні. Але воно в основному має віртуальний, абстрактно-постановочний характер. Зокрема, зроблені в Щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України "Модернізація України – наш стратегічний вибір" (2011 р.), Указі Президента України "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки" від 1 лютого 2012 р. № 45, Указі Президента України "Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України" від 9 грудня 2011 р. № 1110, Постанові Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування" від 7 липня 2010 р. №

564, інших законодавчо-нормативних актах важливі акценти стосовно цієї проблеми залишаються поки що без необхідного програмно-організаційного та фінансового забезпечення.

Проблемним є процес відтворення й нарощування якісного кадрового потенціалу держави і його розвитку. За визначенням науковців, негативними факторами тут насамперед є: несприятливі соціально-економічні умови формування трудового потенціалу до досягнення людиною працездатного віку; проблеми соціально-економічної захищеності працівників; недосконалість законодавства в соціально-трудої сфері, нескоординованість його положень із господарським, міграційним, податковим, фінансово-бюджетним, цивільним законодавством тощо; небезпечне усталення тіньових трудових відносин; значний вплив економічно активного, професійно підготовленого населення за межі України; зруйнованість системи спадковості передачі трудових навичок і досвіду в багатьох галузях суспільного виробництва; неадекватна нинішнім умовам система державного управління у цій сфері та ін.

8.2. Принципи, функції та пріоритети державної кадрової політики

Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012, яким схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, враховує особливості та перспективи розвитку українського суспільства, світові тенденції та спрямований на утвердження системної й послідовної політики у цій сфері. Окреслено нову філософію реалізації державної кадрової політики, яка базується на засадах професіоналізму та порядності, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах "економіки знань", коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні. Головною метою стратегії розвитку державної кадрової політики має бути досягнення оптимального рівня формування і використання трудових ресурсів країни для забезпечення інтересів держави та потреб у сферах економіки, соціальної, гуманітарній, регіонального розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо. Наразі,

зазначений закон втратив чинність у чевні 2020 року, нову стратегію на даний момент не прийнято.

Україна наразі потребує суттєвої зміни ситуації на ринку праці, чому може сприяти прийняття Закону України "Про національну систему кваліфікацій". Це пов'язано із кількома факторами.

По-перше, в країні спостерігається дефіцит трудових кадрів, зокрема технічних, здатних працювати на сучасному обладнанні, вільно володіти професійною іноземною мовою та технологіями.

По-друге, Україна дедалі впевненіше вступає до глобалізованого ринку поділу праці, що, зокрема, супроводжується тенденціями до взаємопроникнення ринків праці, підвищеною мобільністю трудових ресурсів. По-третє, не можна не враховувати проблему невизнання вітчизняних дипломів та інших свідоцтв про набуття відповідної професії європейськими і міжнародними інституціями та компаніями.

Необхідно також взяти до уваги важливість забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних трудових ресурсів, а також потребу в постійному вдосконаленні, керуючись принципом "навчання протягом життя". Принципи державної кадрової політики.

Основними принципами кадрової політики є соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання.

Кадрова політика має бути:

- складовою державної політики;
- науково обґрунтованою, враховувати потреби держави в кадрах у пе-

рехідний період;

- послідовною та етапною у вирішенні стратегічних завдань;
- орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, а також на залучення до державної служби професійно підготовлених, патріотичних та моральних людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;
- об'єктивною, всебічною, комплексною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);
- єдиною для всієї України, але водночас багаторівневою (державною, регіональною, місцевою), охоплювати весь кадровий корпус, усі кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них;
- перспективною, тобто мати запобіжний та випереджальний характер, розрахований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, в тому числі зміни змісту й характеру праці чиновників;
- демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;
- досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, а з другого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики залежно від ситуації;
- спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу;
- духовно-моральною, виховувати в кожному державному службовці патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті й громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;
- правовою: здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;
- урахувувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

8.3. Наукове забезпечення державної кадрової політики

Сучасні вимоги до побудови демократичної держави висувають на по-

рядок денний багато актуальних питань, серед яких формування ефективного кадрового потенціалу, створення дієздатної, конструктивної державної служби, що може забезпечити вирішення національних завдань і стати ефективним організаційно-правовим управлінським інструментом проведення кадрової політики. Великого значення набувають спрогнозовані, впорядковані, конструктивні кадрові процеси в Україні. Вони, з одного боку, є провідними у встановленні та розвитку держави, а з другого – органічно поєднуються з управлінським процесом (від стадії визначення мети до отримання остаточного результату). Дослідження складних, багатоаспектних і актуальних наукових та прикладних проблем, пов'язаних з кадровими процесами в державному управлінні України, передбачає поглиблене розуміння їх сутності, динаміки, специфічних ознак, виявлення шляхів їх перспективного розвитку, що вимагає відповідного наукового обґрунтування. В Україні ще не вдалося створити належний кадровий потенціал у державному управлінні та забезпечити його функціонування і розвиток на правовій основі. Це пояснюється також відсутністю відповідного теоретико-методологічного забезпечення кадрових процесів у державному управлінні з урахуванням перспектив міжнародної інтеграції.

Практика свідчить, що труднощі та помилки, властиві кадровим процесам, зумовлені відсутністю комплексного підходу до теоретичних розробок у цій сфері. Тому актуальними є дослідження теоретико-методологічних основ стану кадрових процесів та визначення перспектив їх розвитку на загальнодержавному рівні. В результаті проведених останнім часом наукових досліджень складається така узагальнена картина стану науки в зазначеній сфері: концептуально узагальнено й систематизовано сучасні вітчизняні та зарубіжні положення державно-управлінської науки з метою виділення основних закономірностей, факторів, функцій, ідей, підходів, загальних і спеціальних методів, які доцільно покласти в основу теоретико-методологічного управління кадровими процесами в Україні.

Визначено найбільш суттєві вихідні умови і вимоги стосовно їх дослі-

дження; проведено системний теоретико-методологічний та концептуально-цілісний аналіз основ кадрових процесів, особливо кадрового корпусу в державному управлінні України.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Аналіз сучасного нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики в Україні.
2. Проблеми вдосконалення нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики в Україні.
3. Заходи, спрямовані на вдосконалення державної кадрової політики в Україні.

Список використаної літератури

1. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» № 45/2012 від 1 лютого 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» від 28.12.2008 № 1992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-п>.
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.06.2012 р. № 411-р “Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року”. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

ТЕМА 9. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ З ДОТРИМАННЯМ РІВНИХ ПРАВ ЧОЛОВІКІВ ТА ЖІНОК

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Сформувані у слухачів чітке уявлення стосовно особливостей формування і реалізації державної кадрової

політики в Україні, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

9.1. Мотивація державних службовців як фактор ефективності управління.

9.2. Вплив соціально-психологічного клімату в установах державної служби на ефективність управління.

9.3. Управління соціально-психологічним кліматом організації.

9.1. Мотивація державних службовців як фактор ефективності управління

Під мотивацією розуміється процес спонукання людини за допомогою внутрішніх особистісних і зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей.

Мотивація виступає як одна із функцій управління і як спонукальна сила. Існує також спосіб мотивації за допомогою залучення зовнішніх факторів-стимулів - стимулювання. Стимулювання праці державних службовців - це створення моральних і матеріальних передумов для ефективної і якісної роботи працівника. Самі по собі моральні й матеріальні фактори не стимулюють трудову діяльність. Їх реалізація залежить від самого працівника, його

потреб і ступеня їх задоволення.

Мотиви виконують такі функції:

- орієнтовну – спрямовує людину на такий вибір поведінки, який найбільш відповідає певній ситуації;
- змістоутворюючу - визначає суб'єктивну значимість вибраної поведінки;
- опосередковану – опосередковує у ставленні особистості зовнішні і внутрішні збудники до дії і впливає на поведінку;
- мобілізуючу - сприяє мобілізації внутрішніх ресурсів для реалізації діяльності;
- виправдовуючу - закладає ставлення людини до зразка поведінки, соціальної норми.

Одна із вимог будь-якої роботи – виділення як провідного мотиву гарантії мати постійну роботу (це теорія мотивації Ф.Хейцберга). Цей мотив повинен бути задоволеним до того, як працівника починають мотивувати до виконання роботи.

Нині є найбільш відомі такі теорії мотивації:

- класична теорія Ф.Тейлора;
- теорія А.Маслоу, розроблена в 40-х рр.;
- теорія Ф.Герцберга, розроблена в 50-ті рр.;
- теорія Д.Мак-Клеланда;
- теорія людських стосунків Р.Лайкерта;
- теорія переваг - очікування В.Врума;
- модель справедливості Л.Портера і Е.Лоулера та ін.

Класична теорія Фредеріка У.Тейлора вбачає мотивацію праці в тому, щоб дати людям заробити більше при більшому виробництві ними продукції. Роль стимулятора в ній відіграють гроші. Звичайно, гроші - один із найбільш значимих мотиваторів, але теорія Тейлора не могла виявити інші, дуже важливі, глибинні фактори, що впливають на мотивацію. Це завдання намагався вирішити Абрахам Х.Маслоу, розробивши теорію потреб.

За теорією А.Маслоу, високоефективна праця працівника стимулюється його прагненням до задоволення своїх потреб, які мають ієрархічну структуру і можуть бути впорядкованими у міру зростання їх важливості для людини. На найнижчому рівні розміщені фізіологічні потреби (їжа, вода, затишок, відпочинок), потім потреби в безпеці і захищеності (захист від фізичних і психічних небезпек), соціальні потреби. На найвищому рівні - потреба в повазі до себе і потреба в самореалізації. На думку А.Маслоу, спочатку зусилля людини спрямовані на задоволення потреб нижчого рівня, потім - вищого рівня. Стимулюючим фактором ефективності праці, за теорією А.Маслоу, можуть бути всі потреби працівника, а їх пріоритет визначається конкретними умовами.

Модель Ф.Герцберга базується на тому, що головним стимулом до праці є її змістовність, яка стимулює працівника до професійного розвитку і вдосконалення. Це дає йому змогу в майбутньому зайняти більш високу посаду, отримати додаткові повноваження і більшу самостійність, тобто змінити зміст своєї праці. При цьому він вважає, що прагнення до змістовної праці домінує над гігієнічними факторами (умови праці, оплата праці, стосунки з керівником і т.ін.), оскільки гігієнічні фактори не викликають активної потреби в ефективній праці.

Д.Мак-Клеланд у своїй теорії виділяв три потреби: прагнення до влади, успіху й причетності. Мак-Клеланд вважає, що це потреби вищого рівня. Потреби нижчого рівня, на його думку, як правило, вже задоволені.

Теорія людських стосунків РейнсисаЛайкерта базується на трьох вищих потребах в ієрархії А.Маслоу. Він стверджує, що мотивація діє переважно при задоволенні потреб більш низького рівня. У своїй теорії Р.Лайкерт виділяє мотиватора (керівника). Він вважав, що керівників спонукають до використання мотивацій-них факторів економічні мотиви, мотиви безпеки, особистісні мотиви, допитливість і прагнення до творчості.

Теорія переваг – очікування, запропонована Віктором Х.Врумом у 1964 році, описує, яким чином дві змінні (превага й очікування) впливають одна

на одну, визначаючи мотивацію.

Формула, що описує співвідношення переваг і очікування, враховує першочерговий фактор індивідуальних різниць. Ця теорія дає змогу пояснити деякі складності феномена мотивації. Реальне застосування теорії вимагало б більшого, ніж просто знання переваг і очікувань певного індивіда.

Модель справедливості Портера і Лоулера розширила версію моделі Врума. Лойман Портер і Едвард Лоулер вважають, що підтримка діяльності залежить від задоволення працівника, а задоволеність визначається тим, наскільки близько реально отримана винагорода до тієї, що працівник вважає заслуженою. Якщо заохочення за виконання дорівнює винагороді, яка оцінюється як справедлива, або перевищує її задоволеність буде спрямовувати до повторення дії. Якщо винагорода виявиться меншою від тієї, що здається справедливою, то з'являється незадоволеність, що зменшує мотивацію.

Портер і Лоулер розглядали винагороди і їх справедливість як "об'єднуючий елемент" між виробництвом і задоволенням. Вони передбачали, що внутрішня винагорода, отримувана працівником, можлива тільки тоді, коли структура роботи різноманітна і породжує проблеми. Зовнішні винагороди, отримувані від організації, в цій моделі слабко зіставлені з мотивацією.

Значною частиною теорії Портера-Лоулера є аналіз ефективності зовнішніх або підтримуючих винагород. Уявлення авторів про роль справедливості дає керівникові можливість визначити, як чинити з максимізацією впливу таких винагород, як надбавки до посадового окладу і премії.

Таким чином, особистість кожної людини визначається її переконаннями з приводу мотивації інших людей. Керівник має застосовувати теорію мотивації відповідно до своїх уявлень про особистість працівника.

При всій оригінальності цих теорій їм притаманні свої особливості й недоліки. Так, використовуючи теорію Маслоу, керівник має враховувати, що власні потреби працівник задовольняє не завжди в послідовності, визначеній її автором.

При використанні теорії Герцберга слід враховувати, що не завжди ви-

сокий ступінь задоволення працею приводить до високої її ефективності, оскільки працівник може вважати більш важливими для себе інші фактори.

Варто зазначити, що стимулюючий фактор ефективності праці може визначатися загальними (загальнодержавними), колективними (інтересами структурного підрозділу) і особистими інтересами самого працівника. Вони взаємопов'язані.

9.2. Вплив соціально-психологічного клімату в установах державної служби на ефективність управління

Психологічна сутність соціальної організації. Будь-які цілі людини можуть бути досягнуті лише в процесі її спільної діяльності з іншими людьми. Всі форми діяльності можна поділити на три: група, соціальна організація, спільнота. Загальноприйнятим є визначення організації як специфічної форми об'єднання групи індивідів (двох або більше), діяльність яких свідомо координується суб'єктом управління для упорядкування спільної діяльності і досягнення спільної мети. Суть соціальної організації полягає в тому, що у всіх об'єднаних між собою людей передбачається наявність спільних інтересів. Люди об'єднуються в організації з метою досягнення цілей, які вони не могли б досягнути, діючи поодиноці. Виникнення мікрогруп - об'єктивний процес, зумовлений потребами індивіда в неформальному, міжособистісному спілкуванні, якого не вистачає у формальній структурі.

У будь-якій організації є один або кілька неформальних лідерів, які мають не менший вплив, ніж керівник, використовуючи при цьому свої особисті якості, і роблять ставку на людські стосунки. Лідер - це член організації, який не є офіційним керівником, але завдяки своїм особистим якостям, професійним навичкам користуються авторитетом в організації і впливає на її поведінку і діяльність. В організації може відбуватися зміна лідерів залежно від зміни діяльності, ситуації. Виявлено кілька типів лідерів: діловий лідер; емоційний лідер; ситуативний лідер. Як керівник повинен ставитися до неформальних груп? Як ними управляти? Алгоритм діяльності рекоменду-

ють спеціалісти з психології управління М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі:

- визнати існування неформальної групи і ні в якому разі не вживати заходів щодо її ліквідації, не загрожувати її існуванню;
- працювати з нею за такою програмою: нейтралізація не всієї, а тієї, що розходиться з метою, організації діяльності; заохочування тих груп, які не заважають, а сприяють досягненню мети організації;
- знати лідерів мікрогруп, регулярно зустрічатися з ними, сам факт цієї зустрічі (а не зміст розмови) робити гласним;
- перед тим, як здійснювати якісь дії, прорахувати їх можливі негативні впливи на неформальні групи;
- щоб послабити супротив змінам з боку неформальних мікрогруп, заохочувати їх до вироблення і реалізації ряду рішень;
- швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджаючи розповсюдженню пліток.

9.3. Управління соціально-психологічним кліматом організації

Важливим показником психологічного стану організації є соціально-психологічний клімат. Саме він виступає зовнішнім виявником різних групових феноменів. Соціально-психологічний клімат є результатом спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії.

Соціально-психологічний клімат – це стан групового настрою, якісний бік міжособистісних стосунків у групі, що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в організації.

Соціально-психологічний клімат – один із аспектів життєдіяльності і взаємостосунків людей. Він різний у різних колективах і по-різному впливає на членів колективу. Його вплив позначається, передусім, на психологічному самопочутті людей. Клімат виявляється переважно в таких групових ефектах, як:

- згуртованість як ступінь єдності дій (поведінки) членів організації в

умовах вільного вибору видів цих дій із кількох можливих варіантів;

- взаємна сумісність як можливість безконфліктного спілкування і узгодженості дій членів організації в умовах їх спільної діяльності;

- рівень ідентифікації – свідоме, внутрішньо мотивоване прийняття членом групи (на відміну від пасивної адаптації) цілей, цінностей і норм групового життя.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

- висока вимогливість і довіра членів організації один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- вільне висловлення власної думки членами організації при обговоренні всіх питань життя організації;
- задоволеність належністю до організації;
- високий ступінь взаємодопомоги;
- достатня інформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Управління соціально-психологічним кліматом включає такі дії:

- управління процесом формування змістових психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, установок, традицій, групової думки і настрою);
- оптимальний підбір, розстановка, навчання і періодична атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням фактора психологічної сумісності;
- опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;
- передбачення і розв'язання міжособистісних конфліктів.

Клімат в організації - це складна рівновага багатьох компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації, які складно фіксуються звичайними дослідницькими прийомами.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Охарактеризуйте загальні правила поведінки державного службовця.
2. Поясніть, у чому полягає різниця між іміджем, репутацією та авторитетом державних службовців.
3. Розкрийте сутність етикету державного службовця.

Список використаної літератури

1. Наказ Національного агентства України з питань державної служби “Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” від 05.08.2016 № 158 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
2. Райт Г. Державне управління : навч. посіб. / Г. Райт; пер. з англ. : В. Івашко, О. Коваленко, С. Соколик. - К. : Основи, 1994. - 191 с.
3. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-метод. посіб. / Ю. І. Палеха. - К., 2000. - 184 с.
4. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. / Г. В. Осовська. - К., 2003. - 216 с.
5. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи : монографія / за заг. ред. М. І. Мельника. - К. : Нарапринт, 2002. - 160 с.
6. Кишкель Е. Н. Управленческая психология : учеб. для сред. спец. учеб. заведений / Е. Н. Кишкель. - М. : Высш. шк., 2002. - 270 с.

ТЕМА 10. ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК В УПРАВЛІНСЬКОМУ СПІЛКУВАННІ

НАВЧАЛЬНА МЕТА ЛЕКЦІЇ: Розкрити особливості реалізації зворотного зв'язку в державному управлінні, дати завдання слухачам на самостійну підготовку за даною темою.

ВИХОВНА МЕТА ЛЕКЦІЇ:

- **набуття високого рівня особистої свідомості;**
- **виховання любові до своєї професії.**

ЧАС: 1 год. 20 хв.

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ: аудиторія за розкладом занять.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

10.1. Сутність зворотного зв'язку в управлінському спілкуванні

10.2. Теоретичні засади забезпечення зворотного зв'язку в державному управлінні

10.3. Особливості зворотного зв'язку в державному управлінні в Україні

10.1. Сутність зворотного зв'язку в управлінському спілкуванні

Необхідною умовою взаємодії людей у процесі спілкування є зворотний зв'язок, за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера. Зворотний зв'язок – це процес обміну змістовною та оціночною реакцією партнерів на інформацію і поведінку один одного. Розрізняють такі форми соціального зворотного зв'язку.

Свідомо або несвідомо дозований. Часто керівники надають неповну або неточну інформацію, щоб приховати деякі обставини або запобігти негативним реакціям персоналу.

Прямий і опосередкований. Прямий зворотний зв'язок характеризується відвертою і однозначною формою повідомлення. Опосередкований зворотний зв'язок – це обмін завуальованими реакціями, щоб ввести партнера в оману або скоригувати його поведінку. Він може бути також зумовлений не-

можливістю з морально-етичних норм висловлюватися прямо й відверто. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі управління.

Позитивний або негативний зворотний зв'язок. Особливе значення таких зворотних зв'язків між керівником і підлеглим зумовлене процесом сприймання інформації. Обмеженнями для негативного зворотного зв'язку з боку підлеглого можуть бути: побоювання можливих неприємних наслідків для себе; соціально-культурний фактор (норми, традиції, які обмежують критичні висловлювання); психологічне напруження. Щодо керівників, то негативну зворотну інформацію щодо підлеглих вони часто розглядають як ефективну форму управлінського спілкування. Висловлювання можуть принижувати людську гідність підлеглого. Як наслідок, виникають комунікативні бар'єри в спілкуванні, конфлікти. Разом з тим негативний зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні має об'єктивну основу, оскільки не всі працівники однаково ставляться до своїх функціональних обов'язків. Завдання полягає в тому, щоб керівник знаходив найбільш ефективні форми негативного зворотного зв'язку.

У системі державного управління видається можливим виділити два типи зворотних зв'язків: об'єктні і суб'єктні. Об'єктні зворотні зв'язки відображають рівень, глибину, адекватність сприйняття об'єктами управління управлінських впливів суб'єкта державного управління. Відсутність або неповнота змістовних і правдивих об'єктних зворотних зв'язків не дозволяє визначати раціональність і ефективність організації та діяльність суб'єкта державного управління та виробляти заходи їх підвищення. Погано в такому разі уявляються й потреби, інтереси та цілі об'єктів управління. Суб'єктні зворотні зв'язки характеризують доцільність і раціональність власної, внутрішньої організації і діяльність суб'єкта державного управління загалом, його підсистем, лапок і окремих компонентів. Вони дають змогу побачити, зрозуміти й оцінити, як кожний нижчий рівень реагує на рішення й дії вищого, наскільки і яким чином він враховує їх у своїй діяльності, яке його реальне відношення до вищого рівня тощо. До суб'єктних зворотних зв'язків належать: контроль,

аналіз та оцінка організації і діяльності державних органів, виконання своїх обов'язків з боку посадових осіб, звіти, інформація тощо.

Цілеспрямована взаємодія структур державного апарату в системі державного управління (органів, організацій і установ) з громадянами і суспільними інститутами, яку можна визначити як інформаційно-комунікативну функцію публічної влади й управління, що реалізується ними і дозволяє оцінювати ставлення різних кіл громадськості до тих чи інших рішень і дій; ідентифікувати політику, що проголошується; співвідносити програми, що реалізуються, з суспільними інтересами; формувати масові уявлення з яких-небудь проблем для отримання суспільного розуміння, підтримки прийняття і виконання відповідних заходів. Для владних структур ця управлінська функція є особливо актуальною, оскільки недолік інформування населення нерідко сприяє поширенню різних здогадок і чуток, що формують негативне ставлення до влади. Перед владними структурами постає завдання наблизити державний апарат до громадян і їх організацій, зробити його роботу більш відкритою, зміцнити відносини з громадськістю. Зв'язки з громадськістю в державному управлінні будуються на основі загальних закономірностей формування сприятливого відношення соціального середовища до здійснюваних дій.

Для підтримки зв'язків з громадськістю існують апробовані технології - від спілкування з вузьким колом людей до масових засобів комунікації з необмеженою аудиторією.

10.2. Теоретичні засади забезпечення зворотного зв'язку в державному управлінні

Необхідною умовою прозорості та відкритості органів влади, а відповідно й підвищення ефективності її діяльності в процесі вироблення державної політики, пошуку розв'язання невідкладних проблем Українського народу виступає співпраця органів державної влади та органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства. Сьогодні органам

державної влади та управління з метою оптимізації своєї діяльності необхідна підтримка громадськості, ефективний зворотний зв'язок між державою та суспільством. Реальними кроками в удосконаленні механізмів забезпечення зворотного зв'язку органів влади та суспільства стали закони України “Про звернення громадян”, “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації”, Указ Президента України “Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості діяльності органів державної влади”, постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики”, в яких визначено стратегічні напрямки цієї співпраці на основі принципів співпраці, відкритості у діяльності, взаємної відповідальності та соціального партнерства.

Проте, недостатня реалізація механізмів діалогу в управлінні державою, зміщення центру взаємодії в цьому процесі на суб'єкти влади, відсутність з боку держави ефективного зворотного зв'язку з інституціями громадянського суспільства “створили внутрішньо суперечливу ситуацію в державі і породили високий рівень невдоволеності діяльністю органів влади всіх рівнів, при цьому чим вищим є рівень влади, тим вище невдоволеність її діяльністю. Тому необхідною умовою в процесі становлення та розвитку в Україні громадянського суспільства є утвердження в роботі політичних структур механізму зворотного зв'язку, тобто симетричної моделі комунікації між інститутами влади та громадськістю. Сучасне суспільство вимагає від влади таких якостей, як відкритість, прозорість, поінформованість, наявність ефективно функціонуючого зворотного зв'язку.

10.3. Особливості зворотного зв'язку в державному управлінні в Україні

За ситуації, що склалася в Україні, можна стверджувати: на рівні відносин “влада – громадянин” зворотний зв'язок ще діє, а ось на рівні “регіони – центр”, і особливо на рівні місцевого самоврядування, механізму забезпечен-

ня центральної влади об'єктивною інформацією фактично не існує. Серед основних причин цього становища – висока особиста залежність представників “виконавчої вертикалі” від центру; формування бюджету зверху до низу; підпорядкованість центральних ЗМІ столичним групам впливу, тому позиції керівників регіональних органів влади можуть бути доведені до центрального керівництва за допомогою преси лише фрагментарно, з вузького кола питань і нечасто. Незважаючи, на те, що існують такі форми спілкування керівників регіонів з керівництвом держави як Рада регіонів, або періодичні зустрічі з Президентом, прем'єром та деякими членами уряду, такий обмін думками забезпечує тільки доведення до регіональних лідерів рішень керівництва держави. І навпаки, тут мова не йде про доведення до вищих посадовців конкретних проблем, можливостей регіонів та найбільш вірогідної реакції населення на ті чи інші рішення. Зрозуміло, що за відсутності зворотного зв'язку процес державного управління країни в цілому, окремих регіонів, галузей або сфер можна скерувати не у потрібному напрямку. Складні соціально-економічні та політичні процеси, що відбуваються в Україні, ставлять на порядок денний питання активізації процесів співпраці органів влади з інституціями громадянського суспільства, бізнесовими структурами задля сталого розвитку держави та її регіонів. Тому органи влади повинні забезпечити можливість функціональної взаємодії з кожним громадянином, з кожною суспільною організацією і з кожною юридичною особою з метою забезпечення функціональної взаємодії з кожним. Наведені точки зору та огляд джерел надають можливість узагальнити, що управління є процесом взаємодії підсистем – суб'єкта та об'єкта управління, також можна стверджувати, що суб'єкт управління має на систему прямий вплив, а система, як об'єкт управління, здійснює зворотний вплив на суб'єкт. У цьому випадку під системою розуміється система природних процесів, які мають об'єктивний динамічний характер.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Яким чином забезпечується безпосереднє спілкування між громадянами та органами влади?
2. Як здійснюється спілкування громадян та органів влади за допомогою засобів зв'язку?
3. Як правильно організувати опосередковане спілкування органів влади з громадянами через ЗМІ?

Список використаної літератури

1. Закон України “Про звернення громадян” від 02.10.1996 № 393/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Закон України “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації” від 23.09.1997 № 539/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80>.
3. Указ Президента України “Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади” від 01.08.2002 № 683/2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/683/2002>.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

9. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
10. Закон України “Про алобігання корупції” від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
11. Закон України “Про звернення громадян” від 02.10.1996 № 393/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>.
12. Закон України “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації” від 23.09.1997 № 539/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80>.
13. Наказ Головного управління державної служби України “Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” від 05.08.2016 № 158 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
14. Про доступ до публічної інформації: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2011. - № 32. - ст. 314.
15. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 45. – ст. 397.
16. Про соціальний діалог [Електронний ресурс] : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.
17. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
18. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. – Д. : Монолит, 2009. – 384 с.
19. Антикорупційна політика держави: складові та напрями реалізації: навч. посіб. / авт. кол.: С.М. Серьогін (кер. авт. кол.), В. Баштанник, Н. Липовська [та ін.]; за заг. ред. С.М. Серьогіна. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 476 с.
20. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія / Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. – ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
21. Білинська М. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / М. М. Білинська, О. Є. Євмешкіна, О. Г. Сурай. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.

22. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
23. Державна служба : підручник у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін. – К. ; Одеса : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 312 с.
24. Кемел М. Професіоналізація кадрів в системі державної служби республіки Казахстан / М. Кемел, Н. Жолшибеков // Університетські наукові записки : часопис Хмельницького університету управління та права. – 2008. - № 2 (26). – С. 304–309.
25. Кишкель Е. Н. Управленческая психология : учеб. для сред. спец. учеб. заведений / Е. Н. Кишкель. - М. : Высш. шк., 2002. - 270 с.
26. Концепція сучасної державної кадрової політики України / В. І. Луговий, А. М. Михненко, Н. Р. Нижник, В. М. Князев та ін. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.
27. Лазор О. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. – вид. 3-тє, доповн. і перероб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – К. : Дакор, 2009. – 560 с.
28. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб./ В.Я. Малиновський. – К.: Атіка, 2003. – 160 с.
29. Мельников О. Ф. Системність професійного навчання державних службовців / О. Ф. Мельников // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2004. – № 1 (19). – С. 201–208.
30. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. / Г. В. Осовська. - К., 2003. - 216 с.
31. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
32. Професіоналізація державної служби / Л.Г. Штика, Н. О. Бондарчук, Л. М. Гогіна. – К. : НАДУ, 2008. – 36 с.
33. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика – К. : Конус-Ю, 2007. – 735 с.
34. Райт Г. Державне управління : навч. посіб. / Г. Райт; пер. з англ. : В. Івашко, О. Коваленко, С. Соколик. - К. : Основи, 1994. - 191 с.
35. Рашитова Н. Системи добору й підготовки персоналу: закордонний досвід / Н. Рашитова // Актуальні проблеми державного управління : збірник наукових праць. – 2008. – Вип. 4 (34). – С. 239–242.
36. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи : монографія / за заг. ред. М. І. Мельника. - К. : Нарапринт, 2002. - 160 с.
37. Рудакевич М. Теоретичні акцентуації кар’єри державного службовця, або концептуально-етичні роздуми на полях видання “Служебная кар’єра” / М. Рудакевич // Вісник УАДУ. – 2000. – № 4. – С. 197 – 203.
38. Серьогін С. М. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н. А. Липовська [та ін.] за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.

39. Серьогін С. Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції / А. Серьогін, В. Хлуткова // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 100 – 105.
40. Соколовський С. Зарубіжний досвід професійного добору працівників органів публічного адміністрування / С. Соколовський // Актуальні проблеми державного управління : збірник наукових праць. – 2008. – Вип. 4 (34). – С. 243–248.
41. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
42. Турчинов А. Й. Професіоналізація и кадровая политика : проблеми розвитку, теорії, практики / А. Й. Турчинов. – М. : Москов. психол.-соц. ин-т Флинта, 1998. – 272 с.
43. Чмига В. Основні напрями здійснення реформування держави у Франції / В. Чмига // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні : матеріали науково-практичної конференції . – К. : 2001. – Т. 2 . – С. 322–325.

Допоміжна

1. Богданов Е. Психологические основы “Паблик рилейшнз” / Е. Богданов, В. Зазыкин. – СПб. : Питер, 2003. – 208 с.
2. Візіров Б.Й. Кар'єра державного службовця в Україні: теоретичні засади. Монографія. – К. :ТОВ «Август Трейд», 2010. – 250 с. : іл. – Бібліогр.: С. 225-249.
3. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / авт. кол.: В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В. М. Олуйка. К.: НАДУ, 2008. – 420 с.
4. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю.В.Ковбасюк та ін. – К.: НАДУ при Президентові України, 2011. – Т. 6: Державна служба/ наук.-ред. колегія: С. М.Серьогін, В. М.Сороко та ін. – 2011. – 524 с.
5. Історія державної служби в Україні: у 5 т. / [О.Г. Аркуша, О.В. Бойко, Є.І.Бородін та ін.; відп. ред. Т. В. Мотренко, В. А. Смолій; редкол.: С. В.Кульчицький (кер. авт. кол.) та ін.]; Голов. упр. держ. служби України, Ін-т історії НАН України. – К. : Ніка-Центр, 2009. – Т.1. – 544 с. – Т.2. – 512 с.
6. Кушнірук В. М. Організація діяльності державного службовця: конспект лекцій/ В. М. Кушнірук – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. – 544 с.
7. Мазак А. В. Опорні конспекти із дисципліни «Державна служба» для слухачів магістратури за спеціальністю 8.150101 «Державна служба» / А. В. Мазак. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2008. – 81 с.

ЗМІСТ

Змістовний модуль 1. ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	3
Тема 1. Правовий статус державних службовців.....	3
1.1. Сутність правового статусу державного службовця.....	3
1.2. Права й обов'язки державних службовців.....	9
1.3. Обмеження, пов'язані з проходженням державної служби.....	11
Тема 2. Контроль у системі державної служби.....	14
2.1. Контроль як функція державного управління.....	14
2.2. Зв'язок контролю з іншими функціями державного управління.....	20
2.3. Поняття системи контролю у сфері державного управління.....	22
Тема 3. Проходження державної служби.....	25
3.1. Стадії проходження державної служби.....	26
3.2. Умови вступу на державну службу: призначення, конкурс, закінчення терміну стажування.....	30
3.3. Необхідність встановлення обмежень до діяльності та поведінки державних службовців.....	32
3.4. Класифікація посад державних службовців.....	34
Тема 4. Державна кадрова політика України.....	35
4.1. Сутність сучасної державної кадрової політики.....	36
4.2. Зміст державної кадрової політики.....	38
4.3. Суб'єкти та об'єкти державної кадрової політики.....	40
4.4. Основні вимоги до державної кадрової політики.....	47
4.5. Принципи державної кадрової політики.....	51
Змістовний модуль 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ.....	54
Тема 5. Система управління кадрами.....	54
5.1. Поняття та сутність системи управління кадрами в державній службі...	54
5.2. Формування системи управління кадрами в державній службі.....	56

5.3. Підвищення ефективності управління кадрами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.....	57
5.4. Напрями вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби.....	60
Тема 6. Планування роботи з кадрами. Основи кадрового менеджменту.....	61
6.1. Сутнісна характеристика кадрового планування у сфері державної служби.....	62
6.2. Завдання кадрового планування.....	63
6.3. Планування кар'єри в органах державного управління.....	64
Тема 7. Система навчання керівних кадрів.....	67
7.1. Стратегічні напрями реформування професійного навчання державних службовців.....	67
7.2. Система організації навчання керівних кадрів в Україні.....	70
7.3. Концептуальні засади підготовки фахівців для професійної діяльності в державному управлінні.....	72
Тема 8. Формування і реалізація кадрової політики в Україні з урахуванням гендерної рівності.....	75
8.1. Проблеми людських ресурсів та кадрового потенціалу в умовах модернізації України.....	76
8.2. Принципи, функції та пріоритети державної кадрової політики.....	78
8.3. Наукове забезпечення державної кадрової політики.....	80
Тема 9. Соціально-психологічні особливості управління з дотриманням рівних прав чоловіків та жінок.....	82
9.1. Мотивація державних службовців як фактор ефективності управління.....	83
9.2. Вплив соціально-психологічного клімату в установах державної служби на ефективність управління.....	87
9.3. Управління соціально-психологічним кліматом організації.....	88
Тема 10. Зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні.....	90

10.1. Сутність зворотного зв'язку в управлінському спілкуванні.....	91
10.2. Теоретичні засади забезпечення зворотного зв'язку в державному управлінні.....	93
10.3. Особливості зворотного зв'язку в державному управлінні в Україні.....	97
Використана та рекомендована література.....	97