

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КАДРІВ ПІД ЧАС
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ В МІСЦЕВИХ
ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2810-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
В.В.Крешталь

Керівник: доцент кафедри соціальної філософії та
управління, доцент,
к.філос.н., Ель Гуессаб К.

Рецензент: доцент кафедри соціальної філософії
та управління, доцент,
к.н. з державного управління Заїка О.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
 Кафедра соціальної філософії та управління
 Рівень вищої освіти магістр
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
 Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління

_____ Т.І.Бутченко
« ____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

_____ Крешталь Віталій Вікторович _____

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Удосконалення оцінювання кадрів під час формування кадрового резерву в місцевих органах виконавчої влади України

керівник роботи Ель Гуессаб К, к.філос.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2021 року № 914-с

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Підвищення кваліфікації кадрів: історичний досвід, стан, перспективи // Збірник наукових праць підвищення кваліфікації державних службовців / Кол. авт.; кер. П.С. Назимко. – К.: Видавництво УАДУ, 1999. С. 4-102.; Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. Крупник А. С., Якість управління. Т. 1. 748 с.; . Региональная кадровая политика в условиях административной реформы *Viešoji Politika ir Administravimas. 2006. № 8.: URL: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa18/Nr18_4_Nomutova.pdf.* (дата звернення: 10.04.2021).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити стан наукової розробки проблеми формування кадрового резерву в місцевих органах виконавчої влади України. 2. Визначити сутність понять «кадрова політика» та «кадровий резерв», розглянути принципи здійснення кадрової політики. 3. Охарактеризувати принципи та методи дослідження. 4. Охарактеризувати моделі кадрової політики та формування кадрового резерву. 5. Проаналізувати результати кадрової політики в Україні

7. Запропонувати напрями удосконалення формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування в Україні. 8. Надати рекомендації щодо удосконалення кадрового резерву в органах місцевого самоврядування в Україні.

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ель Гуессаб К., доцент кафедри соціальної філософії та управління	17.06.2021	17.06.2021
Розділ 2	Ель Гуессаб К., доцент кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2021	30.08.2021
Розділ 3	Ель Гуессаб К., доцент кафедри соціальної філософії та управління	14.10.2021	14.10.2021

7. Дата видачі завдання 18 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2021	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2021	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2021	виконано
4.	I розділ	Червень – липень 2021	виконано
5.	II розділ	Серпень – вересень 2021	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2021	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад 2021	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2021	виконано

Студент _____ В.В.Крешталь

Керівник роботи _____ Ель Гуессаб К.

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.С. Цапліна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 95 сторінок, 3 рисунків, 1 таблиці, 38 використаних джерел.

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, РОБОТА З КАДРАМИ, КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, ПРОФЕСІЙНЕ ОЦІНЮВАННЯ СЛУЖБОВЦЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

Мета дослідження: розробка організаційних аспектів удосконалення професійного оцінювання у плануванні та підготовці кадрового резерву в органах місцевого самоврядування в Україні.

Об'єкт дослідження: суспільні відносини, що склалися в процесі формування та реалізації кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади України під час формування кадрового резерву.

Предмет дослідження: удосконалення формування кадрового резерву місцевих органах виконавчої влади України.

Висновок: результати здійсненого дослідження можуть бути використані керівниками органів самоврядування, структурними підрозділами по роботі з персоналом у процесі професійного розвитку посадових осіб, у навчальному процесі з підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

SUMMARY

Master's thesis: 95 pages, 3 figures, 1 tables, 38 used sources.

LOCAL GOVERNMENT, WORK WITH PERSONNEL, PERSONNEL RESERVE, PROFESSIONAL EVALUATION OF OFFICIALS IN LOCAL GOVERNMENT BODIES.

The purpose of the study: to develop organizational aspects of improving professional assessment in the planning and preparation of personnel reserves in local governments in Ukraine.

Object of research: public relations that have developed in the process of formation and implementation of personnel policy in local executive bodies of Ukraine during the formation of the personnel reserve.

Subject of research: improving the formation of the personnel reserve of local executive bodies of Ukraine.

Conclusion: the results of the study can be used by heads of self-government bodies, structural units for work with staff in the process of professional development of officials, in the educational process for training and retraining of local government officials.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	9
1.1. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування в Україні	9
1.2. Кадровий резерв у комплексі основних напрямів роботи з кадрами в місцевого самоврядування в Україні	11
1.3. Значення кадрової політики в умовах кадрового в органах місцевого самоврядування	16
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ОЦІНЮВАННЯ У ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	26
2.1. Значення кадрового резерву у роботі з кадрами в органах місцевого самоврядування в Україні	26
2.2. Актуальний закордонний досвід створення та функціонування кадрового резерву та кадрового запасу	34
2.3. Організаційні аспекти удосконалення професійного оцінювання у плануванні та підготовці кадрового резерву в органах місцевого самоврядування в Україні	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	64
3.1. Сучасний стан кадрової роботи в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради	64
3.2. Шляхи оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування	76
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	96

ВСТУП

Запроваджувані в теперішній час форми і методи управління, організаційні структури, спрямовані на стимулювання професіоналізму та професійної компетентності, розвиток інституційної спроможності органів влади є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проваджуваних реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти система роботи з персоналом, яка базується на сучасних дослідженнях та досвіді. Не досить глибоко розуміються в основах кадрової політики керівники різних рівнів та спеціалісти кадрових служб, серед яких більшість осіб з технічною освітою, що передбачає небезпеку формування та закріплення переважно технопрактичної орієнтації системи управління кадрами в державній службі України в цілому. Звідси часто негативне відношення керівників до інтересів соціального і культурного характеру, плануванню і організації дієвої роботи з персоналом.

Стан справ погіршується ще й тим, що відсутня серйозна система роботи з кадровим резервом, підготовки спеціалістів в області управління персоналом, розрахованої на перспективу, що суттєво пригальмовує як розвиток теоретичних основ роботи з персоналом, так і практичне застосування вже наявних розробок на практиці.

Науковим та практичним аспектам проблеми організаційного забезпечення професіоналізації кадрів державної служби, кадрового резерву присвятили свої праці О. В. Антонова, Т. Ю. Витко, Н. Т. Гончарук, С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, В. М. Олуйко, С. І. Соколовський, В. В. Сухонос, О. І. Турчинов, І. В. Шпекторенко та ін. Однак зберігається інтерес до даної проблеми у зв'язку з накопиченням нового зарубіжного досвіду організації та функціонування кадрового резерву, актуального для державної служби України.

Мета магістерської роботи – розробка організаційних аспектів удосконалення професійного оцінювання у плануванні та підготовці кадрового резерву в органах місцевого самоврядування в Україні.

Мета дослідження обумовлює вирішення наступних завдань магістерської роботи:

- дослідити кадрову політику в державній службі в кадровій політиці України, кадровий резерв у комплексі основних напрямів роботи з кадрами державної служби в Україні та з'ясувати значення кадрової політики в умовах кадрового дефіциту на державній службі України;

- дослідити значення кадрового резерву у роботі з кадрами державної служби України;

- вивчити актуальний закордонний досвід створення та функціонування кадрового резерву та кадрового запасу;

- запропонувати організаційні аспекти удосконалення професійного оцінювання в аспекті планування і підготовки кадрового резерву в державній службі України.

Об'єкт дослідження – кадрові процеси в державній службі України.

Предмет дослідження – напрями удосконалення професійного оцінювання персоналу у формуванні кадрового резерву державної служби України.

Теоретико-методологічною основою дослідження є система загальнонаукових і спеціальних наукових методів: застосування комплексного методу дало автору можливість розглянути кадровий резерв у комплексі основних напрямів роботи з кадрами місцевого самоврядування в Україні.

Порівняльний та конкретно-історичний методи використано у процесі дослідження кадрової політики в місцевому самоврядуванні в кадровій політиці України, значення кадрового резерву у роботі з кадрами в місцевому самоврядуванні в Україні. Метод моделювання було застосовано під час розробки напрямів удосконалення професійного оцінювання в аспекті планування і підготовки кадрового резерву в місцевому самоврядуванні в

Україні. Абстрактно-логічний, аналітичний методи було використано під час з'ясування значення кадрової політики в умовах кадрового дефіциту в місцевому самоврядуванні в Україні, дослідження закордонного досвіду створення та функціонування кадрового резерву та кадрового запасу, під час формулювання узагальнень, висновків та рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів. В умовах професійної діяльності в органах місцевого самоврядування, в результаті впровадження рекомендацій з удосконалення системи мотивації праці, передбачається підвищити продуктивність праці, поліпшити моральний клімат у колективі, підвищити зацікавленість працівників у більш високій якості виконання посадових завдань та обов'язків.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

1.1. Державна кадрова політика в державній службі в кадровій політиці України

Протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме – в кожному працівникові бачили, перш за все, слухняного виконавця, який реалізує вказівки керівника. Сьогодні характер трудової діяльності суттєво змінюється, що ставить підвищені вимоги до формування та реалізації кадрової політики в державі. Особливо важливим це питання є для управління персоналом у державній службі.

Необхідність розробки нової кадрової політики, кадрового забезпечення випливає із змісту тих завдань, які стоять сьогодні перед державою. Необхідно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики і вимоги демократичного суспільства [1]. Сюди ж відноситься удосконалення роботи з кадровим резервом шляхом використання сучасних наукових досягнень, передового досвіду по роботі з кадрами практично в усіх професійних сферах в Україні.

Для виконання своїх функцій державі необхідний апарат державних службовців. У той же час професійні кадри потрібні всім структурам, які функціонують у межах держави. Держава не може залишити ці кадри поза своїм впливом, тому що без цього не може бути забезпечена нормальна життєдіяльність людей, суспільства в цілому.

Суб'єктами кадрової політики є народ, держава (а саме – її органи), партії та рухи, економічні і суспільні об'єднання. Об'єктами, які протистоять суб'єктам кадрової політики і на яких направлена предметно-практична діяльність останніх, є кадровий корпус у цілому, або окремі категорії кадрів (управлінські кадри державного та бізнесового секторів, кадри окремих партій,

громадських організацій тощо). Державна кадрова політика (де її суб'єктом виступає держава) визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінювання, у тому числі й під час внесення до кадрового резерву, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни.

Окремі гілки влади, міністерства, відомства, місцеві державні адміністрації розробляють свої кадрові програми і плани, але в межах стратегії і тактики, реалізуючи державну кадрову політику. Саме за таких умов вона може стати ефективним важелем державного впливу на економіку і політичне життя.

У нових умовах суттєво змінюється зміст державної кадрової політики. З одного боку, він звужується з погляду змісту, а з другого, розширюється в плані збільшення об'єктів впливу, збагачення і розвитку ролі місцевих державних органів у роботі з кадрами.

Отже, коли мова йде про об'єкт державної кадрової політики, то до уваги беруться всі кадри суспільства, все працездатне населення. Тому об'єкт кадрової політики не можна зводити тільки до управлінських кадрів, що працюють у сфері державного управління. Держава через свої державні структури впливає на всі категорії працюючих.

Основними вимогами до державної кадрової політики на державній службі мають стати наступні.

1. Державна кадрова політика не повинна бути декларативною, а абстрактною. Навпаки, вона повинна мати гнучкий, дієвий характер.

2. Повинна бути системною, комплексною і всебічною. Це обумовлює її динамічність, а відтак поетапність проведення.

3. Як об'єкт треба розглядати все працююче населення, всі його рівні, тобто державна кадрова політика повинна бути загальною.

4. Мати новаторський, але не кон'юнктурний характер, йти на декілька кроків вперед, бути прогнозованою, випереджувальною.

5. Сучасна державна кадрова політика повинна мати послідовно демократичний характер.

1.2. Кадровий резерв у комплексі основних напрямів роботи з кадрами державної служби в Україні

Розробляючи комплекс основних напрямів державної кадрової політики, необхідно виділити три основні напрямки.

1. Визначення суб'єктів кадрової роботи, їх функцій, повноваження і відповідальність як по «вертикалі» (співвідношення функцій і прав у вирішенні кадрових питань центральних, регіональних і місцевих органів), так і по «горизонталі» (між державними органами різних гілок влади, відносно недержавних структур).

2. Визначити поточні і найближчі завдання та пріоритети.

3. Вибрати засоби, форми, технології роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності на засадах дотримання законності.

Державна кадрова політика в державній службі України повинна базуватися на загальних принципах та спиратися на належне організаційно-структурне і матеріально-фінансове забезпечення. Доцільно виділити такі організаційні принципи державної кадрової політики:

– підбір та просування кадрів за діловими, професійними і моральними якостями на засадах комплексної й об'єктивної їх оцінки; рівність і відкритість вирішення всіх кадрових питань демократично і гласно, однак з можливістю призначення на окремі посади;

– послідовності керівництва; забезпечення законності, дотримання нормативних вимог у вирішенні кадрових питань.

Тенденції розвитку українського суспільства свідчать, що персонал державної служби працюватиме у новій ситуації. Вона визначатиметься політичним і економічним плюралізмом, зростанням ролі науки в організації державного управління та місцевого самоврядування, розширенням

застосування сучасних інформаційних технологій. Ці умови вимагають формування нового типу персоналу, особливо вищого рівня державної служби.

Людиноцентричний підхід до управління персоналом покладений в основу кадрової політики України. Підтвердженням цьому є прийняті Указ Президента України № 1035 від 10 листопада 1995 р., яким затверджується Програма по роботі з керівниками державних підприємств, установ і організацій, та постанова Кабінету Міністрів України № 847 від 20 жовтня 1995 р., що вводила у дію Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій. Як бачимо, державна кадрова політика не може залишатися поза процесами формування і раціонального використання кадрового потенціалу, організації управління персоналом окремих галузей і відомств.

На вирішення кадрових проблем у роботі з кадрами державної служби спрямовано Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади [4].

Робота з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади (далі – державні органи), визначено у документі, проводиться з метою комплексного вирішення питань комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити радикальні суспільно-економічні перетворення і розбудову незалежної держави.

Забезпечення разом з іншими державними органами реалізації загальних напрямів державної кадрової політики та функціональне управління державною службою здійснюється Нацдержслужбою України відповідно до її повноважень. Персональна відповідальність за стан роботи з кадрами покладається на керівників відповідних державних органів. Для організації роботи з кадрами в апараті державних органів створюються структурні підрозділи (кадрова служба). У нечисленному апараті для виконання цієї роботи керівником державного органу призначається один з працівників. У кожному державному органі розробляються річні і перспективні плани роботи з кадрами, в яких визначаються заходи щодо їх добору, підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення і контролю за їхньою роботою, в установленому порядку ведеться облік кадрів.

З метою проведення аналізу стану роботи з кадрами можуть створюватися комісії, які періодично розглядають питання кадрових змін, організації роботи з кадровим резервом, вивчають професійну придатність окремих працівників відповідно до кваліфікаційних вимог. Керівники державних органів забезпечують прийняття на державну службу шляхом конкурсного відбору або за іншою процедурою, передбаченою законодавством, тобто з використанням кадрового резерву.

Переважне право на просування по службі мають державні службовці, які зараховані до кадрового резерву, досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу, постійно підвищують свій професійний рівень. Без конкурсного відбору за рішенням керівника відповідного державного органу можуть бути переведені на більш високі посади державні службовці, які зараховані до кадрового резерву чи пройшли стажування, а також в інших випадках, передбачених законодавством.

У документі вказується, що для зайняття посад державних службовців та просування по службі в державних органах створюється кадровий резерв. З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, керівники державних органів та їх структурних підрозділів проводять співбесіди, запрошують їх для участі у роботі нарад і семінарів, організують навчання, доручають їм вивчення і аналіз виконання актів законодавства, у тому числі на місцях, залучають до участі у підготовці проектів документів тощо.

Керівники державних органів зобов'язані створювати умови для навчання державних службовців у навчальних закладах, центрах підвищення кваліфікації, на семінарах та шляхом самоосвіти.

Отже, на цю категорію кадрів держава впливає на засадах визнання єдності мети, пріоритетів, введення стандартів, правового регулювання трудових відносин, соціального захисту всіх працюючих, фінансової підтримки окремих кадрових програм тощо. Таким чином, процес державного впливу не

припиняється, а стає більш демократичним. Державне регулювання набуває характеру гнучкої взаємодії державних органів з кадровими службами інших структур, використовуючи при цьому методи рекомендацій, стимулювання, партнерства, фінансово-економічної підтримки, своєчасного інформування, а також моральні засоби. Суттєво зростає роль законотворчої і законоконтролюючої діяльності в кадрових процесах.

Але серед всіх категорій кадрів особливо складні і значимі функції виконують керівні кадри, які залишаються реальними носіями влади, багато в чому визначають технології, стиль всієї управлінської та інших форм трудової діяльності. Тому саме вони були і залишатимуться в центрі уваги держави, іншим є і буде характер державного управління цими кадрами.

Частиною 2 статті 9 нової редакції Закону України «Про державну службу» передбачено затвердження Типового положення про службу персоналу, через яку здійснюватиметься управління державною службою в державному органі. Нова редакція Типового положення про службу персоналу державного органу затверджена наказом Нацдержслужби України від 5 березня 2012 р. № 45 [8]. В затверженому Типовому положенні визначено основні завдання, права та обов'язки кадрових служб, які набувають нових функцій, зокрема щодо проведення спеціальної перевірки відомостей, що подають кандидати на заміщення вакантних посад, планування кар'єри державних службовців, розробку профілів професійних компетентностей посад державної служби тощо, що зміщує акценти з кадрового діловодства, яке наразі домінує у кадрових підрозділах, до управління трудовими ресурсами органів державної влади.

В Типовому положенні затверджено низку новел нової редакції Закону України «Про державну службу» [3].

1. Утворення окремого структурного підрозділу – департаменту, управління, відділу, сектору або введення посади спеціаліста з цих питань, що залежить від чисельності працівників апарату, підпорядкованих територіальних органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери їх

управління, а також від обсягу, характеру та складності управління персоналом. Посада спеціаліста з питань управління персоналом вводиться до штатного розпису органу державної влади з розрахунку до 35 осіб на одного спеціаліста служби персоналу.

У разі наявності територіальних органів, підпорядкованих органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління органу виконавчої влади, чисельність служби персоналу збільшується в залежності від кількості персоналу, супроводження проходження служби якого здійснюється службою персоналу (з розрахунку до 35 осіб на одного спеціаліста служби персоналу).

2. Підпорядкування служби персоналу безпосередньо керівнику державної служби в органі державної влади (керівнику апарату), а у разі відсутності посади керівника апарату – керівнику органу державної влади.

3. Новими завданнями служби персоналу встановлено: здійснення 1 раз на 2 роки підготовку проекту програми іспиту (тестів) для проведення конкурсу; визначення спеціальних вимог щодо досвіду роботи та інші вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня осіб, які претендують на заняття посад державної служби груп II, III, IV і V; розроблення профілів професійної компетенції посад державної служби в органі державної влади; організацію заходів з підвищення рівня професійної компетентності; здійснення консультування персоналу з питань професійного розвитку та службової кар'єри; підписання у межах компетенції акту про факт передачі справ і майна.

Вище вже зазначалося, що з відмовою від командно-адміністративних методів управління економікою і децентралізацією управління соціально-економічними процесами значно звузилась сфера безпосереднього державного управління кадрами. Таким безпосередньо управлінським об'єктом залишиться тільки апарат органів влади і державного управління.

Отже, нова кадрова політика не відмовляється повністю від державного регулювання організації праці значної частини працюючих, проте законом, який вимагає суворого дотримання, вона є тільки для державних службовців.

При цьому держава впливає на кадрові процеси, головним чином, за двома каналами: через закони, нормативно-правові документи, управлінські рішення, а також через практичні дії чиновників державної служби, які постійно взаємодіють з кадрами інших структур, контролюючи від імені держави її закони.

Головна мета сучасної державної кадрової політики повинна спрямовуватися на забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу і всіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, добросовісними працівниками, здатними забезпечити сталий розвиток України.

Ця політика покликана визначити шляхи, засоби і механізми кадрового забезпечення реформ, максимально ефективно використовувати кадровий інтелектуальний потенціал, вироблення принципів і критеріїв відбору та розстановки кадрів за об'єктивними даними, стимулюючи їх службове і професійне зростання.

Роблячи висновки, необхідно зазначити, що в сучасних умовах державна кадрова політика повинна стати прискорювачем соціально-демократичних перетворень, центром усього управлінського процесу. Цілі та принципи кадрової політики можуть стати мобілізуючою й організуючою силою в координації і взаємодії всіх державних, економічних і громадських структур у вирішенні кадрових питань, у формуванні, розвитку та раціональному використанні всього кадрового потенціалу, в тому числі управлінського.

1.3. Значення кадрової політики в умовах кадрового дефіциту на державній службі України

Кадрова політика – один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, так як вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від правильності використання кадрів.

Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства, державного органу.

Сучасний етап політичного і економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях.

Від керівника на етапі проведення радикальних економічних реформ в умовах ринкової економіки вимагається переосмислення шляхів розвитку економіки, державного управління та місцевого самоврядування, створення цілісного господарського механізму. Підбір, навчання і виховання кадрів та їх резерву – одна із основних проблем наукового управління державою. Це головний елемент управлінської системи, тому в роботі з кадрами керівнику необхідно притримуватись чіткої, продуманої стратегії.

До ділових якостей керівників відносяться, передусім, організаторські здібності, виконавство, професійна компетентність, навіть підприємливість, значення якої постане з делегуванням повноважень органів державного управління на місцевий рівень, активізації ролі органів місцевого самоврядування в державному та регіональному розвитку України. Професійні знання керівника повинні бути на рівні сучасних вимог науково-технічного прогресу, він повинен вміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, що б сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності і якості певної ділянки роботи.

В умовах переходу до ринкової економіки керівник в системі органів влади повинен мати якості, які притаманні менеджеру в провідних країнах світу. Передусім, це орієнтація на ефективність як основний критерій діяльності організації, ініціативність, схильність до колегіального вироблення рішень, гнучке реагування на зміни навколишнього середовища.

Виробляючи вимоги до керівника, необхідно мати на увазі, що в ході переходу до ринкової економіки зазнали змін основні види управлінської діяльності: прийняття рішень, робота з людьми і робота з інформацією. Керівні

кадри покликані являти собою зразок кваліфікованого відношення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі. Від керівника нової генерації вимагається вміння вести за собою трудовий колектив в умовах надзвичайних засобів перехідного періоду, вміло зіставляючи виробничі та соціальні цілі. А для цього від керівника вимагається виконання не лише формальних функцій, але і функцій неформального лідера колективу.

Вироблення кадрової політики в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри у відповідності з новими задачами. Вирішальним критерієм при підборі і оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів. Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву даним державним органом чи органом місцевого самоврядування. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім плановірності та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно його оточують, обдуманий та попередньо підготовлений план.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий.

Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, при якому людина відчувала би себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами направлений на активізацію участі виробництвом, на покращення умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації і т. д.).

Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожну окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів, можливостей з метою стимулювання високої продуктивності і якості праці.

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення задач координування діяльності робітників в процесі вирішення визначеної виробничої задачі, розстановки кадрів по робочих місцях з врахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо зв'язаний з організацією і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує задачу ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний направлений на встановлення повної відповідності між цілями і задачами виробництва – з однієї сторони, інтересами працівників – з іншої сторони.

Будь-яка організація, підприємство, установа, державний орган чи орган місцевого самоврядування – це організм, який живе за власними об'єктивними законами, довільне порушення яких веде до його занепаду, неефективності.

Дуже важливими закономірностями його розвитку є: намагання до виживання, постійні зміни, розвиток, які направлені на пристосування до зовнішнього середовища; створення та удосконалення своїх «органів», підтримка сприятливого внутрішнього середовища, наявність цілісності, єдиного застосування для всіх його частин, зростання ролі людського фактору в сучасному виробництві підтверджується результатами досліджень провідних американських вчених. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірм.

Підвищення ролі персоналу і зміни відношення до нього підприємців і менеджерів пов'язано перш за все з глибокими змінами у виробництві. Науково-технічний прогрес в останні десятиліття став причиною великих змін в трудовій діяльності. Традиційна технологія поступово надає місце гнучким виробничим комплексам, робототехніці, науковому виробництву, застосованому на комп'ютерній техніці і сучасних засобах зв'язку, біо- і лазерної технології. Внаслідок їх випровадження скорочується чисельність персоналу, підвищується питома вага спеціалістів, керівників, робочих високої кваліфікації. Розширення повноважень на робочому місці, контроль за виробничим процесом самого робітника (з виступаючими наслідками для мотивації і управління персоналом) – головна відмінна риса сучасності. Змінюється і склад трудової діяльності. В цілому надає роль навичок фізичного маніпулювання предметами і засобами праці і зростає значення концептуальних навичок. Мається на увазі вміння системно представляти складні процеси, володіти навичками роботи з комп'ютером, розуміння статистичних величин. Набувають особливого значення уважність і відповідальність, навички спілкування, усна і писемна комунікація.

Управління персоналом набуває все більш важливе значення як фактор підвищення конкурентної спроможності, довгострокового розвитку. Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи її відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) і т. п. При цьому ними відмічається наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерна риса в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції – намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

Основні елементи, які формують систему управління персоналом

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході в управлінні	Склад елементів при акценті в управлінні на персонал
Ресурси підприємства	Фізичний та грошовий персонал	Фізичний капітал, людські ресурси, грошовий капітал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу на підприємство	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначається за критерієм «витрати-вигода»
Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, вимагаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-вигода»
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різна ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів використання різних мотивів діяльності
Горизонт планування	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяні по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальний ріст впливу людських ресурсів в практиці керівництва організацією. Така побудова служби дозволяє адміністрації

реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні задачі підвищення ефективності роботи підприємства.

В даний час найбільше зусиль кадрових підрозділів (по витраченому часу) направлені на удосконалення трудових відносин, підбір кандидатів на вакантні посади, розробку і реалізацію учбових програм і програм соціального розвитку, а також організацію заробітної плати [18; 21]. Різко підвищився професійний рівень спеціалістів кадрових служб. В їх складі психологи, спеціалісти по управлінню, методам навчання (педагоги) і трудовим відносинам, підготовка яких в широких масштабах ведеться в університетах.

В останні роки в управлінні організацією виділився ряд нових професій і спеціальностей, в тому числі спеціалісти по набору персоналу, інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіди з претендентами на отримання роботи), методисти та інструментатори, консультанти з питань кар'єри, спеціалісти по профорієнтації і організаційному плануванню. Середній розмір кадрової служби – один спеціаліст на 135 зайнятих на фірмі, не рахуючи контролюючих працівників.

В даний час багато кадрових функцій для організацій виконуються спеціалізованими консультаційними організаціями, учбовими центрами, фірмами по підбору керівників і фірмами, які надають тимчасових працівників, тобто організаціями управлінської інфраструктури. Поряд з консультативними важливу роль відіграють дослідницькі фірми, інформаційні центри, центри з підбору та оцінювання персоналу.

Нове явище в сфері обслуговування кадрової роботи – узагальнення функцій підбору ключового персоналу, керівників і спеціалістів в особливий вид інфраструктурних організацій. Великих масштабів досягла майже невідома раніше галузь послуг, пов'язана з новою формою організацій і використання трудових ресурсів шляхом укладання контрактів між фірмою-наймальником і фірмами, які мають потребу в тимчасових працівниках для виконання термінових працівниках замовлень і разових робіт. Такі контракти укладаються з метою економії на штатному розписі (інакше фірма змушена тримати резерв

робочої сили на випадки хвороб, відпусток і т. п.). Основні категорії працівників, які надаються цими фірмами: секретарі, обліковці, а також оператори ЕОМ, інженери, контролери якості, висококваліфіковані бухгалтерські працівники.

Найбільш значна за масштабами діяльності нової галузі кадрових послуг – сфера професійної підготовки і підвищення кваліфікації. Необхідно підкреслити, що також створений широкий ринок учбових матеріалів, програм, технічних засобів навчання.

В організації зовнішніх управлінських послуг можна виділити три головні напрямки: діяльність суто комерційного характеру по продажу послуг; участь постачальників складних видів послуг в навчанні працівників фірм-замовників, їх консультуванні аж до надання вже підготовлених працівників для виконання окремих видів робіт, об'єднання зацікавлених фірм створення спеціальних консорціумів, круглих столів бізнесменів, об'єднань спеціалістів через професійні асоціації для організації навчання і досліджень, видань професійних журналів, створення інформаційних систем.

Немало фірм на власних помилках впевнились в необхідності враховувати людський фактор вже на стадії вироблення загальнокорпоративної стратегії. Це відноситься до підготовки окремих категорій кваліфікованої робочої сили, компетентних менеджерів для виконання специфічних задач.

Схильність фірм до активної кадрової політики, розрахованої на високий рівень зацікавленості персоналу в роботі проявляється як в значних витратах на навчання працівників, так і через активне залучення їх в управлінську діяльність і участь у власності. В цьому випадку кадрова політика включає в себе як правило і добровільні зобов'язання фірм по введенню додаткового соціального страхування, створенню комфортних умов праці, забезпеченню різноманітних пільг для персоналу та ін.

Велике значення має розробка підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату. Ціллю акції по вирішенні цієї проблеми є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій,

які проводяться. Фіналом є визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Для цього конкретними діями є: перепідготовка персоналу, переорієнтація і навіть реорганізація деяких підрозділів.

Підвищення ефективності праці і прибутків можна досягти в результаті переоцінки вимог до персоналу, перерозподілу функцій і використанні інформаційної техніки.

Важливо сконцентрувати увагу на інтелектуальній спеціалізації працівників, а не на спеціалізації задач. Інтелектуальна спеціалізація сприяє збагаченню праці менеджерів, зменшуючи витрати часу на виконання задач, які не приносять їм задоволення.

Останнім часом великими компаніями спостерігається скорочення великої кількості працюючих. Серед причин може бути і загальний спад в розвитку економіки і структурні реорганізації, які проводяться фірмами з ціллю підвищення ефективності всіх підрозділів. При скороченні проходить якісна зміна співвідношення різних категорій зайнятих.

Зацікавленість одним із головних засобів управління персоналом – підвищенням кваліфікації і навчання кадрів – прослідковується на малих і середніх підприємствах. В даному випадку експерти рекомендують широко застосовувати багатосторонньо випробувані методи самоосвіти, в тому числі самостійну розробку проектів.

В сучасних системах управління персоналом для створення гармонійних відносин, які сприяють гуманізації праці, все більш частіше використовуються наступні підходи: гарантійне забезпечення заробітної плати, зайнятості і робочого місця [13]; здійснення значних додаткових виплат (в тому числі на пенсійне забезпечення); участь персоналу в процесі внесення раціоналізаторських пропозицій [15]; використання гнучких систем організації роботи; застосування програм збагачення праці і ротації; надання фірмами засобів на проведення відпочинку і вільного часу; надання працівникам знижок

на продукцію чи послуги, які виробляються чи надаються в фірмах, в яких працюють.

Методи гуманізації, раціоналізації і стимулювання праці широко використовують в своїй практиці компанії багатьох країн.

Сучасні роботодавці розглядають витрати на соціальні програми в якості однієї з форм довгострокових інвестицій. Роботодавці фінансують медичне обслуговування для підтримки персоналу в робочому стані і надають оплачені перерви на протязі робочого дня для створення оптимального режиму робочого часу.

Таким чином, зважаючи на ті зміни, що відбуваються в управлінні кадрами у сучасному світі, головною задачею кадрових служб по управлінню людським персоналом на державній службі України є найбільш ефективно використання можливостей співробітників у відповідності з цілями підприємства і суспільства. При цьому повинно бути забезпечено досконалий відбір, кадрове просування з одночасним об'єктивним оцінюванням професійно мобільних якостей, наближенням зовнішньої мотивації до індивідуального мотиваційного профілю працівника, збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу і різними соціальними групами.

При відносній уособленості кожної із задач (розрахунки чисельності, встановлення ставок оплати, професійне оцінювання персоналу, внесення до кадрового резерву, аналіз зовнішнього середовища і т. д.) всі вони тісно взаємозв'язані. Врахування цього взаємозв'язку є однією із умов ефективної діяльності персоналу підприємства і фінансової діяльності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ОЦІНЮВАННЯ У ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

2.1. Значення кадрового резерву у роботі з кадрами державної служби України

Виходячи з положень Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169, кадровий резерв для державної служби створюється для заміщення посад державних службовців, а також для просування їх по службі. Формування кадрового резерву повинне забезпечити добір працівників, які мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень.

Кадровий резерв формується з:

- народних депутатів України;
- керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій;
- працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або за результатами атестації рекомендовані для роботи на більш високих посадах;
- осіб, рекомендованих конкурсними комісіями для зарахування до кадрового резерву;
- випускників вищих навчальних закладів, у тому числі тих, що зараховані на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління.

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків,

виявляють ініціативу, володіють навичками роботи на комп'ютері, мають організаторські здібності, необхідні для виконання посадових обов'язків. Зауважимо, що з приводу критеріїв оцінювання кандидатів на внесення до кадрового резерву серед науковців ще триває дискусія.

Під час формування кадрового резерву забезпечується пропорційно-збалансоване представництво кандидатур кожної статі з урахуванням складу працюючих у відповідних сферах управління. Зарахування працівника до кадрового резерву проводиться за його згодою. Про зарахування до кадрового резерву повідомляється керівництво за місцем роботи зарахованого працівника.

На кожну посаду державного службовця кадровий резерв формується з такого розрахунку: на посаду керівника – не менше двох осіб, на посади спеціалістів складаються списки осіб, зарахованих до кадрового резерву, з урахуванням фактичної потреби. Список осіб, зарахованих до кадрового резерву, переглядається щороку в грудні. У разі необхідності до списку протягом року можуть бути внесені зміни у порядку, встановленому для зарахування до кадрового резерву.

Центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації вносять до 1 березня кожного року Нацдержслужбі України пропозиції щодо кандидатур для зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої-третьої категорії, призначення на які здійснює Президент України та Кабінет Міністрів України, для їх узагальнення та подання відповідно Національній раді з питань державного управління та місцевого самоврядування, Секретаріатові Кабінету Міністрів України.

З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота згідно із затвердженими керівниками державних органів чи їхніх структурних підрозділів особистими річними планами, де передбачається:

- вивчення і аналіз виконання законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України;
- систематичне навчання шляхом самоосвіти;

- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі зарубіжних);
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів;
- стажування терміном до двох місяців у державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника;
- виконання обов'язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника до кадрового резерву;
- залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань;
- участь у підготовці проектів актів законодавства, інших нормативних документів.

Якщо посада, до кадрового резерву на яку зараховано працівника, стає вакантною, він має переважне право на її заміщення при проведенні конкурсу. Просування по службі державного службовця, зарахованого до кадрового резерву, або такого, що пройшов стажування чи навчався в Національній академії державного управління при Президентіві України, може здійснюватися за рішенням керівника відповідного державного органу поза конкурсом.

У разі заміщення вакантної посади керівник державного органу в поданні про призначення кандидата на цю посаду повинен зазначити, протягом якого періоду він перебував у кадровому резерві, яким чином виявив себе, а якщо не перебував – подати обґрунтовані пояснення причини невикористання кадрового резерву.

Перебування працівника у кадровому резерві може припинитися з його власної ініціативи або за вмотивованою пропозицією керівника відповідного державного органу. Виключення зі списків кадрового резерву оформляється наказом чи розпорядженням керівника.

Для реалізації цього напряму роботи з персоналом створюється резерв кадрів для заміщення насамперед керівних посад. Постановою Кабінету

Міністрів України «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій» від 18 жовтня 1999 р. № 1912 визначено порядок формування резерву кадрів для органів виконавчої влади та державних підприємств [16].

Пропозиції щодо включення до кадрового резерву надаються підприємствами, установами, організаціями органу, вищому за підпорядкуванням. Кадровий резерв на керівників державних підприємств, установ і організацій формується міністерством, іншим центральним органом виконавчої влади, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевою державною адміністрацією, а також організацією, якій Кабінет Міністрів України делегував функції управління майном, що перебуває у державній власності (далі – орган управління майном).

Керівники державних підприємств, установ і організацій (далі – державні підприємства) подають пропозиції стосовно кандидатур для зарахування до кадрового резерву за письмовою згодою кандидата. До списку кандидатур включаються:

- керівні працівники і спеціалісти підприємств різних форм власності та об'єднань підприємств;
- працівники центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування.

З особами, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота, що має сприяти підвищенню професійного рівня працівників та підготовці їх до виконання функцій на керівній посаді.

На кожну посаду керівника державного підприємства формується кадровий резерв у кількості не менш як дві особи. Кандидати для зарахування до кадрового резерву мають бути професійно підготовленими працівниками з повною вищою освітою, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності, стаж роботи не менше трьох років, а також працівники, котрі отримали відповідну рекомендацію за результатами проведеної на державному підприємстві

атестації. Перевага надається чоловікам віком до 55 років та жінкам – до 50 років.

Зарахування кандидатури до кадрового резерву провадиться керівником відповідного органу управління майном за пропозиціями його заступників та керівників структурних підрозділів, які займаються питаннями роботи з кадрами. Державне підприємство, що запропонувало кандидатуру до кадрового резерву, повідомляє про це, в разі потреби, керівництво за місцем роботи зарахованого працівника.

Списки осіб, зарахованих до кадрового резерву, складаються за встановленою формою, розглядаються галузевими або регіональними радами по роботі з кадрами та затверджуються керівником відповідного органу управління майном.

Підприємства, установи, організації можуть самостійно оцінювати та формувати резерв кадрів на посади керівників структурних підрозділів підприємства або його провідних фахівців за визначеним ними переліком.

Частиною 5 статті 29 нової редакції Закону України «Про державну службу» передбачено затвердження Типового порядку оцінювання службової діяльності державних службовців, яке проводитиметься з метою визначення якості виконання посадових обов'язків, результативності та ефективності служби, а також планування кар'єри, виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, стимулювання результативної діяльності. У 2012 р. Нацдержслужбою України було акцентовано, що професійно-посадовий розвиток кадрів державної служби включає в себе внесення в кадровий резерв та неодмінно повинен пов'язуватися з професійним оцінюванням персоналу та орієнтуватися на розвиток професійної компетентності державних службовців [9; 10]. Так, наказом Нацдержслужби України від 5 березня 2012 р. № 46 «Про затвердження типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [7].

Затверджений Типовий порядок регламентує низку нововведень.

1. Відмову від необхідності обов'язкового затвердження порядків оцінювання в кожному органі державної влади. Оцінювання проводиться відповідно до Типового порядку, і затверджується лише у разі потреби з урахуванням специфіки структури органу державної влади.

2. Здійснення оцінювання службової діяльності державних службовців безпосереднім керівником, затвердження результатів – керівником самостійного структурного підрозділу.

3. Утворення у разі необхідності для забезпечення об'єктивності, прозорості, неупередженості під час оцінювання, розгляду письмових заяв (скарг) державних службовців щодо результатів оцінювання, розгляду спірних питань в органі державної влади комісії з оцінювання.

4. Запровадження механізму оскарження рішень щодо можливого суб'єктивного оцінювання результатів діяльності державних службовців.

5. Встановлення чіткого взаємозв'язку результатів оцінювання з відповідними управлінськими рішеннями щодо проходження державної служби, отже, й стосовно процедури внесення до кадрового резерву державного органу.

Отже, у ракурсі прийняття даного нормативно-правового документа, внесення в кадровий резерв повинне здійснюватися з урахуванням результатів щорічної оцінки, в якій важливе місце відводиться оцінювання професійної компетентності державного службовця безпосередньо керівником державного органу (структурного підрозділу державного органу) на основі профілів компетенцій або профілів професійної компетентності.

У травні 2011 р. Адміністрація Президента України запустила пілотний проект відбору кандидатів до давно анонсованого Президентського кадрового резерву під назвою «Нова еліта нації». Почав роботу його офіційний веб-сайт (www.presidentcr.gov.ua).

Як наголошується в описі Президентського кадрового резерву, за задумом авторів програми, нові якісні кадри повинні «пристрасно бажати кидати виклики традиційному мисленню», зокрема, вони повинні мислити «як

лідери, а не як виконавці чужих вказівок або розпоряджень». І саме ці якості, на думку творців «кадрового резерву», саме і допоможуть Президентові України В. Ф. Януковичу успішно впроваджувати програму його реформ.

Запущена «пілотна» версія передбачає відбір 50 осіб для подальшого їх навчання у Гарвардському університеті.

Серед вимог до кандидатів до Президентського кадрового резерву значиться вища освіта, більше шести років повного робочого стажу, високі комунікаційні навички, досвід командної роботи, бажання працювати у проектах державного сектору України і високі аналітичні здібності. На сайті Президентського кадрового резерву серед іншого, вказувалося, що це фахівці, які є ініціативними, цілеспрямованими, прагматичними та комунікабельними. Вони палко бажають кидати виклики традиційному мисленню та покращувати своє оточення; вони вміють швидко та якісно оцінювати ситуацію, самостійно приймати потрібні рішення і мотивувати людей; вони готові брати на себе відповідальність і досягати розв'язання поставлених перед ними завдань [14].

Зарахованими до Президентського кадрового резерву можуть бути тільки держслужбовці, які успішно пройдуть відповідний відбір, а визначення місця їх працевлаштування буде залежати від сфери знань, досвіду та особистих уподобань кандидата. Надалі вони можуть бути працевлаштовані у координаційному центрі реформ при Адміністрації Президента, на посади у Національних проектах, в Агентство з управління держвласністю, а також, можливо, до Кабінету Міністрів України та різних міністерств, або як радники в Адміністрацію Президента [11].

Отже, основними вимогами до державної кадрової політики на державній службі мають стати наступні: державна кадрова політика не повинна бути декларативною, а абстрактною. Навпаки, вона повинна мати творчий, дієвий характер, повинна бути системною, комплексною і всебічною. Це обумовлює її динамічність, а відтак поетапність проведення; як об'єкт треба розглядати все працююче населення, всі його рівні, тобто державна кадрова політика повинна бути системною; мати новаторський, але не кон'юнктурний характер, йти на

декілька кроків вперед, бути прогнозованою, випереджувальною; сучасна державна кадрова політика повинна мати послідовно демократичний характер.

Для зайняття посад державних службовців та просування по службі в державних органах створюється кадровий резерв. З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, керівники державних органів та їх структурних підрозділів проводять співбесіди, запрошують їх для участі у роботі нарад і семінарів, організують навчання, доручають їм вивчення і аналіз виконання актів законодавства, у тому числі на місцях, залучають до участі у підготовці проектів документів тощо.

У 2012 р. Нацдержслужбою України було акцентовано, що професійно-посадовий розвиток кадрів державної служби, включає в себе внесення в кадровий резерв та неодмінно повинен пов'язуватися з професійним оцінюванням персоналу та орієнтуватися на розвиток професійної компетентності державних службовців. Внесення в кадровий резерв повинне здійснюватися з урахуванням результатів щорічної оцінки, в якій важливе місце відводиться оцінювання професійної компетентності державного службовця безпосередньо керівником державного органу (структурного підрозділу державного органу) на основі профілів компетенцій або профілів професійної компетентності.

Керівники державних органів зобов'язані створювати умови для навчання державних службовців у навчальних закладах, центрах підвищення кваліфікації, на семінарах та шляхом самоосвіти. Створення Президентського кадрового резерву як і вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази державної служби України зі здійснення професійного оцінювання та спрямованості, критеріїв даного оцінювання, удосконалить процеси формування та використання кадрового резерву. Визначені у розділі новації у нормативно-правовому регулюванні проходження державної служби дозволяють визнати, що професійне оцінювання у системі роботи з персоналом державної служби України є одним з етапів реформи державної служби.

2.2. Актуальний закордонний досвід створення та функціонування кадрового резерву та кадрового запасу

Сучасний стан державної служби України характеризується наявністю ряду проблем:

- відсутність цілісної системи державної служби. Державна служба на державному рівні, і на рівні адміністративно-територіальної одиниці, окремого центрального, регіонального та місцевого державного органу здійснюється як служба в окремому органі державної влади, контроль ефективності проходження державної служби державними службовцями залишається формальною процедурою;

- наявність суперечностей у законодавстві та нормативно-правовій базі про державну службу;

- недостатня ефективність діяльності органів державної влади та їхніх апаратів;

- зниження престижу державної служби та авторитета державних службовців;

- слабке використання сучасних технологій державного управління, в тому числі кадрових, інформаційних, технологій професійного оцінювання, які б відповідали завданням реалізації масштабних загальнодержавних програм і проектів;

- непослідовність кадрової політики у сфері державної служби;

- низька ефективність механізму профілактики корупції та боротьби з нею, низька ефективність кадрового резерву, а також правових та організаційних засобів контролю діяльності органів державної влади та їхніх апаратів з боку громадянського суспільства;

- невідповідність соціального та правового стану державного службовця ступені відповідальності, що на нього покладається, та рівню законодавчих обмежень, які передбачає державна служба;

- відсутність належної регламентації діяльності органів державної влади, їхніх апаратів та державних службовців, що сприяє бюрократизації

відносин між органами державної влади, структурними підрозділами апарата органу державної влади, а також між органами державної влади, громадянами України та структурами громадянського суспільства;

- інформаційна закритість діяльності органів державної влади;
- нерозробленість механізмів взаємозв'язку державної служби зі службою органів місцевого самоврядування [12, с. 446; 16, с. 5 – 6; 30, с. 149; 20, с. 3 – 4].

У кадровій ситуації, що склалася в державній службі України, кадровий резерв є важливим елементом роботи з кадрами державної служби, здатним додатково мотивувати персонал, створити умови для повноцінного використання у професійному розвитку державних службовців професійно-кваліфікаційного та професійного-посадового зростання.

Цікавим є досвід розробки та впровадження системи кадрового резерву для великого й малого бізнесу в Росії. Проблеми кадрового голоду всі вирішують по-своєму – великі компанії стурбовані формуванням системи зовнішнього кадрового резерву, відносно малий бізнес збільшує бюджет на підбір персоналу, розширюючи штат кадровиків, підвищуючи витрати на рекламу, багато хто звертається до послуг аутстафінгу. Питання ефективності перерахованих заходів й досі залишається відкритим. Формуванням кадрового резерву перейнявся й малий бізнес.

Протягом останніх десятиліть кадровий резерв – одна з найбільш популярних тем в управлінні людськими ресурсами (HR). На початку 1990-х рр. у приватних організаціях створювати резерв було модним, на початку 2000-х немодним (в повазі – управління талантами, управління знаннями, компетенціями), сьогодні модно знову. Поверненню моди на кадровий резерв ми зобов'язані світовій економічній кризі. Криза знову змусила шукати прості й перевірені рішення для забезпечення кадрової безпеки, Президент України надав ідеї резерву державне звучання.

Отже, з чого варто розпочати створення кадрового резерву?

1. Визначтесь з метою, поставивши собі питання «Навіщо Ви створюєте кадровий резерв?»

Мета може бути різною, але її варто чітко усвідомлювати:

– аби розібратися з наявними людськими ресурсами та відібрати потенційних кандидатів «про запас» – на випадок, якщо терміново знадобиться заміна керівника або виникне потреба лідер на новий проект або новий напрям роботи;

– з метою ефективного управління заповненням цільових позицій (заздалегідь планувати заміщення, довгостроково «прибудовувати» кар'єру ключових співробітників);

– аби знайти в колективі майбутніх «зірок», розкрити й капіталізувати їхній потенціал.

Залежно від того, який з варіантів відповіді ближче, буде залежати конфігурація системи кадрового резерву та її змістовне наповнення.

Якщо ваша мета – відібрати потенційних кандидатів «про запас», оптимальним рішенням буде створення системи кадрового запасу.

Кадровий запас – термін, що активно використовується російською компанією «Formatta», для визначення тієї форми роботи з резервом компанії, котра не передбачає обов'язкових наступних призначень резервістів.

Фактично кадровий запас може розглядатися як перша ступінь у процесі створення кадрового резерву (що не заважає системі кадрового запасу функціонувати в компаніях автономно).

Ідея кадрового запасу не нова – в її основі полягає той же принцип, що й під час формування запасу офіцерського: відбувається «інвентаризація» своїх кадрів, з них виділяються ті, хто краще інших «годен» для роботи в організації, і формується з них запас. Отже, жодних обіцянок (і навіть планів), пов'язаних з майбутніми призначеннями, співробітники запасу не отримують – вони знають, що колись можуть бути «призвані на службу», і чекають на свій час, але розуміють й те, що цей час може ніколи не настати.

Система кадрового запасу підходить компаніям з коротким циклом планування – до 2-х років (як правило, це компанії на початкових стадіях розвитку), а також будь-які організації, перед якими не постає завдання управління заповненням цільових позицій. У більшості сучасних російських компаній функціонує саме система кадрового запасу (котра може мати назву «кадровий резерв» або навіть система управління талантами»).

У чому користь від створення кадрового запасу?

Раптом «війна» (миттєво актуалізується заміна керівникові, потрібен лідер у новий проект і т. п.) – ви чітко будете знати, якими ресурсами володієте і де шукати кандидата. Крім цього у процесі формування кадрового запасу ви зможете зробити висновки про якісний склад персоналу компанії та його розподіл по функціях або бізнес-процесах чи управлінських процесах.

Як створити кадровий запас?

Крок 1. Потрібно здійснити «інвентаризацію» кадрів. Якщо в компанії створено систему регулярного оцінювання персоналу (атестації), і вона функціонує на гарному рівні (тобто надає дані, як про результативність, так і про професійну компетентність співробітників), жодна додаткова «інвентаризація» не потрібна. Якщо ж такої системи немає, або вона не надає всіх даних, необхідних для прийняття кадрових рішень, вам доведеться подолати шлях вибору кращих співробітників.

Крок 2. Варто виділити «запас». Після того, як отримано всі необхідні дані о персонал, який працює в організації, можна переходити до ранжування співробітників залежно від отриманих результатів і розділити персонал на групи. Найчастіше тут працює принцип Джека Уелша: 20 %-70 %-10 %, де 20 % – це «зірки», 70 % – міцні середняки, 10 % – кандидати на скорочення. 20 % «зірок» – це й буде Ваш кадровий запас (інколи в запас також потрапляє верхівка списку «середняків»).

Крок 3. Співвіднесіть показання. Надто важливо співвіднести структуру запасу зі структурою організації в цілому. Це дозволить побачити розподіл ресурсів згідно з функціями управління організації або бізнес-процесам (де

запас є, а де немає, або він недостатній), і у випадку необхідності прийняти оперативні заходи з вирівнювання якісного складу персоналу: спланувати програми навчання, змінити професійно-кваліфікаційні вимоги до керівників, прийняти рішення про набір кадрів та звільнення та т. ін.

Крок 4. Дотримуйтесь регулярності. Офіцерів запасу регулярно призивають на збори, аби перевірити їхню готовність на випадок військових дій. Так же й співробітники запасу регулярно повинні проходити атестацію, щоб можна було переконатися в їхній готовності зайняти більш відповідальну позицію на випадок необхідності. Згідно з результатами щорічних атестацій списки «запасних» потрібно переглядати, щоб склад кадрового запасу завжди був актуальним і відображав реальний стан справ в компанії. Стосовно співробітників запасу можуть реалізовуватися спеціалізовані програми розвитку або навіть впроваджуватися додаткові засоби зовнішньої мотивації, спрямовані на утримання кращих «запасних» в компанії.

Треба мати на увазі, дуже часто ці заходи дають зворотний ефект: компанія «перегріває» амбіції людей, не надаючи їм жодних гарантій на майбутнє, в результаті чого співробітники звільняються. Пошук балансу привілеїв «запасних» та вимог до них – найважливіша проблема при формуванні кадрового запасу.

Якщо за мету обрано управління заповненням цільових позицій, варто йти шляхом створення системи кадрового резерву.

На відміну від кадрового запасу кадровий резерв розпочинається не з людей та їхніх здібностей та здатностей, а з бізнесу та його потреб. Іншими словами, точкою відліку при створенні кадрового резерву буде не співробітник, а цільова позиція. Всередині системи кадрового резерву можна виділити три основні складові:

- система управління кадровим запасом;
- система управління заповненням цільових позицій;
- план підготовки людей до зайняття нових позицій (кар'єрний план).

Нами рекомендовано наступні кроки у процесі створення системи кадрового резерву в державному органі.

Крок 1. Поставте питання, які цільові позиції є в організації, і які фактори впливають на їх появу?

Як правило, до таких чинників відносяться: організаційні зміни (створення або згорання бізнес-напрямів), запуск нових проектів, природне вибуття персоналу (у зв'язку з відходом на пенсію), емоційне згорання людей і ін.

Аби управляти резервом, потрібно буде весь час мати актуальний список цільових позицій з перспективою на 0,5-3 роки, тобто мати чітке уявлення про те, які позиції з'являться або звільняться в державному органі в горизонті від 6 місяців до 3-х років.

Поява цільових позицій в організації – це замкнутий безперервний цикл, оскільки заповнення одних позицій шляхом призначення резервістів автоматично наводить до появи інших (на нижчих рівнях). Створити кадровий резерв у відриві від системи управління заповненням цільових позицій неможливо (це буде кадровий запас).

Крок 2. Ранжируйте цільові позиції.

Планувати резерв має сенс лише під ключові цільові позиції – критично важливі для бізнесу і складні для заповнення. Як правило, це позиції на перших 3-4 рівнях управління в компанії, що управляє, бізнес-одиниці, дочірній компанії або підприємстві. Список таких позицій має бути обмежений – інакше Ви розпорошите увагу, або даремно витратите гроші організації, «вирощуючи» кадри під позиції, які дешевше і простіше було б заповнити шляхом підбору з ринку праці.

Для ранжирування цільових позицій рекомендовано спиратися на думку керівників, або використовувати метод Turn-the-Scale (рейтингування на основі парних порівнянь).

Якщо позиція виникла спонтанно (а від цього не застрахована жодна компанія), не потрібно намагатися створити під неї резерв. Заповнення такої

позиції – тактичне завдання, яке вирішується шляхом екстреної мобілізації одного із співробітників запасу або найму кандидата на ринку.

Крок 3. Виберіть кандидатів для включення в резерв під цільові позиції.

Визначившись із списком позицій для заповнення, можна приступити до вибору кандидатів в кадровий резерв. Якщо в організації сформований кадровий запас, в першу чергу зверніться до нього. Цілком імовірно, що в запасі є відповідні придатні кадри, які вже давно чекають своєї години. Висуваючи в резерв співробітників із запасу, варто орієнтуватися на даних регулярної оцінки/атестації (якщо вона функціонує на належному рівні), проте це якраз той випадок, коли не зайвим буде провести додаткову оцінку із залученням зовнішніх експертів.

Як методи оцінки при висуненні в резерв ми рекомендуємо індивідуальний ассесмент і оцінку за допомогою методу «360 градусів» (як методи індивідуальної оцінки), а також оцінні ділові ігри або ассесмент-центр (як методи групової оцінки). Ці оцінні процедури дозволять оцінити не лише професійні якості кандидатів в майбутній резерв, але і їх психологічну готовність до заняття нової позиції, а також ризики, пов'язані з потенційним призначенням.

Якщо організації досі не проводилася робота із створення кадрового запасу, для відбору резервістів варто пройти шлях по вибору кращих співробітників.

Крок 4. Сплануйте кар'єру резервістів.

Після того, як відібрано кандидатів в резерв, необхідно скласти чіткий кар'єрний план, який дозволить кожному резервістові підготуватися до планованого призначення. Відмінність резервіста від співробітника запасу якраз в тому, що він точно знає, коли і куди його призначать, тому цілеспрямовано готується до того, аби бути максимально ефективним на новій позиції. Завдяки цьому компанія мінімізує ризики, що виникають при зміні людей на ключових позиціях: скорочується термін професійної адаптації, потрібно менше підтримки і контроль в перші місяці після призначення і т. п.

Інструментом підготовки до призначення служить кар'єрний план. Кар'єрний план повинен передбачати всі кроки, в результаті яких резервіст зможе освоїти суміжні функції та управлінські процеси, навички управління людьми на новому рівні і т. п. Такими кроками можуть бути: проміжні призначення, ротації, наставництво, індивідуальний коучинг, модульні програми розвитку і ін.

Наявність кар'єрного плану – висока гарантія того, резервіст не піде з компанії в період до потенційного призначення, оскільки у ній він має явні перспективи, а в іншій – дістає неявні можливості.

Якщо мета – виділити майбутніх «зірок», рекомендуємо побудувати роботу з НіРо. НіРо (від англ. High Potential) – високопотенційні співробітники. Це молоді люди, які проявили видатні здібності і прагнення керувати, лідирувати, управляти. Їх головна цінність в тому, що вони знаходяться на самому початку свого життєвого та професійного шляху, і компанія має шанс направити їх здібності і енергію в потрібне для себе русло (перепрофілювати у важливішу для професійної діяльності сферу з прицілом на високі управлінські (менеджерські) посади).

Розглядати роботу з НіРо має сенс з позицій високоризикованих венчурних інвестицій. Це завжди довгостроковий проект (у горизонті 3-5 років), який може вистрілити і принести компанії визначний дохід (завдяки видатним здібностям НіРо), але може і не окупитися (якщо люди перегорять або характер зламається).

Для виділення НіРо необхідно вибрати 10 % кращих співробітників (якщо створено кадровий запас, то 10 % кращих «запасних») і проведіть для них спеціальні оцінні процедури – оцінювальні ділові ігри або ассесмент-центри. Критерії відбору: високий потенціал (професійний і особовий) і здатність його реалізувати з користю для організації, вік (розглядати варто в першу чергу молодь), а також висока внутрішня мотивація досягнень. Додатково рекомендуємо проглянути особисті справи всіх потенційних НіРо: це допоможе

оцінити, чи має людина шанси потрапити в той культурний рівень, який необхідний для майбутніх топ-менеджерів державного органу (організації).

Будується робота з НіРо наступним чином. На відміну від резервістів НіРо не отримують гарантій відносно своїх майбутніх призначень, але компанія укладає з ними свого роду «емоційний контракт»: в тому випадку, якщо людина розвиватиме свої здібності і досягатиме поставлених результатів, компанія надає йому шанс з часом зайняти позицію на певному ієрархічному рівні. Для цього НіРо повинні отримати індивідуальний кар'єрний план, який може включати спеціалізовані програми вчення, стажування, ротації, коучинг і інші інструменти розвитку. У ряді випадків має сенс спеціально під НіРо запускати в компанії бізнес-проекти, в яких вони зможуть отримати необхідний досвід і розкрити свій потенціал.

В процесі створення кадрового резерву фірма Formatta пропонує наступні зовнішні послуги у формуванні кадрового резерву:

- аналіз потреби компанії в резерві;
- вибір оптимальної конфігурації системи: кадровий запас, кадровий резерв, робота з НіРо;
- створення критеріїв для зарахування персоналу в резерв або запас;
- проведення окремих оцінних процедур, направлених на вибір співробітників запасу, резервістів, НіРо, або аутсорсинг функції регулярної оцінки персоналу;
- формування стратегії використання кадрового запасу, кадрового резерву або НіРо;
- побудова системи управління заповненням цільових позицій;
- створення кар'єрних планів для резервістів і НіРо;
- розробка і реалізація програм розвитку для кадрового запасу, кадрового резерву і НіРо.

Так, наприклад, російська фірма TSPersonal реалізує програми розробки та впровадження систем внутрішнього та зовнішнього кадрового резерву.

Переваги впровадження системи кадрового резерву:

- попередження ризиків кадрового голоду, що напряду впливає на стабільність організації;
- підбір талановитих, перспективних молодих спеціалістів;
- підвищення лояльності та мотивації співробітників також важко переоцінити. Не секрет, що лояльність до організації часто визнається теоретиками і практиками кадрової роботи ключовою компетенцією успішного працівника;
- оперативність заміщення вакантних місць;
- економія на підборі персоналу;
- підвищення іміджу компанії на ринку праці;
- підвищення потенціалу власного персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу.

TSPersonal пропонує наступні види програм кадрового резерву: довгостроковий (період 2-5 років), рекомендований для великих підприємств та короткостроковий (період 0,5-3 роки), оптимальний для компаній малого та середнього бізнесу.

Стосовно зовнішнього кадрового резерву фірма пропонує методики, технології з основною метою, яка полягає у залученні талановитих молодих спеціалістів. У цьому напрямку кадрової роботи використовуються наступні методи: масовий піар (PR) в рамках цільової аудиторії: молоді спеціалісти, випускники й студенти галузевих вищих навчальних закладів; формування образу цікавого роботодавця (організація семінарів, лекцій, днів відкритих дверей); оцінювання молодих спеціалістів (аналіз успішності, організація стажувань, практик). Активно використовуються програми залучення й оцінювання зовнішніх спеціалістів, галузева аналітика та динаміка ринку праці, різні види PR [17].

Кожна організація, яка планує свій подальший розвиток, повинна мати необхідні людські ресурси для виконання завдань, що впливають із програм розвитку. Персонал, у свою чергу, як один із найважливіших ресурсів, сам потребує розвитку. Одним із суттєвих мотиваційних факторів його

високоєфективної роботи є можливість і перспектива для працівника обіймати посаду з більшими повноваженнями й відповідальністю.

Формування резерву не повинно обмежуватися тільки складанням списків. Ефективність цієї роботи та, відповідно, такий показник, як дієвість резерву кадрів, залежить від того, як організовано роботу щодо підготовки працівників до обіймання ними посад з більшим обсягом роботи. Форма такої діяльності може бути різною: перепідготовка за новою спеціальністю або перепідготовка для отримання більш високого освітньо-кваліфікаційного рівня, підвищення кваліфікації на курсах з відривом від виробництва, участь у семінарах, нарадах, стажування на посадах, за якими включено в резерв, підвищення кваліфікації з відривом від виробництва чи самостійно тощо.

Велике значення має підхід до визначення кандидатів для включення в резерв кадрів. Про суб'єктивний підхід до цього свідчить те, що увага здебільшого звертається на анкетні біографічні дані та на те, якої думки про кандидата керівники. Це може призводити до помилок під час формування резерву.

Якщо вибрати правильний підхід, можна підвищити об'єктивність вибору та організувати роботу з резервом для підвищення його дієвості. Враховуючи кадрову ситуацію та потреби розвитку, пропонуємо такі напрями цієї роботи.

Необхідно брати до уваги всі чинники, що впливають на включення кандидата до резерву:

- аналіз анкетних біографічних даних;
- аналіз результатів виробничої діяльності;
- думка керівників;
- результати психологічного тестування;
- результати професійного тестування;
- результати стажування;
- підвищення кваліфікації чи перепідготовки за програмою магістрів.

Робота за кожним напрямом визначається окремими положенням, що затверджується керівництвом підприємства, установи, організації.

Перші три чинники є обов'язковою процедурою добору, що спирається на формальні ознаки: громадянство України, вік, освітньо-кваліфікаційний рівень, спеціальність, знання державної мови, стан здоров'я, відсутність судимості, володіння комп'ютером, досвід попередньої роботи тощо.

Іншими основними критеріями під час підбору кандидатів в резерв вчені пропонують: відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи з людьми, організаційні здібності, особисті якості, стан здоров'я, вік [33, с. 315]; управлінські здібності, комунікабельність, компетентність та професійну компетентність, особистісно-ділові якості, організаційні здібності, морально-етичну зрілість [29, с. 207 – 208], індивідуальну поведінку [31, с. 96], професійну мобільність [32, с. 172], ціннісні орієнтації [30, с. 282 – 283]. Психологічне тестування кандидатів чи резервістів дає змогу підвищити об'єктивність оцінки кандидата як лідера, здатного забезпечити ефективне управління виробництвом, колективом, визначити його особистісні риси, прогнозувати успішність його роботи в команді.

З допомогою професійного тестування можна визначити професійні знання за спеціальністю, знання інформаційних технологій, додаткових умінь та навичок, необхідних під час виконання службових обов'язків тощо. Результати тестування можуть використовуватися також для планування підвищення кваліфікації, складання навчальних програм чи планів індивідуального підвищення кваліфікації.

Два останніх чинники призначаються як для додаткового вивчення кандидатури, так і для підвищення його кваліфікації. Вони є також мотиваційними факторами для просування по службі.

Таким чином, зважаючи на чинники, що впливають на включення кандидата до резерву, визначаються основні складові роботи з резервом кадрів. Це впливає на дієвість резерву кадрів, яка визначається як результат ділення кількості працівників, які були призначені на посади із резерву, на загальну кількість посад, за якими формується резерв кадрів.

Діяльність з формування кадрового резерву повинна складатися з: визначення кандидатів, здатних обіймати вакантні посади керівних працівників; забезпечення необхідної професійної підготовки резервіста до заняття вказаної посади; забезпечення необхідної морально-психологічної підготовки до заняття такої посади; вивчення та професійне оцінювання осіб, які перебувають у кадровому резерві, згідно з системою визначених критеріїв.

Оскільки управління кадрами в державних органах має переважно забезпечувальну функцію, то серед спеціальних цілей управління кадрами варто виділяти перспективні (стратегічні) – розробка кадрової політики, прогнозування потреб у кадровому забезпеченні з активним використанням кадрового резерву, та поточні – виявлення кількісних та якісних потреб у кадрах, їх добір, розстановка та оцінювання [24 – 27].

В основу визначення результативності кадрового резерву має бути покладена праця співробітників та її оцінювання. Останнє повинне складатися з: оцінки особистих якостей працівників; оцінки їхньої праці; оцінки результатів їхньої праці як складової частини оцінки результатів діяльності організації в цілому. Комплекс наведених нами показників, як й комплекси інших критеріїв, можуть виступати як критерій оцінки управління кадрами в цілому. Основні критерії оцінювання персоналу регулюються законодавчою та нормативно-правовою базою з проходження державної служби в Україні, яка має бути дуже добре відома керівникам, які здійснюють професійне оцінювання підлеглих. Нами рекомендується необхідність додаткового підвищення кваліфікації для керівників, які залучаються до управління персоналом, зокрема. До професійного оцінювання підлеглих.

Методами оцінки зазначених критеріїв можуть бути: стажування, атестування, анкетування, тестування, бесіда, опитування та співставлення одержаних даних з профілем компетенції; контроль, спостереження за діяльністю працівників, тестування; перевірка діяльності працівника та виявлення її впливу на досягнення цілей, які стоять перед організацією. При цьому, зв'язок між поставленою метою і ступенем її досягнення відбивається у

кількісних та якісних змінах стану суб'єктів управління, що може бути встановлено на підставі аналізу управлінської діяльності за визначений період з використанням статистичних даних. Однак існуючі показники статистичної звітності про роботу державних органів та їхнє кадрове забезпечення не повною мірою характеризують якість роботи по кадровому забезпеченню цих органів і не можуть бути використані при оцінці цієї діяльності.

Таким чином, мета створення кадрового резерву бути різною, але її варто чітко усвідомлювати:

- аби розібратися з наявними людськими ресурсами та відібрати потенційних кандидатів «про запас» – на випадок, якщо терміново знадобиться заміна керівника або виникне потреба лідер на новий проект або новий напрям роботи;

- з метою ефективного управління заповненням цільових позицій (заздалегідь планувати заміщення, довгостроково «прибудовувати» кар'єру ключових співробітників);

- аби знайти в колективі майбутніх «зірок», розкрити й капіталізувати їхній потенціал.

Якщо мета – відібрати потенційних кандидатів «про запас», оптимальним рішенням буде створення системи кадрового запасу.

У практичній діяльності зі створення кадрового резерву (запасу) варто запропонувати ранжування співробітників залежно від отриманих результатів і поділ персоналу на групи згідно з принципом Джека Уелша: 20 %-70 %-10 %, де 20 % – це «зірки», 70 % – міцні середняки, 10 % – кандидати на скорочення. 20 % «зірок» – це й буде Ваш кадровий запас (інколи в запас також потрапляє верхівка списку «середняків»).

Аби управляти резервом, потрібно буде весь час мати актуальний список цільових позицій з перспективою на 0,5-3 роки, тобто мати чітке уявлення про те, які позиції з'являться або звільняться в державному органі в горизонті від 6 місяців до 3-х років.

Відмінність резервіста від співробітника запасу якраз в тому, що він точно знає, коли і куди його призначать, тому цілеспрямовано готується до того, аби бути максимально ефективним на новій позиції. Інструментом підготовки до призначення служить кар'єрний план. Кар'єрний план повинен передбачати всі кроки, в результаті яких резервіст зможе освоїти суміжні функції та управлінські процеси, навички управління людьми на новому рівні і т. п. Такими кроками можуть бути: проміжні призначення, ротації, наставництво, індивідуальний коучинг, модульні програми розвитку і ін.

Якщо мета – виділити майбутніх «зірок», рекомендуємо побудувати роботу з HiPo. HiPo (від англ. High Potential) – високопотенційні співробітники. Це молоді люди, які проявили видатні здібності і прагнення керувати, лідирувати, управляти. Їх головна цінність в тому, що вони знаходяться на самому початку свого життєвого та професійного шляху, і компанія має шанс направити їх здібності і енергію в потрібне для себе русло (перепрофілювати у важливішу для професійної діяльності сферу з прицілом на високі управлінські (менеджерські) посади).

Формування резерву не повинно обмежуватися тільки складанням списків. Ефективність цієї роботи та, відповідно, такий показник, як дієвість резерву кадрів, залежить від того, як організовано роботу щодо підготовки працівників до обіймання ними посад з більшим обсягом роботи. Форма такої діяльності може бути різною: перепідготовка за новою спеціальністю або перепідготовка для отримання більш високого освітньо-кваліфікаційного рівня, підвищення кваліфікації на курсах з відривом від виробництва, участь у семінарах, нарадах, стажування на посадах, за якими включено в резерв, підвищення кваліфікації з відривом від виробництва чи самостійно тощо.

Необхідно брати до уваги всі чинники, що впливають на включення кандидата до резерву: аналіз анкетних біографічних даних, бесід; аналіз результатів виробничої діяльності, ротації, безпосереднього впливу працівника на діяльність державного органу; думка керівників; результати тестування;

результати стажування; підвищення кваліфікації чи перепідготовки за програмою магістрів.

Основні критерії оцінювання персоналу регулюються законодавчою та нормативно-правовою базою з проходження державної служби в Україні, яка має бути дуже добре відома керівникам, які здійснюють професійне оцінювання підлеглих. Нами рекомендується необхідність додаткового підвищення кваліфікації для керівників, які залучаються до управління персоналом, зокрема. До професійного оцінювання підлеглих.

2.3. Організаційні аспекти удосконалення професійного оцінювання у плануванні та підготовці кадрового резерву в державній службі України

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють широким комплексом особистих та професійних якостей, загальною здатністю та наукованістю до управлінської діяльності, що відповідають посадовим вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру професійного оцінювання, добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

В умовах державної служби необхідно брати до уваги інші чинники, що впливають на включення кандидата до резерву: аналіз анкетних біографічних даних, бесід; аналіз результатів виробничої діяльності, ротації, безпосереднього впливу працівника на діяльність державного органу; думка керівників; результати тестування; результати стажування; підвищення кваліфікації чи перепідготовки за програмою магістрів.

Як вказувалося вище. мета створення кадрового резерву може бути різною, але її варто чітко усвідомлювати:

– аби розібратися з наявними людськими ресурсами та відібрати потенційних кандидатів «про запас» – на випадок, якщо терміново знадобиться заміна керівника або виникне потреба лідер на новий проект або новий напрям роботи;

– з метою ефективного управління заповненням цільових позицій (заздалегідь планувати заміщення, довгостроково «прибудовувати» кар'єру ключових співробітників);

– аби знайти в колективі майбутніх «зірок», розкрити й капіталізувати їхній потенціал.

Якщо мета – відібрати потенційних кандидатів «про запас», оптимальним рішенням буде створення системи кадрового запасу.

У практичній діяльності зі створення кадрового резерву (запасу) варто запропонувати ранжування співробітників залежно від отриманих результатів і поділ персоналу на групи згідно з принципом Джека Уелша: 20 %-70 %-10 %, де 20 % – це «зірки», 70 % – міцні середняки, 10 % – кандидати на скорочення. 20 % «зірок» – це й буде кадровий запас (інколи в запас також потрапляє верхівка списку «середняків»). Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, як вказувалося у попередніх розділах, повинна бути комплексною.

Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямків роботи з кадровим резервом представлено на рис. 2.1.

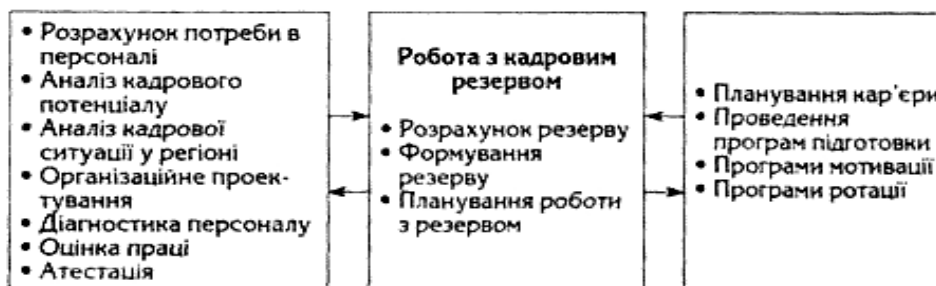


Рис. 3.1. Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямків роботи з кадровим резервом

Керівникам та працівникам кадрових служб державних органів варто виділяти наступні типи кадрового резерву.

1. За видом діяльності:

– резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (під час планування та здійснення

реорганізації державного органу, розробці нових та розширенні вже існуючих напрямів діяльності);

– резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2. За часом призначення:

– оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому). До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної професійної підготовки кандидатів;

– стратегічний резерв (запас) (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

У той же час необхідно мати загальний, «безадресний» резерв на тривалий термін, тобто – кадровий запас.

Загальні принципи роботи з резервом керівників мають, на наш, погляд, мають бути наступними:

– підбір кандидатів до складу резерву згідно зі ступенем розвитку їхніх ціннісно-орієнтаційних, компетентнісних (ділових) якостей для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;

– дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування (з урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висування в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 25-30 років);

– раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;

– регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у державному органі.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого структурного підрозділу, відділу, служби і т. д., а також особливості вимог до особистості кандидата, його компетентнісних якостей, які б найбільше відповідали посаді, на яку планується його пересування [12, с. 448; 35]. Такі дані можна отримати на основі аналізу конкретної кадрової ситуації в структурному підрозділі державного органу, типі організаційної культури і т. д.

Кадровий резерв формується з: народних депутатів України; керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій; працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або за результатами атестації рекомендовані для роботи на більш високих посадах; осіб, рекомендованих конкурсними комісіями для зарахування до кадрового резерву; випускників вищих навчальних закладів, у тому числі тих, що зараховані на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління.

Іншими джерелами резерву кадрів на керівні посади є: керівники апарату управління; головні і провідні спеціалісти; спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у посадовій діяльності; молоді спеціалісти, що успішно пройшли ротацію.

Перший рівень резерву кадрів – усі спеціалісти державного органу, наступний рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Методи відбору керівних кадрів до складу резерву поділяються на три групи: прогностичні, практичні, лабораторні (рис. 2.2).



Рис 2.2. Методи відбору керівних кадрів до складу резерву

Резерв доцільно створювати для усіх керівних посад державного органу і його структурних підрозділів, і, насамперед, ключових. Якщо державний орган не може набрати команду керівників зі своїх працівників, це ознака його інституційної слабкості.

При висуванні у кадровий резерв (як і запас), насамперед, враховують, як людина справляється з поточною роботою. Для керівників – це ступінь досягнення цілей державного органу або підрозділу; для спеціалістів – ретельність, творчий підхід до виконання функцій та завдань, визначених у посадовій інструкції, своєчасність та якість виконання завдань. Контроль за цим здійснюється безпосередніми керівниками і ґрунтується на індивідуальній посадовій компетенції працівника.

Виділяють наступні етапи роботи з резервом управлінських кадрів (рис. 3.3):

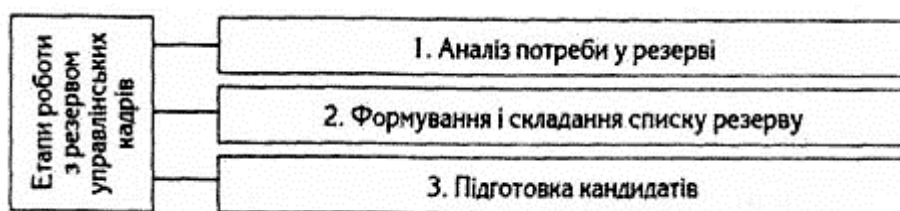


Рис. 2.3. Етапи роботи з резервом управлінських кадрів

Розглянемо більш детально вказані етапи роботи з резервом управлінських кадрів.

1. Аналіз потреби у резерві.

Перш, ніж почати процедуру формування резерву, необхідно:

- спрогнозувати зміну структури апарату управління;
- удосконалити просування працівників за службою;
- визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості резерву за кожною посадою або

групою однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходить на кожну посаду або їхню групу).

В результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу у кадровому резерві.

Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно визначити:

- потребу державного органу у кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- фактичну чисельність підготовленого у даний момент резерву кожного рівня;
- приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників (наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки, у зв'язку з тривалими відпустками, навчанням та ін.);
- кількість керівників, які вивільняються в результаті зміни структури управління, що можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках, в інших структурних підрозділах.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

Для подальшого удосконалення роботи з формування резерву при складанні списків резерву необхідно враховувати наступні найважливіші моменти:

- категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного структурного підрозділу, диференціацію резерву у залежності від особливостей діяльності державного органу;
- можливість підбору заступників групи керівників. При цьому визначальним чинником повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання за службовими сходами за всіма оцінюваними якостями;
- персональну відповідальність керівників за раціональне розставлення певної категорії кадрів.

На кожен посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька імовірність призначення на посаду знижує внутрішню мотивацію до просування у працівників.

Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління – вищому, середньому і нижчому відповідно до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів (професійна компетентність, необхідні особисті та професійні якості, професійна культура, професійна научуваність) повинні формулюватися з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей місії, функцій та завдань державного органу.

Як додаткові умови часто задається мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи як лінійного керівника або спеціаліста у відповідних структурних підрозділах. Якщо посада включена в систему матричного управління, можуть передбачатися вимоги до практичного досвіду роботи в тимчасових робочих групах. Іноді буває необхідна підприємницька практика, крім того, у резерв не направляються працівники зі слабким здоров'ям.

2. Формування і складання списку резерву. Даний етап включає:

- формування списку кандидатів у резерв;
- створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву варто визначити:

- кого можна і необхідно включити до списку кандидатів у резерв;

- хто з включених до списку кандидатів у резерв повинен пройти навчання;

- яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади. Відповідно до вітчизняної практики до складу резерву включаються чоловіки до 45 і жінки до 40 років. У США для керівників середньої ланки він дорівнює 25-30 років, а максимум – 35 років.

Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника велике мотивуюче та активізуюче значення, приймається першим керівником підприємства. Виключення з резерву здійснює він же з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, продемонстрованих протягом перебування в кадровому резерві. Таким чином, склад резерву повинен регулярно переглядатися і оновлюватися.

Для формування списку кадрового резерву повинні використовуватися наступні методи:

- аналіз документальних даних – звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації (професійного оцінювання) працівників і інших документів;

- інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом, анкетною або без певного плану для виявлення необхідної інформації (прагнень, професійних потреб, внутрішніх мотивів поведінки і т. п.);

- спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях (на виробництві, у побуті і т. д.);

- оцінка результатів трудової діяльності – продуктивності праці, якості виконуваної роботи і т. п., показників виконання завдань керованим структурним підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;

– метод заданого групування працівників – порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Останній метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів: профілів компетенцій, посадових інструкцій усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей спеціалістів.

Тобто, при формуванні списків кандидатів у резерв необхідно враховувати наступні основні чинники:

– вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка результативності праці;

– професійно-кваліфікаційна характеристика спеціаліста (його відповідність профілю компетенції, визначеному Довідником професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [5]), необхідна для успішної роботи на відповідній посаді;

– перелік посад, займаючи які працівник може стати кандидатом на посаду, що резервується;

– граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи і т. п.) підбору кандидатів на відповідні посади;

– результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на посаду, що резервується;

– висновки і рекомендації останньої щорічної оцінки;

– думка керівників і спеціалістів суміжних підрозділів, ради трудового колективу;

– результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, професійна научуваність (здатність до навчання), уміння швидко опанувати теорією і практичними навичками).

Найбільш вагомими критеріями, що повинні підлягати урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується, є:

– внутрішня мотивація праці – професійна спрямованість, інтерес до професії і творчої професійної праці, професійні наміри, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, професійна придатність, професійна працездатність, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;

– професіоналізм і професійна компетентність – освітній і віковий цени, стаж роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень професійної підготовки, професійна наукованість, автономність у прийнятті рішень і уміння їх реалізувати, уміння вести переговори, комунікативні здібності, уміння аргументувати свою позицію [6], відстоювати, інші знання, уміння та навички, необхідні для посадової діяльності;

– професійно важливі якості і потенційні можливості – високопотенційний співробітник, виражені здібності і прагнення керувати, здатність до накопичення професійного досвіду, високий ступінь сформованості професійної культури, інтелігентності, уважності, гнучкості, приступності, авторитетності, тактовності, комунікабельності, організаторські схильності, нервово-психічна і емоційна стійкість, або психічне здоров'я в цілому [23; 36] і т. д.

З нашої позиції, під час оцінювання кандидатів в кадровий резерв може використовуватися інший перелік компетентностей (блок особистісних та професійних якостей), в якому поєднані компетентнісні, та процесуальні, діяльнісні характеристики персоналу, які водночас спрямовані на оцінювання результативності посадової діяльності:

– спроможність до забезпечення результативності роботи, показниками якої є: усвідомлення мети та поточних завдань своєї діяльності; наполегливість, енергійність, працездатність; самоорганізація; стійкість перед труднощами; орієнтація на зовнішнього та внутрішнього клієнта; наявність необхідних для ефективної діяльності знань та вмінь;

– спроможність до етичної поведінки, показниками якої є: позитивне ставлення до інших, до себе, до праці, до держави; наявність моральних знань;

добročесність, щирість; дотримання загальних правил поведінки державних службовців; недопущення конфлікту інтересів;

– здатність до постійного саморозвитку, показниками якої є: прагнення вдосконалювати свою діяльність; знання своїх сильних та слабких сторін; об'єктивність самооцінки; активність у самоосвіті та підвищенні кваліфікації;

– аналітичне мислення, показниками якого є: уміння встановлювати зв'язок минулого, наявного і майбутнього; критичне мислення; наявність обґрунтованої особистої позиції; уміння аналізувати документи; уміння розробляти програми розвитку; бачення напрямків розвитку підрозділу;

– здатність до роботи в команді, показниками якої є: повага до колег; уміння домовлятися; орієнтація на співпрацю та допомогу; уміння виконувати різні функції в команді; внесок у загальні результати роботи; уміння ділитися результатами;

– здатність до ефективної комунікації, показниками якої є: культура спілкування; знання державної мови; володіння основами конфліктології; володіння основами інформаційних технологій;

– здатність до використання інформаційних технологій, показниками якої є: уміння знаходити необхідну інформацію; уміння використовувати мережеві сервіси; забезпечення інформаційної безпеки; уміння створювати необхідні документи [34].

На стадії формування списку резерву вирішуються наступні завдання:

– професійне оцінювання кандидатів;

– співставлення сукупності якостей кандидата і тих вимог, що необхідні для посади, що резервується;

– порівняння кандидатів на одну посаду і вибір більш відповідного для роботи у посаді, що резервується.

За результатами оцінки і порівняння кандидатів уточнюється і корегується попередній список резерву.

3. Підготовка кандидатів.

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування працівників – важливо правильно підготувати їх до посади і організувати просування.

Для професійної підготовки працівників можуть бути використані наступні напрями:

- індивідуальна підготовка (самоосвіта, учеництво, наставництво) під керівництвом вищестоящого керівника;
- стажування в посаді, ротація у своєму державному органі чи інших державних органах;
- навчання у вищому навчальному закладі та на курсах підвищення кваліфікації залежно від вимог до посадової компетенції планованої посади.

Для підготовки кадрового резерву рекомендується розробляти і затверджувати адміністрацією державного органу (у тому числі й спільно з навчальними закладами системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації) три види програм навчання: загальну, спеціальну, індивідуальну.

Загальна програма включає теоретичну підготовку – відновлення і поповнення знань по окремих питаннях науки і практики державного управління; підвищення рівня професійної освіти кандидатів, зарахованих у резерв, що пов'язане з їхньою колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління. Форма контролю – складання іспиту (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву по спеціальностях і підготовку, що поєднує теорію і практику державного управління. Підготовка здійснюється за наступними напрямками: ділові ігри; рішення конкретних посадових ситуацій по спеціальностях. Форма контролю – розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення певного напрямку державного управління та їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні задачі по підвищенню рівня знань, навичок і умінь для кожного спеціаліста, зарахованого в резерв, за

наступними напрямками: виробнича практика в державних органах, стажування на резервній посаді.

Індивідуальні плани кандидатів розробляються безпосередніми начальниками структурних підрозділів державних органів і затверджуються керівниками державних органів. Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється керівниками структурних підрозділів і працівниками служби управління персоналом, відповідальними за підготовку кадрового резерву.

Для усіх передових організацій характерна інтенсивна робота з кадровим резервом, конкретність підготовки, максимальна увага вищого керівництва. Періодично (не рідше одного разу на рік) необхідно оцінювати досягнуті результати і реалістичність плану роботи з кадровим резервом і вносити зміни у відповідні плани.

При цьому потрібно враховувати, що під час перебування в резерві (2-5 років) працівники проходять підготовку до керівної роботи і повинні бути вчасно призначені на посаду.

Таким чином, керівникам та працівникам кадрових служб державних органів варто виділяти наступні типи кадрового резерву: 1. За видом діяльності: резерв розвитку; б) резерв функціонування; 2. За часом призначення: оперативний резерв, стратегічний резерв. У той же час необхідно мати загальний, «безадресний» резерв на тривалий термін, тобто – кадровий запас.

Загальні принципи роботи з резервом керівників мають, на наш, погляд, мають бути наступними:

- підбір кандидатів до складу резерву згідно зі ступенем розвитку їхніх ціннісно-орієнтаційних, компетентнісних (ділових) якостей для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;
- дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування;
- раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву;
- регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник, а також особливості вимог до особистості кандидата, його компетентнісних якостей. Ми погоджуємося з думкою О. І. Турчинова, що відбір, у тому числі професійний, має функцію захисту суспільства від тих людей, котрі або з формальних, соціальних, а головне – з професійно-кваліфікаційних критеріїв не задовольняють вимог до державних службовців [28, с. 180].

При висуванні у кадровий резерв (як і запас), насамперед, враховують, як людина справляється з поточною роботою.

Етапами роботи з резервом управлінських кадрів є: аналіз потреби у резерві; формування і складання списку резерву; підготовка кандидатів.

У певних випадках варто визначати поточну і перспективну потребу у кадровому резерві.

Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління – вищому, середньому і нижчому відповідно до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів (професійна компетентність, необхідні особисті та професійні якості, професійна культура, професійна научуваність) повинні формулюватися з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей місії, функцій та завдань державного органу. Варто враховувати й додаткові умови, що вимагаються посадою. Склад резерву повинен регулярно переглядатися і оновлюватися.

Для формування списку кадрового резерву повинні використовуватися наступні методи: аналіз документальних даних; інтерв'ю (бесіда), анкетування; спостереження; оцінка результатів трудової діяльності; метод заданого групування працівників.

Останній метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів: профілів компетенцій, посадових інструкцій усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей спеціалістів.

Найбільш вагомими чинниками і критеріями, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується, є:

- внутрішня мотивація праці – професійна спрямованість, інтерес до професії і творчої професійної праці, професійні наміри, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, професійна придатність, професійна працездатність, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;

- професіоналізм і професійна компетентність – освітній і віковий цензи, стаж роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень професійної підготовки, професійна наукованість, автономність у прийнятті рішень і вміння їх реалізувати, вміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати, інші знання, вміння та навички, необхідні для посадової діяльності;

- професійно важливі якості і потенційні можливості – високопотенційний співробітник, виражені здібності і прагнення керувати, здатність до накопичення професійного досвіду, високий ступінь сформованості професійної культури, інтелігентності, уважності, гнучкості, приступності, авторитетності, тактовності, комунікабельності, організаторські схильності, нервово-психічна і емоційна стійкість і т. д.

Можливе використання й інших комплексів критеріїв для професійного оцінювання державних службовців.

Для підготовки кадрового резерву рекомендується розробляти і затверджувати адміністрацією державного органу (у тому числі й спільно з навчальними закладами системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації) три види програм навчання: загальну, спеціальну, індивідуальну.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Сучасний стан кадрової роботи в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради.

Висвітлення практичного аспекту дослідження організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради дозволяє оцінити відповідність теоретичних положень фактичним обставинам та виявити можливі шляхи оптимізації ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

На сучасному етапі в ході проведення адміністративно-територіальної реформи, при передачі повноважень місцевим органам влади зростає роль професійних якостей посадової особи місцевого самоврядування, її здатності ефективно реагувати на зміну зовнішніх обставин, вміння організувати свою роботу, в тому числі з застосуванням інформаційних засобів та технологій. Це дозволяє надавати якісні послуги мешканцям відповідної територіальної громади, планувати розвиток територій відповідно до світових тенденцій функціонування місцевого самоврядування.

При формуванні кадрового складу органів місцевого самоврядування велику роль відіграє організація в них кадрової роботи.

Розглянемо практичний аспект реалізації кадрової роботи на прикладі Запорізької міської ради.

Кадрова робота у виконавчих органах Запорізької міської ради спрямована на реалізацію кадрової політики, направленої на всебічний розвиток міського господарства, динаміку економічного, соціального та культурного розвитку міста Запоріжжя.

Для регулювання роботи з кадрами в виконавчих органах Запорізької міської ради було видано розпорядження міського голови від 25.06.2011 №428

«Про затвердження Положення про організацію роботи з кадрами в апараті Запорізької міської ради, її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради». В положенні визначено нормативно-правова база роботи з кадрами в виконавчих органах міської ради, висвітлюються основні етапи проходження служби в органах місцевого самоврядування: прийом на службу, стажування, формування кадрового резерву, проведення атестації та щорічної оцінки, присвоєння рангів та встановлення надбавок, підвищення кваліфікації, надання відпусток тощо. В документі також зазначено, що робота з кадрами в апараті Запорізької міської ради, її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради проводиться з метою комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити суспільно-економічний розвиток м. Запоріжжя [62].

Особливістю кадрової роботи в місцевих органах влади є відсутність в Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначення підрозділу, який здійснює кадрову роботу в органах місцевого самоврядування на відміну від держслужби, де створення служби управління персоналом закріплено законодавчо.

Організація роботи з кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування в апараті Запорізької міської ради та її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради покладається на відділ організаційної та кадрової роботи виконавчого комітету Запорізької міської ради [62]. Для ведення кадрової роботи керівники виконавчих органів ради призначають досвідчених спеціалістів. Треба зазначити, що в виконавчих органах ради не завжди створюється окремий підрозділ для організації кадрової роботи, як правило, в органі наявний спеціаліст, в посадові обов'язки якого входить ведення кадрової роботи. На жаль, не завжди ця посадова особа здійснює тільки роботу з кадрами, іноді на неї можуть покладатися і функції канцелярії, підготовки відповідей на звернення громадян тощо. Це може знижувати якість ведення кадрової роботи в органі, в тому числі якість підготовки кадрових документів, своєчасність ознайомлення зі змінами в

законодавстві, що стосуються специфіки роботи.

Відділом організаційної та кадрової роботи виконавчого комітету Запорізької міської ради в грудні розробляється проект плану роботи з кадрами на наступний рік, який затверджується розпорядженням міського голови. Керівники виконавчих органів Запорізької міської ради затверджують аналогічні плани розпорядженнями, наказами. У плані визначаються заходи щодо добору кадрів, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення і контролю за їхньою роботою, підготовки кадрового резерву [62]. Відповідно було видано розпорядження міського голови від 21.12.2019 №325р «Про план роботи з кадрами виконавчих органів міської ради на 2020 рік», в якому визначено основні напрями роботи з кадрами в виконавчих органах Запорізької міської ради та строки їх виконання [79]. Це дозволяє спеціалістам по роботі з кадрами планувати та структурувати свою роботу, визначити напрями діяльності при формуванні кадрового складу виконавчих органів міської ради.

Режим роботи виконавчих органів міської ради визначено в Регламенті роботи виконавчого комітету Запорізької міської ради [84].

Станом на 31.12.2019 загальна чисельність апарату ради, її виконавчих органів складала 1855 одиниць, в тому числі посадових осіб – 1623.

Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування, в тому числі і до виконавчих органів Запорізької міської ради, здійснюється шляхами, визначеними в законодавстві, тобто: шляхом обрання, шляхом обрання або затвердження міською радою, шляхом призначення міським головою на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством. Детально характеристика шляхів призначення на службу в органи місцевого самоврядування була висвітлена в другому розділі дипломної роботи.

В цьому розділі зупинимось на найбільш поширеному шляху зайняття посад в місцевому самоврядуванні – конкурсному відборі.

Як вже згадувалося в другому розділі дипломної роботи, конкурс на заміщення посад регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 №169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» та Наказом Головного управління державної служби України від 08.07.2011 №164 «Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців». На виконання цих нормативно-правових актів в Запорізькій міській раді було видано розпорядження міського голови від 12.09.2011 №583р. «Про затвердження Порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах Запорізької міської ради, апараті Запорізької міської ради та її виконавчому комітеті». В цьому документі зазначається процедура проведення іспиту кандидатів на заміщення посад у виконавчих органах Запорізької міської ради, затверджено перелік питань на знання законодавства, які необхідно включити до екзаменаційних білетів, затверджено зразки форми екзаменаційного білету та екзаменаційної відомості [69].

Для проведення конкурсу на заміщення посад в виконавчому органі міської ради утворюється конкурсна комісія, яку очолює заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, який координує діяльність відповідного виконавчого органу ради. Секретарем комісії, як правило визначається посадова особа, яка здійснює роботу з кадрами у відповідному органі. До складу конкурсної комісії в якості її членів, як правило, входять керівник органу, представники юридичної служби та працівники підрозділів цього виконавчого органу міської ради.

Враховуючи, що за 2020 рік узагальнених даних ще немає, в цьому розділі ми будемо в основному оперувати даними за 2019 рік.

Впродовж 2019 року у виконавчому комітеті міської ради та її виконавчих органах було оголошено конкурси на заміщення 148 вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування.

Результатом не всіх конкурсів було визначення переможця та призначення його на посаду. Є посади в виконавчих органах міської ради, на які важко знайти кандидатів, оскільки рівень оплати праці на цих посадах в органах місцевого самоврядування нижче, ніж в інших секторах економіки. Наприклад, це стосується посад економістів, бухгалтерів, юрисконсультів, архітекторів тощо. Відповідно кандидатів на заміщення цих посад іноді немає. Тому конкурси на посади, на які не було кандидатів, визнаються такими, що не відбулися.

Також іноді складається ситуація, коли кандидати, які беруть участь у конкурсі, мають низький рівень знань, тому не можуть набрати хоча б мінімальну кількість балів, щоб скласти письмовий іспит. Кандидати, які не склали іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією для призначення на посаду. Тому конкурси визнаються такими, що не мають переможців.

Треба зазначити, що за останні роки зросла кількість кандидатів на участь у конкурсі на посади в органи місцевого самоврядування, які мають стаж державної служби. Це пов'язано з реформуванням державної служби, реорганізацією органів влади, а, отже, вивільненням значної кількості державних службовців. Ці громадяни швидше адаптуються до умов проходження служби в органах місцевого самоврядування, ніж особи, які працювали в інших галузях економіки, адже між державною службою і службою в органах місцевого самоврядування багато спільного.

За 2019 рік на службу у виконавчі органи Запорізької міської ради призначено 100 осіб, з них: на конкурсній основі – 87 осіб, з кадрового резерву за підсумками успішно складеного іспиту призначено 11 осіб, до патронатної служби міського голови – 2 особи.

Також призначення на посади в органи місцевого самоврядування відбувається шляхом переведення, за результатами стажування чи перебування в кадровому резерві.

Кадровий резерв виконавчих органів Запорізької міської ради формується враховуючи нормативно-правові документи, які регулюють це питання, а також рішення Запорізької міської ради від 26.12.2001 № 8 «Про порядок формування та ведення кадрового резерву в виконавчих органах Запорізької міської ради» [82].

Впродовж 2019 року у виконавчих органах Запорізької міської ради переведено 127 посадових осіб: шляхом просування – 48 осіб, з них: як такі, що були зараховані до кадрового резерву – 6 осіб, як такі, що успішно пройшли стажування – 42 особи; на рівнозначні посади переведено 66 осіб, на нижчі посади – 8 осіб, з тимчасової на постійну посаду переведено 5 осіб.

До кадрової роботи в органах місцевого самоврядування відноситься присвоєння рангів посадової особи місцевого самоврядування.

Відповідно до статті 15 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» в 2019 році 137 посадовим особам, які успішно відпрацювали на посаді не менш як 2 роки, присвоєно черговий ранг посадової особи. При просуванні по службі ранг посадової особи місцевого самоврядування підвищено 35 особам, вперше ранг посадової особи місцевого самоврядування присвоєно 60 особам.

В травні 2016 року відбулися зміни в законодавстві про державну службу. Тому у кадрових служб виконавчих органів Запорізької міської ради при присвоєнні рангу посадової особи місцевого самоврядування особам, які мають ранг державного службовця, виникли проблеми в зв'язку з невідповідністю рангів посадової особи місцевого самоврядування та рангів державної служби. Спочатку в роз'ясненні Національного агентства України з питань державної служби (лист від 07.03.2018 р. № 1815/10-18) зазначалось, що «чинним законодавством не передбачено при переході особи з посади державного службовця на посаду в орган місцевого самоврядування присвоєння їй рангу посадової особи місцевого самоврядування на рівні присвоєного їй рангу державного службовця» [105]. Керуючись цим роз'ясненням, посадовим особам, відповідно до законодавства, присвоювались ранги посадової особи

місцевого самоврядування в межах відповідної категорії посад, не враховуючи ранг державного службовця.

Через деякий час Національне агентство України з питань державної служби (роз'яснення від 23.10.2018 № 1-р/з-ОМС та лист від 18.12.2019 № 9449/13-19) змінило думку щодо цієї ситуації: «особі, яка призначається на посаду в орган місцевого самоврядування та має ранг державного службовця, присвоєний відповідно до Закону України від 16 грудня 1993 року № 3723-XII «Про державну службу» або Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу», присвоюється ранг посадової особи місцевого самоврядування на рівні рангу державного службовця, якщо Законом не передбачено присвоєння вищого рангу посадової особи місцевого самоврядування» [103, 104].

Але роз'яснення суперечать один одному і жодне з них не розв'язує проблему, що виникла. Наприклад, особі з 9 рангом держслужбовця (найнижчим в державній службі) при призначенні в органи місцевого самоврядування на посаду головного спеціаліста в управління, департамент міської ради (шоста категорія, ранги з 13 по 11), враховуючи останнє роз'яснення НАДС, присвоюється 9 ранг посадової особи місцевого самоврядування, а це вже на рівні категорії посад 4 та 5, тобто начальника відділу, керівника управління, директора департаменту міської ради. Цим порушується норма закону про присвоєння рангів в межах відповідної категорії посад.

Бачимо, що виникла правова колізія, яка потребує вирішення на законодавчому рівні шляхом узгодження законодавчих актів в сфері проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються постановою Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268. Заробітна плата складається з посадового окладу; надбавки за вислугу років; надбавки за ранг посадової особи місцевого самоврядування; надбавки за

високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи; доплати за науковий ступінь, надбавки за почесне звання (якщо їх діяльність збігається за профілем з науковим ступенем або почесним званням) тощо [90].

Відповідно кадрові службу повинні відслідковувати своєчасність підготовки документів для присвоєння рангів, настання дати зміни стажу для надбавки за вислугу років, наявність почесного звання чи здобуття наукового ступеню тощо.

Законодавством передбачено проведення атестації посадових осіб раз на 4 роки. Атестація посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради проводилась у 2018 році відповідно до Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Запорізької міської ради, затвердженого розпорядженням міського голови від 05.12.2017 р №423р [64].

Між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків. Відповідно до наказу Головного управління державної служби України від 30.06.2004 №102 «Про затвердження Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків та завдань» із змінами, Порядку проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків та завдань, затвердженого розпорядженням міського голови від 01.04.2010 №154р [71], у першому кварталі 2019 року було забезпечено проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків та завдань за 2018 рік.

Кадрові служби при призначені осіб на посади в органи місцевого самоврядування повинні здійснювати заходи щодо проведення перевірки з люстрації. На виконання Закону України «Про очищення влади» [78], Порядку проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України «Про

очищення влади», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 №563 зі змінами [14], та розпорядженням міського голови від 22.05.2015 №128р «Про проведення в апараті Запорізької міської ради та її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади» [83] в 2019 році продовжено роботу з перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади»

На підставі відомостей, наявних в особових справах та трудових книжках, перевірено достовірність відомостей, зазначених у заявах 79 претендентів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Запорізької міської ради. Направлено щодо них запити до органів, що проводять перевірку достовірності відомостей щодо незастосування заборон відповідно до Закону України «Про очищення влади». В зв'язку з неузгодженістю законодавства, з 2017 року Головне управління Державної податкової служби у Запорізькій області (до цього – ГУ Державної фіскальної служби) повертало запити без виконання, аргументуючи тим, що не можуть здійснювати перевірку декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, бо не мають доступу до цих декларацій. Адже ці декларації подавались шляхом заповнення на сайті НАЗК.

В 2020 році Державну податкову службу України з органів перевірки виключили, а Національне агентство з питань запобігання корупції включили до їх переліку. Але НАЗК також повертає запити без розгляду, пояснюючи це тим, що Закон України «Про запобігання корупції» не наділяє Національне агентство з питань запобігання корупції повноваженнями щодо здійснення перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади», тому у НАЗК відсутні законодавчо визначені підстави для участі у такій перевірці. А останнім часом Національне агентство повертає запити без розгляду в зв'язку з тим, що рішенням Конституційного Суду України №13-р/2020 від 27.10.2020 р. НАЗК позбавлене повноважень щодо перевірки декларацій.

В результаті на сучасному етапі перевірка можлива лише щодо осіб, які не обіймали посади, зазначені у підпунктах 1-10 пункту 2 Порядку, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 р. № 563, оскільки в такому випадку запити до Національного агентства з питань запобігання корупції не надсилаються, тому у кадрових служб є можливість підготувати довідку про результати перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади» і завершити перевірку.

Посадові особи не можуть мати у прямому підпорядкуванні близьких їм осіб або бути прямо підпорядкованими у зв'язку з виконанням повноважень близьким їм особам. Особи, які претендують на зайняття посад, зобов'язані повідомити керівництво органу, на посаду в якому вони претендують, про працюючих у цьому органі близьких їм осіб [55]. Причому перелік осіб в 2019 році було розширено. Тепер в Законі України «Про запобігання корупції» зазначено, що «близькі особи – члени сім'ї суб'єкта, ... а також чоловік, дружина, батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, рідний та двоюрідний брати, рідна та двоюрідна сестри, рідний брат та сестра дружини (чоловіка), племінник, племінниця, рідний дядько, рідна тітка, дід, баба, прадід, прабаба, внук, внучка, правнук, правнучка, зять, невістка, тесть, теща, свекор, свекруха, батько та мати дружини (чоловіка) сина (дочки), усиновлювач чи усиновлений, опікун чи піклувальник, особа, яка перебуває під опікою або піклуванням зазначеного суб'єкта.» [55]. Відслідковувати наявність в органі близьких осіб частково покладено на кадрові служби.

На кадрові служби покладено завдання організовувати підвищення кваліфікації посадових осіб. За 2019 рік підвищили кваліфікацію 447 посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради: у Запорізькому центрі перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій (далі – ЗЦППК) – 356 осіб; в інших закладах – 86 осіб, в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України – 1 посадова особа місцевого

самоврядування, у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України – 4 посадові особи.

Треба зазначити, що підвищення кваліфікації в ЗЦППК здійснюється за загальними професійними програмами, які охоплюють такі напрями: загальні питання державного управління; загальні питання місцевого самоврядування; питання запобігання корупції; зміни у законодавстві з питань державної служби; зміни у законодавстві з питань місцевого самоврядування та служби в органах місцевого самоврядування; європейська та/або євроатлантична інтеграція; питання забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків; підвищення рівня володіння державною мовою; підвищення рівня володіння іноземними мовами; питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями тощо [66]. Ці програми дають деталізовані знання за загальними та спеціальними програмами з зазначених напрямів (треба відзначити ґрунтовність та актуальність професійної програми з питань запобігання корупції), але не завжди існують програми, які дійсно відображають специфіку роботи органів місцевого самоврядування. Як приклад можна привести навчання посадових осіб, які відповідають за роботу з кадрами. В ЗЦППК ці навчання носять більш теоретичний характер, тому особи, які проходять навчання, не завжди можуть знайти інформацію для розв'язання проблем, що виникають при веденні кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, на практиці.

На жаль, не всі керівники розуміють необхідність регулярного підвищення кваліфікації своїх працівників, аргументуючи їх великою завантаженістю і неможливістю виконання обов'язків працівника, який навчається, іншою посадовою особою. Тому кадровим службам треба проводити роз'яснювальну роботу з керівниками виконавчих органів міської ради, з метою інформування про важливість навчання посадових осіб для успішного виконання їх посадових обов'язків.

Тобто в виконавчих органах міської ради кадровими службами проводиться цілеспрямована робота на здобуття посадовими особами освіти за цим напрямом підготовки. Наприклад, в 2019 році на цю спеціальність до Запорізького національного університету вступило на навчання 9 посадових осіб виконавчих органів міської ради, у 2020 році – 11 осіб. Треба зазначити, що з 135 керівників виконавчих органів міської ради та їх заступників 51 мають диплом (або здобувають освіту) за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Більшість посадових осіб виконавчих органах Запорізької міської ради мають вищу освіту ступеня спеціаліста, магістра. Оскільки, згідно наказу Головного управління державної служби України від 29.12.2009 № 406, вимогами до професійно-кваліфікаційних характеристик всіх посадових осіб, крім посад спеціаліста, спеціаліста I та II категорії, була саме вища освіта за рівнем спеціаліста, магістра. Відповідно, при проведенні конкурсного відбору, переможцями конкурсу ставали особи з освітою відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня. З 2019 року вимоги до освіти та кваліфікації посадових осіб змінилися (Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 р. № 203-19.), стало можливо приймати на службу в органи місцевого самоврядування на некерівні посади осіб зі ступенем освіти бакалавра. Тому, вірогідно, кількість осіб, які будуть призначатися на посади в органах місцевого самоврядування з освітою ступеня бакалавра, буде збільшуватись.

Протягом 2020 року з виконавчих органів Запорізької міської ради звільнилось 84 посадові особи місцевого самоврядування, з них у зв'язку з виходом на пенсію або досягненням граничного віку перебування на службі в органах місцевого самоврядування – 8 осіб, з інших причин – 76 осіб.

Кадрові служби, як правило, ведуть і військовий облік. Завданнями військового обліку є: утворення військового резерву людських ресурсів; проведення аналізу кількісного складу та якісного стану призовників і військовозобов'язаних; документальне оформлення військово-облікових

документів призовників і військовозобов'язаних; бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час; здійснення контролю за виконанням призовниками і військовозобов'язаними встановлених правил військового обліку [68]. Підсумовуючи організацію кадрової роботи в виконавчих органах Запорізької міської ради, можна зазначити, що кадрова робота ведеться згідно трудового законодавства та спеціальних законів, відповідно має свою специфіку порівняно з роботою з кадрами в установах, організаціях, підприємствах інших сфер економіки. Враховуючи, що прийом на службу в органи місцевого самоврядування відбувається, як правило, на конкурсній основі, то це унеможливорює формування кадрового складу за певною віковою характеристикою або статтю, адже відбір відбувається за рівнем знань та досвідом роботи. Це значно зменшує можливості дискримінації за віком, статтю, релігійною, етнічною та іншими ознаками.

3.2. Шляхи оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

В попередніх розділах дипломної роботи було з'ясовано зміст, принципи, особливості ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. В цьому розділі спробуємо виявити шляхи оптимізації роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування.

Треба зазначити, що посадові особи повинні діяти в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України, та керуючись іншими нормативно-правовими актами, а отже ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування обмежено законодавчо. Ведення радикально нових методів організації кадрової роботи, як це може застосовуватися в приватних компаніях, неможливо в зв'язку з чіткою законодавчою регламентацією всіх етапів проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Тому для оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування необхідно в першу чергу зміни в законодавстві.

Як вже детально аналізувалося в попередніх розділах дипломної роботи, нормальній роботі кадрових служб в органах місцевого самоврядування перешкоджає недосконале, застаріле законодавство. Сам Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» не відповідає вже новим реаліям, в тому числі реформі адміністративно-територіального устрою. Відповідно і Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» не відображає ситуацію, яка склалася в Україні в зв'язку з реформуванням органів місцевого самоврядування. Відповідно є необхідність прийняття нових законів на заміну вже вищезгаданим законам, а також внесення змін до Конституції України. Про це вже декілька років ведуться дискусії, але проблема в тому, що ті законопроекти, які виносились на розгляд Верховної Ради України, майже повністю дублювали положення нового Закону України «Про державну службу». На нашу думку, треба розробляти закон, який буде регулювати відносини саме в сфері місцевого самоврядування, враховуючи його специфіку. Бо при призначенні посадової особи до виконавчих органів сільської, селищної ради не логічно вимагати від громадянина мати такі ж професійно-кваліфікаційні характеристики та досвід роботи, як при призначенні на державну службу, враховуючи різну ступінь повноважень, прав, відповідальності органів місцевого самоврядування та державних органів.

Також на сучасному етапі організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування наявно багато нормативно-правових актів, які є застарілими, іноді вони суперечать один одному. Наприклад, проведення конкурсів в органи місцевого самоврядування регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців», Наказом Головного управління державної служби України від 08.07.2011 р. № 164 «Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців», які базуються на нормах старого Закону України «Про державну службу», але розповсюджуються на службу в органах місцевого самоврядування. Теж саме стосується і Постанови КМУ від

20.12.1993 №1049 «Про надбавки за вислугу років для працівників органів виконавчої влади та інших державних органів», Постанови КМУ від 01.12.1994 р. № 804 «Про затвердження Положення про порядок стажування в державних органах». Закон України «Про очищення влади» та Постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 р. № 563 «Деякі питання реалізації Закону України «Про очищення влади», які регулюють проведення перевірки з люстрації, не узгоджені з Законом України «Про запобігання корупції» та іншими нормативно-правовими актами, тому це, в деяких випадках, унеможливує проведення перевірки з очищення влади, яка є обов'язковою при призначенні посадових осіб органів місцевого самоврядування. Тому для оптимізації кадрової роботи в місцевих органах влади, треба узгодити нормативно-правові акти між собою та з іншими нормами законодавства.

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» передбачено, що «консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні» [86]. Цим органом є Національне агентство України з питань державної служби.

Відповідно до положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500, Національне агентство: забезпечує нормативно-правове регулювання у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; погоджує, розроблені Мінсоцполітики, проекти нормативно-правових актів з питань умов і розмірів оплати праці працівників органів місцевого самоврядування; оприлюднює на офіційному веб-сайті НАДС узагальнені роз'яснення з питань застосування Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; здійснює розгляд звернень, запитів на інформацію органів місцевого самоврядування, що стосуються застосування Законів

України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, надає на них узагальнені відповіді; вносить в установленому порядку Кабінетові Міністрів України пропозиції щодо віднесення посад в органах місцевого самоврядування, що не визначені у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також нових посад в органах місцевого самоврядування до відповідних категорій посад. Отже, щодо місцевого самоврядування НАДС здійснює в основному роз'яснювальні та консультативні функції. Також Національне агентство забезпечує функціонування системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад [61]. Щодо державних органів повноваження НАДС набагато ширші – здійснює підтримку служб управління персоналом, аналізує роботи з кадрами, бере участь в організації конкурсів на посади державної служби та пов'язаних з цим процедур, контролю умови праці держслужбовців, організовує професійне навчання державних службовців тощо [61].

Отже, для підвищення ефективності кадрової роботи в органах місцевого самоврядування необхідно створення на всеукраїнському рівні окремого органу, який буде опікуватися місцевим самоврядуванням, здійснювати заходи щодо внесення змін до законодавства, проводити методичну роботу щодо специфіки кадрової роботи в місцевих органах влади, функціонування органів, оформлення необхідної документації тощо.

Оскільки повноваження, завдання, права, обов'язки кадрових служб органів місцевого самоврядування не визначено Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», це ускладнює роботу з кадрами в цих органах. Отже, потрібно законодавче закріплення принципів функціонування кадрових служб, розробка нормативно-правової бази для їх діяльності, отримання методичної підтримки їх роботи. Необхідно здійснювати перехід від кадрових служб до служб управління персоналом. Адже, кадрові служби повинні не просто здійснювати заходи щодо етапів проходження служби, а

також, бажано, здійснювати аналіз психологічного клімату в колективі, сприяти профілактиці та залагодженню конфліктів між працівниками, виявляти випадки професійного вигорання, рекомендувати керівнику ротації працівників, здійснювати заходи щодо адаптації нових працівників тощо. Це складний заходи і потребують спеціальних знань та навичок від працівників кадрових служб.

Тому для більш ефективної кадрової роботи кадрові служби повинні комплектуватися професійними кадрами, які використовують нові технології управління персоналом. Для цього посадовим особам з кадрової роботи необхідно регулярно проходити підвищення кваліфікації, оскільки законодавство, яке регулює проходження служби в органах місцевого самоврядування, постійно змінюється. Також потрібна методична підтримка в роботі кадрових служб. Щоб виконувати такий обсяг роботи на працівників, на яких покладені обов'язки роботи з кадрами, не повинні додатково покладатися інші обов'язки, не пов'язані з роботою з кадрами.

Наприклад, один з відносно нових методів роботи з персоналом є профайлінг. Профайлінг – це напрям у психологічній науці, який дозволяє розшифровувати невербальні компоненти поведінки, що використовуються в міжособистісному спілкуванні, а також у вигляді безконтактної детекції брехні. Розроблений американським психологом Полом Екманом. Кадровий профайлінг являє собою систему опису особистості співробітника з прогнозуванням його організаційної та особистої поведінки. За допомогою кадрового профайлінгу можна скласти психологічний портрет людини. Застосування профайлінгу дозволяє: виявити професійні можливості й обмеження кожного конкретного кандидата, чи буде він ефективний на посаді; вірно сформулювати посадові обов'язки; з'ясувати, яким чином мотивується людина, як приймає рішення, на підставі чого і як довго; зрозуміти, чи зможе кандидат взаємодіяти з членами колективу; спрогнозувати поведінку кандидата в різних ситуаціях; з'ясувати умови і вид діяльності, у яких кандидат буде максимально ефективним/неефективним. Профайлінг дозволяє максимально

використати можливості та здібності співробітника на конкретному робочому місці [21, с. 169–170].

Кадрова робота в органах місцевого самоврядування передбачає прийом на службу в органи місцевого самоврядування спеціалістів різного профілю. Для залучення на службу в органи місцевого самоврядування фахівців високого рівня необхідно підвищення престижності цієї служби. Для цього, в першу чергу, необхідно, щоб оплата праці в органах місцевого самоврядування відповідала рівню оплати праці в інших сферах економіки. Також необхідно створення ефективного механізму проходження служби в органах місцевого самоврядування за контрактом.

Ще одним з шляхів оптимізації кадрової роботи є ротація кадрів. Науковці О. Дегтяр, О. Непомнящий зазначають, що «ротація персоналу – це система управління трудовими рухами всіх категорій персоналу, при цьому з окремими особливостями для кожної з них, протягом трудового життя у формах переведення чи переміщення з метою максимального використання трудового потенціалу працівників, у горизонтальному і вертикальному напрямках...» [15, с. 181]. Дослідники звертають увагу, що ротація кадрів має економічний ефект, що проявляється в: зниженні кількості звільнених; оптимальному оновленні кадрового складу, включаючи забезпечення підготовки резерву керівних кадрів; зниження витрат на відбір та адаптацію персоналу; професійний розвиток співробітників як наслідок зниження монотонності в роботі; максимальне використання трудового потенціалу працівників; можливість навчання працівників без відриву від виробництва у випадках спорідненості спеціальностей; протидія корупції; забезпечення взаємозамінності співробітників у випадку хвороб, відпусток, відряджень тощо. Щодо соціального ефекту ротації, то вона дозволяє досягти: зростання рівня задоволеності працею працівників; покращення психологічного клімату в колективі, зниження кількості конфліктів; передачі знань і досвіду працівниками зі стажем молодому поколінню; зняття професійних деструкцій (втома, вигоряння). Слабкими рисами ротації є зниження продуктивності праці

в період адаптації працівників на нових посадах і матеріальні витрати на здійснення ротаційних заходів. Період активної ротації може тривати до 45 років (кожні три-п'ять років), після чого переміщення повинні здійснюватися рідше (п'ять- сім років) [15, с. 181–182].

Звичайно, не всі посади можуть підпадати під ротацію, оскільки мають свою специфіку роботи та необхідність мати працівнику спеціальної освіти (бухгалтери, юристи, реєстратори тощо). Але тоді ротація можлива всередині структурного підрозділу, змінюючи посадові обов'язки працівників. Якщо при виконанні обов'язків в посадовій інструкції не прописано спеціальної освіти або досвіду роботи, то можна перевести особу з іншого підрозділу, тому ротація дозволяє уникнути звільнення працівників, які є професіоналами, але незадоволені своєю посадою, виконанням певних обов'язків, у яких наявні ознаки професійного вигорання. Ротація майже неможлива в невеликих за чисельністю органах місцевого самоврядування, де окремі посадові особи реалізують одразу декілька напрямів роботи органу. На сучасному етапі про необхідність ротації не зазначено в нормативно-правових актах, але кадрові служби можуть рекомендувати керівнику ротацію для покращення ефективності роботи органу. Умовами успішної ротації є її добровільність та актуальність. Примусова або необґрунтована ротація може зашкодити як особі, так і діяльності органу, оскільки може збільшити напругу і конфліктність в колективі. Також ротація не повинна бути прихованим покаранням.

Щодо оцінювання діяльності посадових осіб, то науковець О. Пархоменко- Куцевіл зазначає на необхідності створення незалежних центрів оцінювання публічних службовців, які зможуть зробити це об'єктивно, з застосуванням інноваційних методик оцінювання. Процес оцінювання публічних службовців є важливою кадрової технологією, яка надає можливість захистити систему публічного управління від непрофесійних кадрів, а професіональних службовців від необґрунтованих звільнень та ротацій. Дослідниця вважає, що сучасні методи оцінювання публічних службовців є неефективними, формальними, необ'єктивними [48, с. 170]. З одного боку

можна погодитись з дослідницею щодо можливої формальності оцінювання публічних службовців в органі, де вони працюють, але з іншого – створення центрів оцінювання може також привести к формалізації цього процесу, корупції, неврахуванню специфіки діяльності посадової особи (наприклад, коли особі треба буде вивчити норми законів, що не стосуються напрямку її роботи). Отже, цей напрямок кадрової роботи потребує подальшого осмислення.

Як зазначає О. Ласійчук, труднощі, пов'язані з оцінюванням і атестацією публічних службовців є спільними для більшості країн. Результати оцінювання є відносними, і навіть у найкращих системах більшість публічних службовців отримують гарні оцінки, а головним критерієм просування по службі є стаж служби [39].

Багато дослідників наголошують на необхідності професіоналізації публічної служби, в тому числі В. Олуйко, В. Куйбіда, М. Слоньовський, В. Яцуба.

Професіоналізм людських ресурсів системи публічного управління покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, здатність до вирішення складних завдань та можливість і готовність до підвищення своєї кваліфікації. До основних критеріїв професіоналізму публічного службовця можна віднести: наявність вищої освіти; компетентність у виконанні посадових обов'язків; наявність практичного досвіду роботи; відповідальність; дотримання законодавчих норм; наявність управлінських здібностей, ініціативність, творчість; здатність та бажання будувати кар'єру; соціальну захищеність, а також його психологічні, моральні та етичні властивості [96, с. 203].

Важливою умовою професіоналізму посадових осіб є професійне навчання та підвищення кваліфікації. Тоді вони здійснюватимуть управління органами місцевого самоврядування не інтуїтивно, а свідомо, застосовуючи наукову базу і новітні технології. Для стимуляції бажання отримання керівниками спеціалізованої освіти треба розробити систему мотивації, наприклад, введення доплат за наявність такої освіти. Для інших посадових

осіб повинна бути удосконалена система підвищення кваліфікації відповідно до специфіки їх роботи. Якщо підвищення кваліфікації буде мати практичну спрямованість та сприятиме збільшенню продуктивності праці, то і керівник, і посадові особи органу місцевого самоврядування будуть зацікавлені систематично проходити навчання. Причому повинна бути створена система мотивації працівників, яка забезпечить прагнення посадових осіб до професійного вдосконалення, самоосвіти, в тому числі шляхом опрацювання спеціалізованих видань, відслідковування змін у законодавстві.

Заслуговує на увагу практика самоосвіти публічних службовців у Франції – проведення суспільно значущих наукових розробок з якогось актуального для громади питання. Замовником виступає державний орган або орган місцевого самоврядування. Після закінчення дослідження запропонований варіант вирішення проблеми та шляхи впровадження результатів наукових розробок службовця в практику виносяться на загальне обговорення. На час проведення дослідження службовцям надається відпустка. Здійснення службовцями практичних досліджень допомагає знайти науково обґрунтоване вирішення актуальних проблем суспільства. Це заохочує самоосвіту службовця та професіоналізує публічну службу [100, с. 28]. Схожу практику самоосвіти посадових осіб було б корисно запровадити і в Україні. Також до подібних проєктів можливо залучення науковців, що дозволило б робити апробацію наукових розробок на практиці, швидше впроваджувати досягнення науки вжиття.

Як зазначають дослідники О. Дорош, І. Дорош, особливістю публічних організацій України є персонал різних вікових категорій, що зумовлено підвищенням пенсійного віку. Також кадрова політика цих установ дає можливість працювати персоналу і після досягнення пенсійного віку. Це може призводити до конфліктів та стресів, адже, у представників різних поколінь є різні цінності. Правильно проведена кадрова робота дозволяє підвищити продуктивність праці шляхом розподілення посадових обов'язків відповідно до можливостей працівників [16, с. 190].

На сучасному етапі в органах публічної влади активно впроваджуються інформаційно-комунікаційні технології: офіційні сайти, електронні системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади, електронний документообіг тощо, але не всі службовці можуть ефективно використовувати це в своїй роботі [11].

Запровадження електронного документообігу та електронної системи обліку кадрів повинно спростити роботу кадрових служб щодо аналізу, систематизації, узагальнення інформації щодо кадрового потенціалу органу.

Електронний облік трудової діяльності, визначений Постановою Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 р. № 1084 [56]. Ініціатива Кабміну щодо створення електронної трудової книжки на початковому етапі буде забирати у кадрових служб багато часу. Але після того, як відомості будуть внесені, це повинно спростити отримання інформації про трудову діяльність особи. Для оптимізації роботи кадрових служб необхідно, щоб система передбачала підрахунок різних видів стажу – страхового, державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, наукового тощо. Внесення роботодавцем самостійно позначки про вид стажу дозволило б спростити підрахунок стажу за вислугу років, оскільки роботодавець краще знає, чи відноситься стаж особи до певного виду стажу. Іноді працівникам кадрових служб органів місцевого самоврядування доводиться проводити майже розслідування, щоб з'ясувати, чи відноситься стаж, який має особа, до стажу державної служби або служби в органах місцевого самоврядування. Ці проблеми виникають через часту зміну законодавства, яке регулює трудові відносини. Одні посади в різний час то відносились до стажу державної служби, то не відносились. Треба ретельно розрахувати, яку інформацію необхідно вносити до електронної трудової книжки, оскільки ці данні будуть використовуватися багато років потому. На сучасному етапі не розроблено порядку надання відомостей про особу на сайті Пенсійного фонду України, не створені всі необхідні програмні засоби.

Водночас, на нашу думку, не можна скасовувати паперовій носій інформації про трудову діяльність, оскільки, враховуючи, що інформаційні

технології існують досить короткий час, порівняно з історією людства, невідомо наскільки довго інформація може зберігатися в цифровому вигляді. Адже користуватися нею треба буде через декілька десятиліть. До того ж є ризики втрати інформації внаслідок недосконалості побудови систем зберігання і захисту інформації, вірусних атак тощо.

В зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) частіше стали використовувати такий вид роботи, як дистанційна (надомна) робота.

«Дистанційна (надомна) робота – це така форма організації праці, коли робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза приміщенням роботодавця.» Виконання дистанційної (надомної) роботи не тягне за собою будь-яких обмежень обсягу трудових прав працівників. При цьому, якщо працівник і роботодавець письмово не домовились про інше, дистанційна (надомна) робота передбачає оплату праці в повному обсязі та в строки, визначені діючим трудовим договором [29]. Роботодавець може доручити працівникові, у тому числі державному службовцю, службовцю органу місцевого самоврядування, виконувати протягом певного періоду роботу, визначену трудовим договором, вдома [51]. Відповідно кадрові служби мають право, якщо є необхідність та технічна можливість, оформляти дистанційну роботу, щоб працівники виконували посадові обов'язки дома, для зменшення ризиків блокування роботи органу в зв'язку з масовою хворобою працівників. До того ж розповсюдження інформаційних технологій, наявність електронного документообігу дозволяє отримати доступ до різноманітних реєстрів, електронних інструментів, незалежно від місцезнаходження особи. Але при організації дистанційної роботи важливо забезпечити дієвий контроль за якістю і своєчасністю виконання посадових обов'язків працівниками.

Також для покращення кадрової роботи необхідно створення на сайті Міністерства юстиції України єдиного реєстру осіб, які пройшли перевірку

відповідно до Закону України «Про очищення влади». Оскільки при вступі на службу в органи місцевого самоврядування кадровими службами здійснюються заходи щодо проведення цієї перевірки. Якщо особа вже проходила перевірку, вона надає довідку про результати перевірки. Довідка зберігається в особовій справі працівника в органі, який складав цю довідку. Відповідно, особа кожен раз при зміні місця роботи, якщо вона йде на службу в органи місцевого самоврядування або на державну службу, повинна звертатися на попереднє місце роботи та просити копію довідки. Це вимагає додаткових зусиль як від особи, яка працевлаштовується, так і від відповідної кадрової служби, особливо якщо громадянин переїхав на проживання до іншого населеного пункту. Ситуація може також ускладнюватися, якщо орган, в якому складалась довідка, реорганізовано або ліквідовано, адже необхідно знайти особову справу працівника. Таким чином, створення єдиного реєстру, з якого можна було б отримати інформацію, що особа вже проходила перевірку з очищення влади, значно зекономило б час і ресурси кадрових служб органів місцевого самоврядування та державних органів та сприяло оптимізації їх роботи.

Таким чином, з огляду на все вищевикладене можна вивести наступні шляхи оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування:

1. Удосконалення законодавства, усунення протиріч між різними законодавчими актами, які регулюють трудові відносини, службу в органах місцевого самоврядування, запобігання та боротьбу з корупцією тощо, що впливає на ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.
2. Підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування, покращення соціального захисту та матеріального забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування.
3. Визначення правового статусу кадрових служб в органах місцевого самоврядування. Комплектування кадрових служб висококваліфікованими фахівцями.
4. Розширення видів роботи кадрових служб, надання їм методичних та координуючих функцій управління кадрами.

5. Створення системи навчання працівників кадрових служб, запровадження ефективних методик управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

6. Стимулювання застосування посадовими особами місцевого самоврядування різних видів підвищення кваліфікації, отримання освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», освіти за напрямом роботи, постійного професійного вдосконалення за допомогою самоосвіти.

7. Ефективне використання ротації кадрів з метою підвищення ефективності праці, стимулювання кар'єрного зростання обдарованих працівників.

8. Підвищення ефективності проведення атестації та щорічної оцінки посадових осіб місцевого самоврядування.

9. Створення спеціалізованого органу, який буде здійснювати методичну підтримку кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, здійснювати впровадження актуальних методик роботи з персоналом, здійснювати заходи щодо узгодження законодавства, яке регулює функціонування органів місцевого самоврядування

10. Активне впровадження в роботу кадрових служб електронного документообігу, програм, засобів. Створення електронної бази даних кадрів органу місцевого самоврядування, оцифрування ведення трудової діяльності.

11. В умовах пандемії для забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування застосування нових форм організації праці, в тому числі дистанційної роботи.

ВИСНОВКИ

1. Головна мета сучасної державної кадрової політики повинна спрямовуватися на забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу і всіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, добросовісними працівниками, здатними забезпечити сталий розвиток України.

Підбір, навчання і виховання кадрів та їх резерву – одна із основних проблем наукового управління державою. Це головний елемент управлінської системи, тому в роботі з кадрами керівнику необхідно притримуватись чіткої, продуманої стратегії.

В умовах переходу до ринкової економіки керівник в системі органів влади повинен мати якості, які притаманні менеджеру в провідних країнах світу. Передусім, це орієнтація на ефективність як основний критерій діяльності організації, ініціативність, схильність до колегіального вироблення рішень, гнучке реагування на зміни навколишнього середовища.

У кадровій політиці в державній службі України відбувається зміщення акцентів з кадрового діловодства, яке наразі домінує у кадрових підрозділах, до управління трудовими ресурсами органів державної влади.

До ділових якостей керівників відносяться, передусім, організаторські здібності, виконавство, професійна компетентність, навіть підприємливість, значення якої постане з делегуванням повноважень органів державного управління на місцевий рівень, активізації ролі органів місцевого самоврядування в державному та регіональному розвитку України. Професійні знання керівника повинні бути на рівні сучасних вимог науково-технічного прогресу, він повинен вміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, що б сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності і якості певної ділянки роботи.

У 2012 р. Нацдержслужбою України було акцентовано, що професійно-посадовий розвиток кадрів державної служби, включає в себе внесення в

кадровий резерв та неодмінно повинен пов'язуватися з професійним оцінюванням персоналу та орієнтуватися на розвиток професійної компетентності державних службовців. Внесення в кадровий резерв повинне здійснюватися з урахуванням результатів щорічної оцінки, в якій важливе місце відводиться оцінювання професійної компетентності державного службовця безпосередньо керівником державного органу (структурного підрозділу державного органу) на основі профілей компетенцій або профілів професійної компетентності.

2. Для зайняття посад державних службовців та просування по службі в державних органах створюється кадровий резерв. З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, керівники державних органів та їх структурних підрозділів проводять співбесіди, запрошують їх для участі у роботі нарад і семінарів, організують навчання, доручають їм вивчення і аналіз виконання актів законодавства, у тому числі на місцях, залучають до участі у підготовці проектів документів тощо.

Керівники державних органів зобов'язані створювати умови для навчання державних службовців у навчальних закладах, центрах підвищення кваліфікації, на семінарах та шляхом самоосвіти.

У кадровій ситуації, що склалася в державній службі України, кадровий резерв є важливим елементом роботи з кадрами державної служби, здатним додатково мотивувати персонал, створити умови для повноцінного використання у професійному розвитку державних службовців професійно-кваліфікаційного та професійного-посадового зростання.

Кадровий резерв для державної служби створюється для заміщення посад державних службовців, а також для просування їх по службі.

Кадровий резерв формується з: народних депутатів України; керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій; працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або за результатами атестації рекомендовані для роботи на більш високих посадах; осіб, рекомендованих

конкурсними комісіями для зарахування до кадрового резерву; випускників вищих навчальних закладів, у тому числі тих, що зараховані на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління.

З особами, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота, що має сприяти підвищенню професійного рівня працівників та підготовці їх до виконання функцій на керівній посаді. З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота згідно із затвердженими керівниками державних органів чи їхніх структурних підрозділів особистими річними планами, де передбачається: вивчення і аналіз виконання законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України; систематичне навчання шляхом самоосвіти; періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі зарубіжних); участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів; стажування терміном до двох місяців у державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника; виконання обов'язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника до кадрового резерву; залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань; участь у підготовці проектів актів законодавства, інших нормативних документів.

3. Аналіз закордонного досвіду вказує, що мета створення кадрового резерву бути різною, але її варто чітко усвідомлювати:

– аби розібратися з наявними людськими ресурсами та відібрати потенційних кандидатів «про запас» – на випадок, якщо терміново знадобиться заміна керівника або виникне потреба лідер на новий проект або новий напрям роботи;

– з метою ефективного управління заповненням цільових позицій (заздалегідь планувати заміщення, довгостроково «прибудовувати» кар'єру ключових співробітників);

– аби знайти в колективі майбутніх «зірок», розкрити й капіталізувати

їхній потенціал.

Якщо мета – відібрати потенційних кандидатів «про запас», оптимальним рішенням буде створення системи кадрового запасу.

4. У практичній діяльності зі створення кадрового резерву (запасу) варто запропонувати поширене в закордонних країнах ранжування співробітників залежно від отриманих результатів і поділ персоналу на групи згідно з принципом Джека Уелша: 20 %-70 %-10 %, де 20 % – це «зірки», 70 % – міцні середняки, 10 % – кандидати на скорочення. 20 % «зірок» – це й буде Ваш кадровий запас (інколи в запас також потрапляє верхівка списку «середняків»).

Аби управляти резервом, потрібно буде весь час мати актуальний список цільових позицій з перспективою на 0,5-3 роки, тобто мати чітке уявлення про те, які позиції з'являться або звільняться в державному органі в горизонті від 6 місяців до 3-х років.

Відмінність резервіста від співробітника запасу у тому, що він точно знає, коли і куди його призначать, тому цілеспрямовано готується до того, аби бути максимально ефективним на новій позиції. Інструмент підготовки до призначення – кар'єрний план. Кар'єрний план повинен передбачати всі кроки, в результаті яких резервіст зможе освоїти суміжні функції та управлінські процеси, навички управління людьми на новому рівні і т. п. Такими кроками можуть бути: проміжні призначення, ротації, наставництво, індивідуальний коучинг, модульні програми розвитку і ін.

Якщо мета – виділити майбутніх «зірок», рекомендуємо побудувати роботу з HiPo. HiPo (від англ. High Potential) – високопотенційні співробітники. Це молоді люди, які проявили видатні здібності і прагнення керувати, лідирувати, управляти. Їх головна цінність в тому, що вони знаходяться на самому початку свого життєвого та професійного шляху, і компанія має шанс направити їх здібності і енергію в потрібне для себе русло (перепрофілювати у важливішу для професійної діяльності сферу з прицілом на високі управлінські (менеджерські) посади).

Формування резерву не повинно обмежуватися тільки складанням

списків. Ефективність цієї роботи та, відповідно, такий показник, як дієвість резерву кадрів, залежить від того, як організовано роботу щодо підготовки працівників до обіймання ними посад з більшим обсягом роботи. Форма такої діяльності може бути різною: перепідготовка за новою спеціальністю або перепідготовка для отримання більш високого освітньо-кваліфікаційного рівня, підвищення кваліфікації на курсах з відривом від виробництва, участь у семінарах, нарадах, стажування на посадах, за якими включено в резерв, підвищення кваліфікації з відривом від виробництва чи самостійно тощо.

Необхідно брати до уваги всі чинники, що впливають на включення кандидата до резерву: аналіз анкетних біографічних даних, бесід; аналіз результатів виробничої діяльності, ротації, безпосереднього впливу працівника на діяльність державного органу; думка керівників; результати тестування; результати стажування; підвищення кваліфікації чи перепідготовки за програмою магістрів.

Основні критерії оцінювання персоналу регулюються законодавчою та нормативно-правовою базою з проходження державної служби в Україні, яка має бути дуже добре відома керівникам, які здійснюють професійне оцінювання підлеглих. Нами рекомендується необхідність додаткового підвищення кваліфікації для керівників, які залучаються до управління персоналом, зокрема, до професійного оцінювання підлеглих.

Керівникам та працівникам кадрових служб державних органів варто виділяти наступні типи кадрового резерву: 1. За видом діяльності: резерв розвитку; резерв функціонування. 2. За часом призначення: оперативний резерв»; стратегічний резерв. У той же час необхідно мати загальний, «безадресний» резерв на тривалий термін, тобто – кадровий запас.

Загальні принципи роботи з резервом керівників мають, на наш, погляд, мають бути наступними:

– підбір кандидатів до складу резерву згідно зі ступенем розвитку їхніх ціннісно-орієнтаційних, компетентнісних (ділових) якостей для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;

- дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування;
- раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву;
- регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник, а також особливості вимог до особистості кандидата, його компетентнісних якостей.

При висуванні у кадровий резерв (як і запас), насамперед, враховують, як людина справляється з поточною роботою.

Етапами роботи з резервом управлінських кадрів є: аналіз потреби у резерві; формування і складання списку резерву; підготовка кандидатів.

У певних випадках варто визначати поточну і перспективну потребу у кадровому резерві.

Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління – вищому, середньому і нижчому відповідно до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів (професійна компетентність, необхідні особисті та професійні якості, професійна культура, професійна научуваність) повинні формулюватися з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей місії, функцій та завдань державного органу. Варто враховувати й додаткові умови, що вимагаються посадою. Склад резерву повинен регулярно переглядатися і оновлюватися.

Для формування списку кадрового резерву повинні використовуватися наступні методи: аналіз документальних даних; інтерв'ю (бесіда), анкетування; спостереження; оцінка результатів трудової діяльності; метод заданого групування працівників. Останній метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів: профілів компетенцій, посадових інструкцій усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей спеціалістів.

Найбільш вагомими критеріями, що повинні підлягати урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується, є:

– внутрішня мотивація праці – професійна спрямованість, інтерес до професії і творчої професійної праці, професійні наміри, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, професійна придатність, професійна працездатність, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;

– професіоналізм і професійна компетентність – освітній і віковий цензи, стаж роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень професійної підготовки, професійна наукованість, автономність у прийнятті рішень і вміння їх реалізувати, вміння вести переговори, комунікативні здібності, вміння аргументувати свою позицію, відстоювати, інші знання, вміння та навички, необхідні для посадової діяльності;

– професійно важливі якості і потенційні можливості – високопотенційний співробітник, виражені здібності і прагнення керувати, здатність до накопичення професійного досвіду, високий ступінь сформованості професійної культури, інтелігентності, уважності, гнучкості, приступності, авторитетності, тактовності, комунікабельності, організаторські схильності, нервово-психічна і емоційна стійкість, або психічне здоров'я в цілому і т. д.

Можливе використання й інших комплексів критеріїв для професійного оцінювання державних службовців.

Для підготовки кадрового резерву рекомендується розробляти і затверджувати адміністрацією державного органу (у тому числі й спільно з навчальними закладами системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації) три види програм навчання: загальну, спеціальну, індивідуальну.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. // ВВР. 1993. № 52. Ст. 490.
3. Про державну службу : закон України від 17 лист. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : www.nads.gov.ua/control/uk/publish.
4. Про затвердження Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 20 верес. 1995 р. № 747 : із змінами і доповненнями, внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 26 груд. 2003 р. № 2019, від 1 серп. 2005 р. № 665. Режим доступу : www.search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf.
5. Про Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців : наказ Начальника Нацдержслужби України від 13 верес. 2011 р. № 11. Режим доступу : www.document.ua/pro-dovidnik-tipovih-profesiino-kvalifikaciinih-harakteristi-doc85133.html.
6. Загальні правила поведінки державного службовця : затверджені Наказом Головдержслужби України від 23 жовт. 2000 р. № 58 // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. 2003. № 1.
7. Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 5 берез. 2012 р. № 46 // ОВУ. 2012. № 36. Ст. 36.
8. Типове положення про службу персоналу державного органу : наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 5 бер. 2012 р. № 45. Режим доступу : www.zmcsssdm.at.ua/publ/satti_pracivnikiv/nasilstvo.
9. Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців : наказ Нац. агентства України з питань

державної служби від 6 квіт. 2012 р. № 65. Режим доступу : www.zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0713-12.

10. Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 5 бер. 2012 р. № 46 // ОВУ. 2012. № 36. Ст. 36.

11. Адміністрація президента почала відбір до «кадрового резерву». – Режим доступу : www.news.dt.ua. Назва з екрану.

12. Витко Т. Ю. Кадрові процеси у державній службі України: особливості нормативного врегулювання / Т. Ю. Витко // Університетські наукові записки : часопис Хмельницького університету управління та права. 2012. № 3. С. 446 – 453.

13. Заболотная С. П. В помощь работнику отдела кадров / С. П. Заболотная. Д. : Баланс-клуб, 1999. 293 с.

14. Історія проекту. Режим доступу : www.presidentcr.gov.ua. Назва з екрану.

15. Кадрове діловодство : метод. посіб. – Д. : Баланс-клуб, 1999. – 112с.

16. Кадрові технології як засіб професіоналізації державної служби : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 245 с.

17. Кадровый резерв компании: как его создать? URL: www.tspersonal.ru/recruitment/139.

18. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.

19. Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація : автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.04 / В. М. Олуйко ; НАДУ. К., 2001. 20 с.

20. Професіоналізація державної служби / авт. кол. : Л. Г. Штика (кер.), Н. О. Бондарчук, Л. М. Гогіна. К. : НАДУ, 2008. 36 с.

21. Рубан Г. С. Работа с кадрами на производстве / Г. С. Рубан. – К. : Техника, 1990. 124 с.

22. Создать кадровый резерв. URL: www.formatta.ru/resolves/task/104.

23. Соколовський С. І. Професійне здоров'я державного службовця як етична складова його професійної діяльності / С. І. Соколовський, О. В. Антонова // Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 206-212.

24. Сухонос В. В. Організаційно-правові питання управління кадрами в органах прокуратури / В. В. Сухонос // Проблеми законності. 1998. № 35. С. 170 – 173.

25. Сухонос В. В. Проблеми атестування прокурорських працівників / В. В. Сухонос // Право України. 1998. № 1. С. 62-65.

26. Сухонос В. В. Формувати компетентну, сильну особистість. Робота з кадрами в органах прокуратури – важливий елемент управлінської діяльності / В. В. Сухонос // Трибуна. 1998. № 9. С. 6-7.

27. Сухонос В. В. Роботі з прокурорськими кадрами – глибоку наукову основу / В. В. Сухонос // Трибуна. 1998. № 7 – 8. С. 12-13.

28. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. М. : МПСИ, Флинта, 1998. 272 с.

29. Управление персоналом : учеб. пособ. / под ред. П. Э. Шлендера. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 320 с.

30. Управление персоналом : учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. М. : РАГС, 2003. 488 с.

31. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2007. 560 с.

32. Управление персоналом на производстве : учеб. пособ. для вузов / под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 381 с.

33. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. 512 с.

34. Хриков Є. М. Моделювання загальних компетентностей державних службовців / Є. М. Хриков // Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 9 лист. 2012 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 79–81.

35. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. Д. : Моноліт, 2009. 242 с.

36. Щєкин Г. В. Аттестация и резерв кадров / Г. В. Щекин. К., 1991. 264 с.

37. Щєкин Г. В. Теория и практика управления персоналом / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1998. 256 с.

38. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики : монографія / Г. В. Щокін. К. : МАУП, 1997. 176 с.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Крешталь Віталій Вікторович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти kreshtal_vitaly@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення оцінювання кадрів під час формування кадрового резерву в місцевих органах виконавчої влади України» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Крешталь В.В.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Ель Гуессаб К.