

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

КАДРОВА ПОЛІТИКА І ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки,
молоді та спорту України*

Дніпропетровськ
ДРІДУ НАДУ
2011

УДК 35.08
ББК 67.401
К 13

*Схвалено до друку Вченою радою Дніпропетровського
регіонального інституту державного управління Національної
академії державного управління при Президентові України
(Протокол № 01/121 від 29 січня 2010 р.)*

Рецензенти:

В. М. Мартиненко, д-р наук держ.упр., проф.;
В. В. Ченцов, д-р іст. наук, проф.;
К. Ю. Богомаз, д-р іст. наук, проф.

Авторський колектив:

С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська,
І. І. Хожило, О. А. Тертишна, В. М. Сороко,
О. С. Петренко, І. І. Шпітун, О. В. Антонова

Рекомендовано

*Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(лист № 1/11-1711 від 02.03.2011 р.)*

К 13 Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. /
С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська [та ін.] ;
за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ,
2011. – 352 с.

ISBN 978-966-7800-78-9

Розкриваються теоретико-методологічні засади формування й реалізації державної кадрової політики, історичні, правові та організаційні засади державної служби, основи системи управління кадрами і державною службою, форми, методи і технології роботи з персоналом у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Призначений для слухачів усіх форм навчання за спеціальністю «Державне управління», а також для слухачів магістерських програм, що навчаються за спеціальністю «Державна служба», аспірантів, здобувачів наукових ступенів, а також для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

УДК 35.08
ББК 67.401

© Серьогін С.М., Гончарук Н.Т.,
Липовська Н.А., Хожило І.І.,
Тертишна О.А., Сороко В.М.,
Петренко О.С., Шпітун І.І.,
Антонова О.В., 2011

ISBN 978-966-7800-78-9

ВСТУП

Зміни, що відбуваються в українському суспільстві, обумовлюють необхідність реформування та модернізації державної служби, ставлять підвищені вимоги до управлінських кадрів. Формування висококваліфікованого корпусу професіоналів у кадровому складі державної служби і служби в органах місцевого самоврядування є одним із пріоритетних напрямів сучасної кадрової політики держави. Ключова проблема демократизації влади на сьогодні усвідомлюється як її здатність взаємодіяти з громадянами й ефективно спрямовувати їх діяльність. Звідси — стратегічне значення державної кадрової політики у формуванні професійного кадрового складу органів публічної влади, здатного ефективно працювати в умовах ринкової економіки, правової демократичної держави та громадянського суспільства.

У такому разі *кадрова політика* розглядається як цілеспрямована стратегія формування, збереження, розвитку та раціонального використання кадрових ресурсів. Вона визначає місце і роль кадрів у суспільстві, цілі, найважливіші напрямки, пріоритети й принципи роботи з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи раціонального використання кадрового потенціалу держави. При цьому *державна служба* є спеціально організованою професійною діяльністю громадян з реалізації конституційних цілей, завдань і функцій держави. Кадрова політика і державна служба є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими динамічними соціальними системами, які визначають рівень досконалості організації влади та її відповідність запитам суспільства і людини.

Актуальність вивчення теоретико-методологічних засад кадрової політики, теоретичних і практичних основ організації і функціонування державної служби обумовлюється надзвичайною гостротою соціально-економічних та політичних проблем, вирішення яких особливо потребує високопрофесійних кадрів державного управління. Як раніше, так і сьогодні людські ресурси є головним фактором, основою державного управління, а кадрова політика — потужним інструментом реформування державної служби та державного управління загалом. Подальший розвиток державної служби пов'язаний з перетворенням державно-управлінського апарату на структу-

ру, що має давати простір для самореалізації талановитих людей, сприяти зосередженню інтелектуального й морального потенціалу, формуванню атмосфери відданості країні та її народу. Цілісність країни, її безпека, демократія і законність, свобода і вільний розвиток особистості — цінності, які мають бути покладені в основу формування оновленої моделі вітчизняної державної служби, розробці і втіленню якої в життя передуює вивчення дисципліни «Кадрова політика і державна служба» — однієї з базових дисциплін у системі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів, які працюють або бажають працювати у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Предметом навчальної дисципліни «Кадрова політика та державна служба» є державна кадрова політика в Україні, її теоретичні засади, шляхи формування, удосконалення і здійснення у сфері державної служби, теоретико-методологічні, правові, філософські та організаційні джерела, концептуальні моделі державної служби як механізму забезпечення стабільності конституційного устрою та надання державному управлінню організованості, компетентності і професіоналізму.

Метою навчальної дисципліни «Кадрова політика та державна служба» є надання слухачам, державним службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування комплексу сучасних знань з теорії й практики управління персоналом у сфері державного управління та місцевого самоврядування, організації роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, формування в них умінь і навичок, необхідних для ефективної, результативної і якісної професійної діяльності.

Вивчення дисципліни «Кадрова політика і державна служба» покликане:

— ознайомити з вітчизняним та зарубіжним досвідом формування та здійснення кадрової політики та організації державної служби;

— сприяти усвідомленню правових і організаційних принципів роботи з кадрами;

— формувати у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування вміння та навички кваліфікованої експертизи нормативно-правових актів, розробки їх проектів, що регулюють кадрові процеси;

— визначити шляхи вдосконалення державної кадрової політики та перспективи розвитку державної служби в Україні.

Запропонований навчальний посібник логічно й послідовно відображає структуру дисципліни. Кожна розглянута тема містить перелік питань для самоконтролю та завдання для самостійного опрацювання. Наприкінці посібника подаються методичні рекомендації для практичних та семінарських занять, перелік тем творчих робіт та есе, список рекомендованої літератури, додаткові матеріали для більш повного засвоєння матеріалу теми.

Рекомендується для підготовки слухачів за магістерськими навчальними програмами освітньої галузі «Державне управління», а також може бути корисним для всіх, хто цікавиться проблемами кадрової політики й державної служби.

ЧАСТИНА I. ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

План заняття

1.1. Кадрова політика як об'єкт наукового пізнання та навчальна дисципліна.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження кадрової політики.

1.3. Суб'єкт, об'єкт, принципи державної кадрової політики.

1.4. Кадрові процеси: сутність, форми та види.

1.1. Кадрова політика як об'єкт наукового пізнання та навчальна дисципліна

Поступальний, прогресивний розвиток будь-якого суспільства можливий за багатьох об'єктивних умов, однією з найважливіших серед яких є розробка науково обґрунтованих основ практичної реалізації сучасної кадрової політики. Зміни в системі суспільно-політичного устрою порушують питання відповідності існуючої державної служби професійній управлінській діяльності, спрямованій на задоволення нових суспільних потреб. За цих умов виникає потреба якісного оновлення персоналу шляхом поповнення його складу професійно підготовленими кадрами та їх раціональної розстановки, оптимального використання знань, навичок та здібностей, стимулювання професійно-кваліфікованого розвитку та кар'єрного зростання.

Це важливо враховувати під час дослідження кадрової політики як комплексної системи управління людськими ресурсами у сфері державного управління, що була й залишається провідною ланкою організації суспільства, оскільки є необхідною основою для об'єднання та узгодження управлінських впливів у політичній, економічній і культурній сферах. Отже, розглядаючи кадрову політику та її реалізацію, насамперед слід урахувати загальнолюдські цінності та пріоритети.

Навчальний процес не можна успішно здійснювати без звернення до результатів творчого пошуку науковців, конкретних соціологічних досліджень, теоретичних дискусій. Дисципліна «Кадрова політика і державна служба» розкриває такі аспекти:

- закономірності формування, розвитку та використання кадрів у сфері державного управління, їх прояв у кадрових процесах, принципах, технологіях, критеріях оцінки;
- тенденції, відносини, зв'язки у кадрових процесах, їх прояв у сучасній практиці;
- особливості вітчизняного та зарубіжного досвіду організації систем державної служби, їх правового регулювання;
- моделі та підходи до підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Оскільки дисципліна «Кадрова політика і державна служба» є однією з базових у системі підготовки кадрів до діяльності у сфері державного управління та місцевого самоврядування, з нею тісно пов'язані дисципліни «Теорія та історія державного управління», «Територіальна організація влади в Україні», «Етика державного службовця» та інші.

У значній кількості змістовних позицій дисципліна «Кадрова політика і державна служба» межує з класичними суспільними дисциплінами, такими як філософія, історія, політологія, соціологія, правознавство, менеджмент, психологія та інші, які розглядаються як базові джерела формування знань про предмет дисципліни. Різноманітні наукові підходи дозволяють спеціально та в комплексі досліджувати усі сторони кадрової діяльності, роль держави, інших суб'єктів управління у формуванні, розвитку та використанні кадрового потенціалу. Так, правові науки, теорія державного управління розкривають конституційно-правові основи кадрової політики, нормативно-правову базу державного впливу на кадри усіх рівнів, дозволяють вивчати практику правового регулювання кадрових процесів. Значну допомогу у визначенні напрямів використання кадрів надає економічна наука, яка вивчає кадри як частину виробничих сил, людський фактор, що є важливим елементом організації управління економікою, виробництвом. У дослідженні зазначеної проблематики істотне значення має соціологія (як загальна, так і прикладна), яка дозволяє більш глибоко виявити сутність та характер кадрової політики як

соціального явища, її роль у системі соціальних відносин і зв'язків, у мотивації людини. Не можна уявити сучасні кадрові технології без використання здобутків психології. Досить інтенсивно використовуються ідеї сучасної політології, у якій кадрова політика розглядається як політичне явище, вивчається теорія формування еліт, роль кадрів у політичному процесі, роль політичних партій як активних суб'єктів кадрової політики. Усе більшу роль у розробці концептуальних основ кадрової політики відіграють теорії менеджменту, управління персоналом, людськими ресурсами, концепції соціокультурного розвитку тощо. Філософська думка знаходить відображення передусім у виробленні та формулюванні етичних засад діяльності державних службовців. Крім того, не слід забувати про доцільність висновків, зроблених у синергетиці, акмеології тощо.

До методологічних аспектів розробки кадрової політики належить вибір основних методів дослідження практики, теоретичних положень, нормативно-правових документів. Особливостями реалізації сучасної кадрової політики, її місцем та роллю в житті держави й суспільства обумовлено застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Основними методами дослідження є системний, статистичний, структурно-функціональний, соціологічний, соціально-психологічний, порівняльно-правовий аналіз тощо.

Сутність системної методології щодо досягнення предмету дисципліни, якій присвячено цей посібник, можна проілюструвати словами Н. Нижник: «Основна ідея системної теорії полягає в тому, що жодна дія не здійснюється в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуації, коли рішення в одній сфері перетворюються в проблему для іншої». Водночас у межах системного підходу широко використовуються такі загальні логічні прийоми, як аналіз і синтез. Синтез, доповнюючи аналіз, виявляє спільні риси досліджуваних явищ та дозволяє визначити найбільш вагомі чинники, які впливають на процеси функціонування окремих підсистем та всієї системи державного управління. Системний підхід дозволяє розглядати кадрову політику як соціальну систему, розкрити її базові елементи та принципи.

За допомогою структурно-функціонального аналізу здійснюється диференціація цілісної системи кадрової політики на складові (елементи), які з огляду на обов'язки або повноваження задіяні в процесі формування та реалізації цілей управління. Цей метод дозволяє сконцентрувати увагу на визначенні функцій та принципів діяльності структурних підрозділів, організаційних ресурсів державних органів і всієї кадрової політики загалом. Водночас його застосування дозволяє, по-перше, виявити структуру та відносини, що впливають на процес управління державою і на раціональність управлінських рішень та, по-друге, окреслити шляхи істотного підвищення якості суспільних послуг, що надаються органами державної влади.

Ще однією з важливих загальнонаукових методологічних вимог до досліджень у галузі державного управління є конкретно-історичний та історико-порівняльний підходи, які дозволяють розглядати процеси та події, що суттєво вплинули на розвиток суспільства та держави (основні форми існування), а також врахувати фактори наступництва та змін, що відбулися в цих взаємозалежних системах. Історичність є однією з характерних ознак системи як цілісного утворення, яка пов'язує минуле, сьогодення та майбутнє. Аналіз досвіду уможливорює дослідження ролі, місця, принципів, функцій кадрової політики, динаміку змін у питаннях організації державного управління. Кожен із вищезазначених підходів може бути важливим під час наукового дослідження з питань формування та реалізації кадрової політики.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження кадрової політики

Процеси національного державотворення та соціальної модернізації висувають на перший план проблему здійснення адміністративної та політичних реформ. Серед науковців є чітке розуміння того, що продумана, послідовна кадрова політика створить передумови забезпечення інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування кадрами нової генерації. Тому підготовка й ефективне використання професіоналів управління і є пріоритетом кадрової політики держави.

Проблеми формування та реалізації кадрової політики досліджували такі відомі українські вчені, як В. Авер'янов,

О. Воронько, Н. Гончарук, О. Губа, С. Дубенко, В. Іванов, В. Князев, В. Куйбіда, Н. Липовська, В. Луговий, Н. Нижник, А. Михненко, О. Оболенський, В. Олуйко, М. Пухтинський, Л. Прокопенко, В. Сороко, С. Серьогін та ін. В їх публікаціях наводяться визначення термінів «кадрова політика», «державна кадрова політика», формулюються основні принципи кадрової політики, системи кадрової роботи тощо.

Серед авторів, які плідно займаються аналізом сутності влади, державного управління та його реформування, формування і здійснення кадрової політики, можна виділити Г. Атаманчука, Т. Мотренка, В. Сулемова, В. Цветкова, В. Черепанова, Г. Щокіна та інших. Цікавими є роботи науковців Г. Шепелева, А. Турчинова, А. Рачинського, в яких визначаються вимоги до керівника, організації його роботи тощо. Але до цього часу єдиного визначення поняття кадрової політики як у науковій літературі, так і в законодавстві не існує. Насамперед це пов'язано з багатозначністю цього поняття, а також з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися процеси, унаслідок яких самі суб'єкти кадрової політики зазнавали змін.

Такий багатоаспектний характер проблеми формування та реалізації кадрової політики потребує та обумовлює необхідність визначення понятійно-категоріального апарату, зокрема визначення термінів «кадрова політика» та «державна кадрова політика». Слід зазначити, що ці поняття різні за змістом. Водночас саме поняття «кадрова політика» розглядається в широкому і вузькому значеннях. У широкому розумінні це поняття визначається як система певним чином сформульованих норм і правил, згідно з якими стан людських ресурсів приводиться у відповідність зі стратегією організації. Як результат, усі заходи щодо роботи з кадрами (добір кадрів, складання штатного розкладу, оцінювання, атестація, просування, навчання тощо) завчасно плануються та узгоджуються з цілями і завданнями організації. У другому випадку (вузьке розуміння) — це набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаємовідносинах людей в організації. Тому під час визначення сутності поняття «кадрова політика» одні вчені характеризують кадрову політику як головну лінію в підготовці й використанні кадрів, що ґрунтується на об'єктивній реальності, інші — як головну лінію у сфері добору, розстановки та виховання кадрів, а деякі — як основні

напрями, методи й цілі роботи з кадрами. Для більш повного та глибокого розуміння суті цього феномену наведемо приклади його дефініцій у менеджменті та державному управлінні.

Так, енциклопедичний словник «Управління персоналом» визначає кадрову політику як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації. У словнику понять і визначень «Персонал» поняття «кадрова політика» тлумачиться як цілісна і об'єктивно обумовлена стратегія роботи з персоналом, що об'єднує різноманітні форми, методи й моделі кадрової роботи, і має за мету створення згуртованого, відповідального і високопродуктивного персоналу, здатного адекватно реагувати на мінливі умови ринку.

Отже, у менеджменті під кадровою політикою розуміють завдання, пов'язані з відношенням організації до зовнішнього оточення (ринок праці, стосунки з державними органами), а також завдання, пов'язані з відношенням персоналу до своєї організації (участь в управлінні, система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання).

Власне тлумачення поняття «кадрова політика» пропонують науковці у сфері державного управління, визначаючи її як головний напрям роботи з кадрами, загальний курс і послідовну діяльність щодо добору, підготовки та раціонального використання управлінських кадрів із урахуванням кількісної і якісної потреби в посадових особах системи державного управління та місцевого самоврядування. Отже, кадрова політика насамперед відображає процес підготовки кадрів в органах державної влади. Згадані дефініції дають можливість визначити, що саме є кадровою політикою у сфері державного управління.

Кадрова політика у сфері державного управління — це система теоретичних знань, ідей, поглядів, принципів, відносин і організаційно-практичних заходів органів державного управління, спрямованих на встановлення цілей, за-

вдань, характеру цієї політики, визначення форм і методів кадрової роботи з метою формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу органів державного управління, що здійснюється на засадах верховенства права, моральності та демократизму, має системний, реалістичний, послідовний і випереджальний характер.

Об'єкт кадрової політики характеризується різними поняттями. Найзагальнішим з них є термін «людський фактор», що детермінує розгляд сукупності відносин, які складаються за участю людей у процесі створення життєвих благ. Найвузчим поняттям є «кадри», під яким розуміють тільки постійних і кваліфікованих працівників. Проміжні рівні визначаються термінами «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал».

Диференціацію понять, що визначають об'єкт кадрової політики, можна зобразити схематично (рис. 1.1). Зазначимо, що *кадри* являють собою і об'єкт, і мету кадрової політики, реалізація якої передбачає формування, розподіл та раціональне використання кваліфікованих робітників. Водночас у літературі з цього приводу існує ряд дискусійних положень, оскільки термін «кадри» має широке та вузьке розуміння. У широкому розумінні це поняття визначається як похідне від французького слова *cadre* — «особовий склад», як основний склад кваліфікованих працівників якої-небудь організації, установи тощо. У вузькому розумінні кадри — це окремі працівники, кадри апарату, які мають виконувати функції управління.



Рис. 1.1. Теоретична диференціація об'єкта кадрової політики

Персонал (лат. *personalis* — особистий) — це весь склад працівників певної організації, постійні та тимчасові спеціалісти, керівники, працівники з організаційного та технічного забезпечення. Цей термін підкреслює соціологічний підхід до характеристики працюючих, їх окремих професійних категорій, важливість обліку особистісного підходу до кадрів.

Робоча сила — це та маса людей, яка здійснює суспільно корисну діяльність у даний проміжок часу, виступає об'єктом виробничо-територіального управління, рівнем, на якому досягається ефективний розподіл людських ресурсів та раціональної їх зайнятості.

Трудові ресурси — це економічно активне населення країни. Це частина населення країни, що має необхідні якості, а саме освіту, вік, здоров'я, досвід роботи, володіє навичками для роботи у сфері суспільно корисної діяльності.

Людські ресурси — працездатне населення країни, здатне до роботи, служби, виконання посадових обов'язків. Включає як кадровий склад працюючих, так і кадровий резерв, потенційно готовий до включення у службово-трудоий процес. Утілює в собі сукупний, інтегрований резерв людських здібностей і якостей.

Метою кадрової політики є формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого результату. Погоджуючись з таким визначенням мети кадрової політики, а саме прогнозування та програмування кадрового забезпечення, спрямованого на формування професійного розвитку та раціонального використання управлінських кадрів, у контексті сучасного етапу розвитку української держави можна виділити основні її аспекти (рис.1.2).

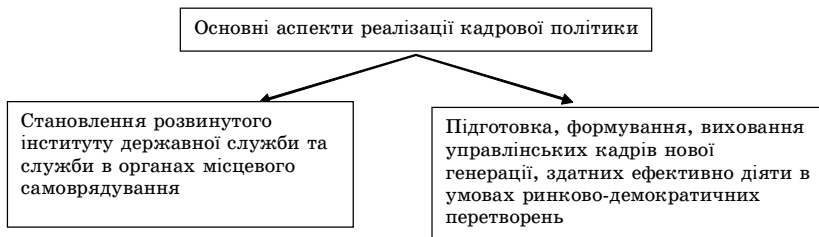


Рис. 1.2. Основні аспекти реалізації кадрової політики

Аналізуючи механізми реалізації кадрової політики Т. Желюк виділяє чотири аспекти її здійснення:

- 1) визначення суб'єктів кадрової роботи, співвідношення їх функцій як по вертикалі (між центральними, регіональними, локальними рівнями), так і по горизонталі (за рівнями управління в органах виконавчої влади);
- 2) визначення завдань та пріоритетів;
- 3) вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами;
- 4) вибір організаційних принципів державної кадрової політики.

Основні елементи кадрової політики можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Елементи державної кадрової політики

На основі аналізу різноманітних варіантів формування кадрової політики В. Щегорцов і В. Таран виділяють напрями її диференціації, що визначаються рівнем свідомого підходу до тих норм і правил, покладених в основу кадрових заходів, і пов'язаних з цим рівнем безпосереднім впливом апарату управління на кадрову ситуацію в організації. Відповідно до цього виділяють типи кадрової політики (рис 1.4).

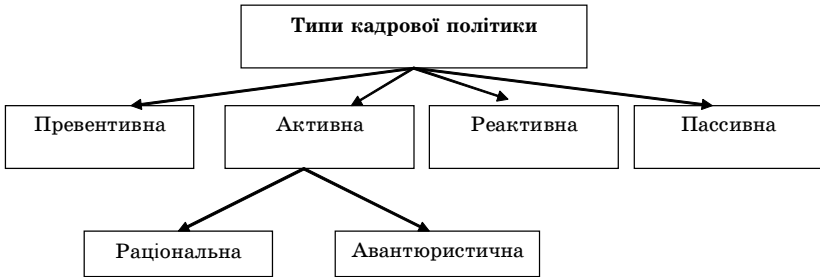


Рис. 1.4. Типи кадрової політики залежно від впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації

Активна кадрова політика проводиться в тих організаціях, де керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію. За такої політики кадрові служби володіють засобами прогнозування кадрової ситуації на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди. Мова про превентивну кадрову політику може йти тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, а кадрова служба володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. За реактивної кадрової політики керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а кадрові служби володіють засобами діагностики. У плані організаційного та фінансового оздоровлення, як правило, існуючі на даний момент кадрові проблеми виділяються і розглядаються окремо, накреслюються можливі шляхи їх вирішення.

Пасивна кадрова політика пов'язана з ситуацією, в якій керівництво не має вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації проблем і їх негативних наслідків. Кадрові служби не мають прогнозу кадрових потреб і не володіють засобами оцінки персоналу. Кадрова проблематика відображається на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

Диференціюючи кадрову політику за принципом орієнтації на власний чи зовнішній персонал при формуванні кад-

рового складу, В. Щегорцов і В. Таран виділяють такі види кадрової політики, як відкрита та закрита. За відкритої кадрової політики організація прозора для потенціальних співробітників на будь-якому рівні. У випадку закритої кадрової політики організація орієнтується на прийняття нового персоналу лише з нижчого посадового рівня, а заміщення вищих вакантних посад відбувається зазвичай зі співробітників організації.

1.3. Суб'єкт, об'єкт, принципи державної кадрової політики

У кожній державі існує власна загальнонаціональна кадрова політика, у якій центральне місце займає державна кадрова політика. Водночас поняття «кадрова політика» значно ширше, оскільки її суб'єктами є підприємства, установи, організації, політичні партії, органи державної влади та місцевого самоврядування.

Основним же суб'єктом державної кадрової політики є держава, яка визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінювання, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу країни. Саме тому державна кадрова політика є визначальною складовою загальної кадрової політики, а головна роль у її розробці належить центральним та місцевим органам державної влади.

Державна кадрова політика — це стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні; державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави, що виражає волю народу; система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин.

Державна кадрова політика — це галузь загальної політики щодо принципів та методів відбору громадян на державну службу, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, розстановки та переміщення, використання та мотивування. Вона є інтегрованим відображенням групових, місцевих, кооперативних та інших інтересів через формування кадрового складу органів влади.

Об'єктом впливу державної кадрової політики є весь кадровий потенціал суспільства, усі людські ресурси. Водночас об'єктом безпосереднього державного управління є кадри державної служби, які складають основу апаратів органів державної влади, та кадрові процеси в органах влади.

Метою державної кадрової політики є забезпечення ефективності практичної діяльності кадрів. Механізми управління державними службовцями, на відміну від процесів організації кадрового потенціалу виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур, мають свої особливості й жорстко регламентуються спеціальною системою нормативно-правових актів держави, що обумовлює необхідність побудови чіткої схеми супроводження системи роботи з кадрами.

Принципово важливо відзначити, що за останні роки істотно збагатилась правова база та закріпились правові основи формування та реалізації державної кадрової політики. Державна кадрова політика здійснюється на основі:

- положень, закріплених у Конституції України;
- Закону України «Про державну службу»;
- Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- Закону України «Про місцеві державні адміністрації»;
- інших нормативних актів.

Історичний досвід та аналіз наукових джерел свідчать, що під час здійснення кадрової політики зустрічаються різні її типи, але до якого б типу не належала здійснювана політика, вона відповідає певним вимогам. *Кадрова політика має бути:*

- складовою державної політики;
- науково обґрунтованою, урахувати потреби держави в кадрах у перехідний період;
- послідовною та етапною у вирішенні стратегічних завдань;
- орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, а також на залучення до державної служби професійно підготовлених, патріотичних та моральних людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;
- об'єктивною, усебічною, комплексною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);

— єдиною для всієї України, але водночас багаторівневою (державною, регіональною, місцевою), охоплювати весь кадровий корпус, усі кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них;

— перспективною, тобто мати попереджувальний та випереджувальний характер, розрахований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, у тому числі зміни змісту й характеру праці чиновників;

— демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;

— достатньо гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, а з іншого — динамічною, коректуватися відповідно до зміни тактики залежно від ситуації;

— спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу;

— духовно-моральною, виховувати в кожному державному службовці патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті й громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;

— правовою, здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;

— урахувувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

Саме ці риси — реалістичність, науковість, творча спрямованість, об'єктивність, комплексність, демократичність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм, законність — мають стати теоретико-змістовними принципами державної кадрової політики.

Принципи державної кадрової політики — це основні положення і правила, які її регламентують, мають об'єктивну основу, базуються на змісті й закономірностях кадрової діяльності та відображають цю діяльність у постійному розвитку. Виділяють загальні та специфічні принципи державної кадрової політики (табл. 1.1). Водночас у сучасних умовах здійснення переходу від кадрової роботи у «старому» розумінні до науково організованої системи управління персоналом слід звернути увагу на принципи управління персоналом — моральності, законності, спадковості, змінності, демократизму, плановості, ефективного відбору, добору і розстановки кадрів, централізації і децентралізації, лінійного, функціонального та цільового управління, забезпечення контролю виконання рішень та ін.

Таблиця 1.1

Принципи державної кадрової політики

Загальні	Специфічні
Усебічний, гармонійний розвиток та реалізація особистості	Добір за діловими, професійними та морально-етичними якостями
Дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності	Дотримання гласності й відкритості
Запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними ознаками	Рівність доступу громадян до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування
Універсальність державної кадрової політики для всіх її суб'єктів	Постійна увага до розвитку кадрів, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації
Запровадження активного соціального діалогу й партнерства	Створення та функціонування ефективної системи резерву кадрів
Узгодженість цілей та пріоритетів державної кадрової політики в усіх ланках кадрової системи	Оновлення й одночасно стабільність кадрів, їх наступність, поєднання досвідчених і молодих, перспективних працівників
Спільна відповідальність усіх суб'єктів державної кадрової політики за розвиток кадрового потенціалу країни	Аналіз стану кадрового потенціалу
Невід'ємність громадського контролю у прийнятті та реалізації рішень у сфері державної кадрової політики	Оцінка діяльності персоналу за досягнутими результатами й методами роботи

Державна кадрова політика ґрунтується на таких конституційних принципах, як:

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

розвитку різних сфер економіки, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів);

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

Нового змісту набуває принцип перспективності кадрів, який передбачає необхідність виконання таких умов: установлення вікового цензу для різних категорій посад; визначення терміну роботи на одній посаді, на одній і тій же ділянці роботи; можливість зміни професії чи спеціальності, організація систематичного підвищення кваліфікації, стан здоров'я. Водночас в умовах побудови демократичної, правової держави серед принципів державної кадрової політики особливого значення набуває принцип її демократизму на основі верховенства права й законності. Здійснення державної кадрової політики повинно базуватися на поєднанні довіри до кадрів з високою вимогливістю до них і конструктивною підтримкою, у результаті чого державна кадрова політика спрямовується на формування системи роботи з кадрами, орієнтованої на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату.

1.4. Кадрові процеси: сутність, форми та види

Поняття «кадрові процеси в органах влади» охоплює послідовні в часовому вимірі зміни кадрового корпусу, спрямовані на самовідтворення його характеристик, забезпечення реалізації владно-розпорядчих функцій. Кадровий процес включає передусім просування, безперервну зміну стану службових відносин і зв'язків, кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу. Кадровий процес на загальнодержавному рівні включає:

- розробку концепції державної кадрової політики, визначення шляхів і засобів кадрового забезпечення реформ;
- формування цільових кадрових програм (підготовка й кадрове забезпечення органів влади, галузей виробництва, соціальної та інших сфер);
- кадрове забезпечення державних та інших (муніципальних, регіональних) програм;

— розробку планів вирішення окремих кадрових проблем і розробку механізму їх реалізації (організаційного, професіологічного, матеріально-фінансового тощо);

— виконання планів роботи з кадрами і кадрових програм, реалізація основних напрямів кадрової політики;

— своєчасне коригування концепції, планів та програм з урахуванням реалій поточних процесів і прогнозів розвитку кадрового потенціалу.

На рівні окремого органу управління кадрові процеси включають:

— розробку та впровадження підходів до підбору і розстановки персоналу;

— розробку і виконання правил прийому та звільнення персоналу;

— створення сприятливих умов праці для персоналу загалом і кожного працівника окремо;

— якісну професійну освіту, можливість постійного підвищення кваліфікації;

— стандарти кваліфікації працівників;

— рівень моральних якостей працівників;

— ідентифікацію кадрового складу за кількістю, кваліфікацією, досвідом, урахування індивідуальних якостей;

— контроль результатів праці кожного працівника, атестацію, оцінку, стимулювання праці;

— шляхи вирішення спорів і конфліктів.

Кадрові процеси можна класифікувати:

1. За спрямованістю:

— старіння-омолодження;

— кадрове забезпечення певних ділянок роботи;

— стабільність/змінність, поєднання досвіду й ентузіазму.

2. Параметрами:

— фізико-біологічними: змінами статево-віковими, фізичного розвитку, стану здоров'я тощо;

— соціальними: зміни сімейного стану, статусу в групі, способу життя, доходів, рівня освіти тощо;

— ґендерними: статево-рольові зміни;

— психологічними: зміни в пам'яті, стилі мислення, спрямованості індивідуальності;

— соціокультурними: зміни ідеалів, переконань, моральних норм і цінностей.

3. Формами й типами перебігання процесів: лінійні, нелінійні, циклічні, ритмічні, спіралеподібні тощо.

Існують й інші класифікації, наприклад, згідно з підходом, в основі якого — етапи життєдіяльності кадрів в органах влади від вступу на посаду до залишення державної служби (дослужбовий, службовий, постслужбовий).

Соціальне відтворення кадрів у системі державного управління полягає у безперервному процесі їх формування та заміщення вакантних посад в органах влади. Сутність кадрового відтворення – відновлення соціальних ресурсів державної влади як здатності її органів виконувати свої функції. Змістовно цей процес включає відтворення: 1) органів влади; 2) їх соціального статусу, ролі й структури; 3) способів життєдіяльності; 4) системи соціальних відносин.

У науковій літературі розрізняють два основних способи кадрового відтворення: стихійний і керований. Обидва відображають історично визначені типи впливу соціальних факторів, що визначають мотивацію вступу громадян на посади в органах влади. За характером відтворення може бути простим, розширеним і звуженим. Просте відтворення передбачає відновлення кількісного складу персоналу в попередніх межах, збереження подібності ділових і особистісних якостей службовців. Розширене відтворення має кількісні та якісні аспекти: зростає чисельність персоналу, ускладнюються обов'язки, підвищуються вимоги до знань та умінь. При звуженому відтворенні названі процеси йдуть у зворотному напрямі.

У загальному вигляді відтворення кадрів відбувається за наявності таких умов:

1) усвідомлення органами влади потреб у кадрах, що виявляється як встановлення професійно-кваліфікаційних вимог посади та ступінь відповідності претендентів (знання, уміння, досвід, особисті якості);

2) коло претендентів (їх потреби та мотивація) на посади;

3) сприятливе соціальне середовище як простір для рекрутування кадрів і визнання доцільності їх діяльності на посадах в органах влади.

Кожна з перелічених обставин детермінує кадровий процес, а інтенсивність їх прояву визначає спосіб, характер встановлення закономірних зв'язків елементів циклу відтворення, усієї сукупності кадрових процесів у системі державного

управління. Загалом цикл відтворення постає у вигляді трьох послідовних фаз: становлення, розвитку і згасання. Ці фази, у свою чергу, поділяються на етапи, кожен з яких визначає певні форми поведінки, стиль життя, сукупність соціальних зв'язків. В аспекті окремої особи ці етапи можна поділити на дослужбову, службову і постслужбову стадії.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Яке місце посідає дисципліна «Кадрова політика і державна служба» в системі професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування?

2. Розкрийте мету і завдання дисципліни «Кадрова політика і державна служба».

3. Що є предметом дисципліни «Кадрова політика і державна служба»?

4. Охарактеризуйте місце дисципліни в системі суспільних наук.

5. Дайте визначення поняття «кадрова політика» і обґрунтуйте різницю між широким і вузьким розумінням цього терміна.

6. Дайте визначення поняття «державна кадрова політика», розкрийте її мету, завдання та об'єкт.

7. Які вимоги ставляться до державної кадрової політики на сучасному етапі?

8. Назвіть загальні та специфічні принципи здійснення державної кадрової політики.

9. Охарактеризуйте основні проблеми, які зараз вирішує державна кадрова політика в Україні.

10. На основі яких нормативно-правових актів здійснюється державна кадрова політика в Україні?

Практичні завдання для самостійної роботи

Розгляньте та проаналізуйте таблицю динаміки чисельності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. За результатами аналізу надайте відповіді на такі питання:

1. До якого типу відтворення кадрів можна віднести відображений у ній процес?

2. Як стан середовища відображається на потребі органів влади у кадрах.

Список рекомендованої літератури

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – К. : Україна, 1996. – 119 с.

2. **Про державну службу** : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723 // Відом. Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.

3. **Про службу в органах місцевого самоврядування** : Закон України від 07 лип. 2001 р. № 2493-III // Відом. Верховної Ради України. – 2001. – № 33. – Ст. 175.

4. **Воронько О. А.** Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. / О. А. Воронько. – К. : УАДУ, 2000. – 156 с.

5. **Гончарук Н. Т.** Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Гончарук Н.Т. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

6. **Государственная служба: теория и организация** : курс лекцій. – Ростов-н/Д.: Феникс, 1998. – 640 с.

7. **Дубенко С. Д.** Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / С. Д. Дубенко ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : Ін-Юре, 1999. – 244 с.

8. **Желюк Т. Л.** Державна служба : навч. посіб. / Т.Л.Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.

9. **Концепція сучасної державної кадрової політики України** / В. І. Луговий, А. М. Михненко, Н. Р. Нижник [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.

10. **Нижник Н.** Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. / Н. Нижник, О. Машков : [за заг. ред Н.Р. Нижник]. – К. : УАДУ, 1998. – 160 с.

11. **Оболенський О. Ю.** Державна служба : підручник / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

12. **Олуйко В. М.** Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

13. **Правове регулювання діяльності державних службовців України.** У 2 т. / А. В. Толстоухов, Т. В. Мотренко, В. І. Мокренко [та ін.]. – К. : НАДУ, 2004.

14. **Пушкар Р. М.** Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.

15. **Сулемов В. А.** Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии : монографія / В. А. Сулемов. – 2-е изд. – М. : Изд-во РАГС, 2006. – 344 с.

16. **Турчинов А. И.** Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М. : Москов. психол.-соц. ин-т Флинта, 1998. – 272 с.

17. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики / В. В. Черепанов, В. П. Иванов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2007. – 575 с.

18. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

ТЕМА 2. ОСНОВИ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

План заняття

2.1. Історичний досвід здійснення державної кадрової політики.

2.2. Зарубіжний досвід реалізації державної кадрової політики.

2.3. Зміст і характерні риси сучасної державної кадрової політики.

2.4. Робота з кадрами — найважливіший спосіб втілення національних інтересів.

2.1. Історичний досвід здійснення державної кадрової політики

Аналіз історичного досвіду здійснення державної кадрової політики свідчить, що вона завжди була безпосередньо пов'язана з соціально-економічним розвитком країни, політикою держави. Саме це обумовило вимоги до формування її основних напрямів, визначення пріоритетів, принципів, форм і методів роботи з кадрами управління.

В умовах радикальних соціально-економічних перетворень актуальним стає досвід, нагромаджений на теренах України в дореволюційний період. Жовтнева революція 1917 р. і встановлення радянської влади обумовили докорінні зміни в державній кадровій політиці у справі підготовки й забезпечення управлінськими кадрами і фахівцями. З утвердженням суспільної власності на основні засоби виробництва й перетворенням партії більшовиків на правлячу формується адміністративно-командна система, починає панувати номенклатурний принцип добору кадрів.

У 60-70-х рр. ХХ ст. було вжито ряд заходів щодо поліпшення кадрової роботи, визначено її головні напрями: підготовка та перепідготовка кадрів усіх рівнів та професій, по-

кращення їх підбору, розстановки і виховання, посилення відповідальності; підвищення ролі спеціалістів; поліпшення якісного складу середньої ланки управління, обґрунтування принципів безперервної освіти кадрів. Розглядаючи кадрову політику 80-х рр. ХХ ст., неможливо обійти процеси демократизації, що внесли помітні зміни в роботу з добору і розстановки керівних кадрів. За всієї негативної оцінки адміністративно-командної системи заслугоує на увагу підхід, спрямований на концентрацію зусиль на певних пріоритетних напрямках, зокрема організації системи масової короткотермінової і більш тривалої підготовки керівних кадрів.

Сьогодні під час здійснення державної кадрової політики доцільно використовувати той кращий досвід, що був набутий у повоєнні роки: розробка комплексних, річних, п'ятирічних та прогнозних (на 15 років) планів роботи з керівними кадрами і спеціалістами; планову основу підготовки резерву кадрів; організації стажування керівників і спеціалістів; оновлення змісту атестації як засобу вивчення кадрів та формування кадрового резерву, системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів. На особливу увагу заслугоує спроба здійснення переходу до єдиної державної системи перепідготовки і підвищення кваліфікації керівних працівників, безперервного навчання працівників, створення координаційних органів на всіх рівнях, у тому числі міжвідомчого характеру з професійного удосконалення кадрів, надання керівникам спеціальної управлінської підготовки. Необхідно визнати, що в період панування адміністративно-командної системи значно зростав професіоналізм керівних кадрів, розвивалась диференціація службових функцій, зміцнювалось розуміння суспільної значущості виконання службових обов'язків, а система номенклатури дозволяла зацікавити в результатах праці керівників різного рівня.

Окремо слід відзначити досвід роботи з резервом керівних кадрів тієї епохи, особливо в останні десятиліття. З резервом керівних кадрів проводилась велика робота: було організовано облік резервістів, визначено регламент роботи з ними, розроблено систему навчання, організовано школи керівного кадрового резерву, визначено соціальні, освітні, професійні, гендерні та інші параметри включення працівників до складу резерву на висунення, що дало можливість, особливо в другій половині 1980-х рр., висунути на керівні поса-

ди молодих, перспективних працівників. Існуюча на той час система мотивації керівного персоналу до результативної, ефективної праці, відповідального виконання службових обов'язків мала як позитивну (мотивація патріотизмом), так і негативну (мотивація страхом) сторони. Залежно від ступеня значущості керівника для системи, від того, наскільки високу посаду він займав в органах влади, здійснювалося регулювання його заробітної плати, службової кар'єри, матеріальних і моральних стимулів.

Але ми маємо робити висновки і з негативного досвіду. На жаль, жодний етап у розвитку економіки СРСР не був підкріплений дієвою кадровою політикою, державна кадрова політика зазнавала значних спотворень, які призводили до того, що управлінські кадри в багатьох випадках не були професійними. Переважав технократичний підхід, унаслідок чого кадрова політика перебувала на другорядному плані. Перебудови в її здійсненні часто були непродумані, оскільки переважав політичний, ідеологічний підхід на шкоду науковому обґрунтуванню.

Критичний аналіз вітчизняного досвіду роботи з кадрами, осмислення його позитивних і негативних сторін, його адаптація до сучасних умов України з урахуванням національних традицій та менталітету уможливають забезпечення спадкоємності позитивного досвіду та наступництва у суспільному розвитку, сприяють виробленню концепції нової державної кадрової політики.

2.2. Зарубіжний досвід реалізації державної кадрової політики

Вивчення досвіду зарубіжних країн стосовно здійснення кадрової політики, модернізації державної служби дозволяє більш реалістично оцінити стан справ у цій сфері в Україні, визначити напрями та способи підвищення ефективності діяльності державних структур. У роботі з кадрами у сфері державної служби в зарубіжних країнах є багато корисного й повчального. Водночас позитивний зарубіжний досвід, високоефективні технології вирішення кадрових питань не завжди можуть бути використані в умовах України, необхідно враховувати її традиції, особливості та менталітет українців.

Важливим аспектом вивчення зарубіжного досвіду є організаційно-правові основи державної служби, зокрема до-

свід правового регулювання управління персоналом, практика децентралізації, механізми взаємодії центральних, регіональних і місцевих органів управління, забезпечення державної служби професійно підготовленими керівними кадрами, досвід кар'єрного просування державних службовців. Зарубіжна практика управління персоналом державної служби базується на таких основних *моделях управління кадровим забезпеченням*: американська, японська та європейська.

Основою американської моделі є індивідуалізм. Вона передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, що представляють посаду, і підготовку за ними службовців. В основі японської лежить принцип колективізму. Вона передбачає вивчення сильних і слабких сторін кадрової одиниці й підготовку до відповідної посади. В європейській – поєднуються позитивні і усуваються негативні сторони обох попередніх моделей. За цією моделлю відбувається пошук працівника, який би найбільше відповідав вимогам, підготовка працівників та посад за схемою: посада – працівник – посада.

Ефективне управління керівним персоналом у сфері державної служби в зарубіжних країнах базується на продуманій стратегії використання та розвитку «людських ресурсів». Наприклад, робота з людьми, що займають керівні посади в системі адміністративної влади, останнім часом поставлена на серйозну правову основу, завдяки чому чітко визначені місце й статус різного рівня керівників, зайнятих в апараті органів державної влади.

У практиці більшості розвинутих демократичних країн світу законодавчо закріпилась «система заслуг і досягнень», за якої кар'єрне зростання кожного державного службовця, будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно і якісно він працює. Законодавство більшості країн затвердило службу державі як проходження ієрархії, в якій вищі посади в державному апараті досягаються тільки після того, як керівником пройдено нижчі щаблі. З цією метою в більшості країн розроблено систему класів, розрядів, посад тощо.

В Україні в період переходу до ринкової економіки великого значення набувають вивчення і використання досвіду країн із розвинутими ринковими відносинами щодо організації системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Так, системам освіти США, Японії, Великої Британії, Франції, Швеції, Німеччини властиві досить високий ступінь структурної диференціації, здатність швидко адаптуватися до змін, які відбуваються в суспільстві.

Західні спеціалісти вважають, що знань, одержаних у вищому навчальному закладі, достатньо тільки на перші 3 – 5 років роботи, після чого потрібна перепідготовка або підвищення кваліфікації. Досвід таких економічно розвинутих країн, як Японія, США, країн Західної Європи свідчить про те, що безперервна освіта є фактором національного способу життя за умови, що вона має розгалужену інфраструктуру, різноманітні конкуруючі між собою форми та напрями реалізації і сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників.

Про велику увагу, що надається роботі з кадрами сьогодні в усьому світі, свідчить значна кількість організацій та спеціалістів, зайнятих у цій сфері. Зокрема, функціонує Міжнародна асоціація з кадрового управління, а в США – Американське товариство кадрових керівників, Асоціація щодо дослідження трудових відносин. Видаються наукові та популярні журнали, присвячені роботі з кадрами: «Кадри», «Кадрова психологія».

Для того щоб керівники відповідали сучасним вимогам як з погляду професіоналізму, так і щодо лідерських, новаторських якостей, здійснюється комплексний підхід до розвитку управлінських кадрів. Так, в американських організаціях довгострокове і поточне планування базується на так званих програмах управління кар'єрою керівників. Цим програмам притаманні такі риси:

— конкретний і детальний облік керівних посад, які в майбутньому стануть вакантними;

— індивідуальне планування кар'єри кожного керівника і спеціаліста, зарахованого до резерву на просування, з урахуванням потреб організації і якостей кандидата на посаду;

— створення у працівників апарату управління стимулів до підвищення ефективності праці (завдяки гнучкій системі оплати і преміювання за результатами роботи з перспективою просування на посаді). Кадрові служби складають на певний термін (як правило, 5 років) схеми можливих посадових підвищень працівників з урахуванням очікуваних вакансій.

Багато в чому повчальним є досвід роботи кадрових служб корпорацій США, що нараховують 50 і більше службовців. У своїй діяльності вони застосовують різні методи управління персоналом. Під час набору нових працівників використовують метод психологічного аналізу: детально вивчається фотографія претендента за допомогою фізіологічних таблиць, що містять близько 200 окремих ознак. Анкету і лист-заявку кандидата на посаду піддають графологічному аналізу, у процесі якого виділяють комплекс ознак для характеристики особистих параметрів претендента. Крім того, аналізується анкета, що містить велику кількість запитань. Під час обробки результатів анкетування аналізується не стільки зміст відповідей, скільки стиль і характер викладення матеріалу, де мимоволі виявляються особливості кандидата. При виборі працівників за цим методом обґрунтовано відмовляють значній кількості претендентів, яка може становити понад 80 % від кількості тих, хто бажає отримати роботу. Корисним є також досвід Великої Британії щодо добору кадрів на державну службу, особливо система оцінки претендентів, проведення тестування тощо.

2.3. Зміст і характерні риси сучасної державної кадрової політики

Перехід від командно-адміністративної до ринкової, демократичної, правової системи управління суспільними процесами в умовах швидкого становлення й розвитку громадянського суспільства потребує зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дійової кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій.

Існують такі проблеми, що потребують невідкладного вирішення:

- невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі;
- недосконалість законодавчої бази;
- відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства;
- нерозвиненість кадрових інститутів, невпорядкованість, слабка функціональна визначеність кадрових структур, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб;
- наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державного управління;

— недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень під час вироблення та реалізації державної кадрової політики.

Метою сучасної державної кадрової політики є забезпечення суспільства кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою.

Завдання сучасної кадрової політики:

1) забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу;

2) виховання і підготовка нової генерації кадрів для органів влади;

3) створення сприятливих умов і гарантій для виявлення кожним працівником своїх здібностей;

4) формування умов партнерства держави й суспільства.

Ефективна кадрова політика повинна бути одночасно спрямована на досягнення таких цілей:

— прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне та якісне забезпечення організацій відповідними кадрами);

— підбір і розстановка, тобто раціональне використання кадрів;

— розробка критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки й навчання кадрів;

— планування розвитку персоналу, перманентної післядипломної освіти, підвищення кваліфікації;

— створення та використання кадрового резерву на керівні посади;

— мотивація працівників, тобто забезпечення особистої зацікавленості працівників будь-якого рівня в досягненні високих результатів праці;

— вплив на вдосконалення стилю управління, вироблення певних соціально значущих стереотипів поведінки.

Згідно зі Стратегією формування, професійного розвитку і раціонального використання кадрів у системі органів державного управління та місцевого самоврядування визначають такі *напрями державної кадрової політики*:

— визначення та уточнення обсягів повноважень і відповідальності центральних, регіональних та місцевих органів управління, державних та недержавних підприємств і організацій у галузі кадрової політики;

— збереження і розвиток кадрового потенціалу на всіх управлінських рівнях на основі створення дійової системи правого та соціального захисту працівників, стимулювання (насамперед матеріальне), підвищення ефективності їх праці;

— організація і координація наукових досліджень у галузі кадрової політики та ефективності роботи апарату державного управління;

— статистичний облік та інформаційно-аналітичний аналіз кадрів за категоріями та посадами;

— розробка і впровадження системи оцінки професійної придатності та якості роботи персоналу, забезпечення професійної адаптації на відповідній державній посаді, професійної орієнтації і психологічної підтримки працівників протягом усього терміну їх професійної кар'єри;

— нормативно-правове і фінансове супроводження державної кадрової політики;

— визначення порядку конкурсного відбору та атестації, переміщення та оцінки роботи державного службовця;

— створення й розвиток системи підготовки, перепідготовки й підвищення класифікації державних службовців на підставі державного замовлення, підвищення системності та якості навчання.

Отже, державна кадрова політика визначає місце та роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями, принципи роботи державних структур, головні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів кадрова політика може змінюватися, адже змінюється адміністративна структура. Однак основні напрями державної кадрової політики залишаються майже незмінними.

2.4. Робота з кадрами — найважливіший спосіб втілення національних інтересів

Державна кадрова політика реалізується через кадрову роботу. Кадрова робота — це діяльність органів управління, кадрових служб і посадових осіб, змістом якої є практична реалізація цілей, завдань і принципів кадрової політики.

Кадрова робота являє собою сукупність форм, методів і технологій роботи з кадрами (персоналом). Кадрову роботу

визначають п'ять контекстів, що є частинами цілісної системи, хоча можливий окремий аналіз в аспекті кожного з них (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1

Контексти кадрової роботи

Контекст	Зміст
Географічний	Уся кадрова робота сконцентрована в певних межах: організація, регіон або країна
Політичний	Кожна країна має політичну систему, яка складає суспільно-політичне середовище для кадрової роботи
Соціально-економічний	Адекватні засоби до вибору професії, отримання освіти, медичної допомоги, доступ до соціального захисту
Культурний	Звичай, переконання, традиції, культура національних груп, урахування національних особливостей у практиці кадрової роботи
Духовний	Філософія, етика, менталітет, соціальні цінності

На сучасному етапі державотворення роботу з кадрами на державній службі слід розглядати як діяльність щодо формування людського та соціального капіталу нашої держави. Спеціалісти з питань роботи з кадрами займаються плануванням, оцінюванням, аналізом, практичною реалізацією кадрової політики, забезпечуючи ефективність роботи з персоналом на рівнях, представлених на схемі.



Рис. 2. 1. Рівні роботи з персоналом

Великий перелік управлінських завдань у царині кадрової роботи, різноманіття і спрямованість змісту свідчать, що процес управління персоналом має ряд важливих етапів. Найбільш істотні з них такі:

— *планування ресурсів* — розробка планів кадрового забезпечення всіх завдань і функцій даної організації;

— *профорентація і набір персоналу*, орієнтовані на кадрове забезпечення діяльності організації та створення резерву потенційних кандидатів на всі посади;

— *добір кадрів*, що передбачає як свою найважливішу ланку оцінку кандидатів на робочі місця й добір найбільш придатних із резерву, створеного в ході набору;

— *управління трудовою мотивацією*, що включає в себе як найважливіший напрямок установалення привабливих для працівників рівнів заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження персоналу організації;

— *профорієнтація та адаптація працівників* передбачає швидке й ефективно введення найнятих працівників в організацію та її різні підрозділи; розвиток у кожного працівника розуміння того, які вимоги ставляться до роботи в даній організації і чого організація очікує від нього, яка робота в ній одержує більш високу оцінку;

— *оцінка працівників* включає визначення рівня оволодіння знаннями, уміннями, навичками, які вимагаються для успішного виконання роботи;

— *оцінка трудової діяльності*, що включає як важливий компонент розробку методик і критеріїв оцінки трудової діяльності та доведення їх до всіх працівників організації;

— *підвищення, пониження, переміщення* працівників за посадовими ступенями, а якщо знадобиться, то і їх звільнення;

— *підготовка керівних кадрів*, управління просуванням за посадовими позиціями;

— *облік і контроль* у кадровій роботі.

Оцінювання успішності діяльності та потенціалу персоналу органів публічної влади відіграє важливу роль під час: розробки стратегій внутрішнього розвитку управлінських систем і підвищення їх рівня менеджменту; підбору працівників і формуванню резерву кадрів для заміщення посад; визначення діапазону можливостей працівників і вибору напрямів професійного зростання; вирішення питання про підвищення рангу працівника; розробки внутрішньої кадрової політики; створення ефективних систем мотивації і форм стимулювання ініціативи; вирішення питання про наявність резервів підвищення результативності і якості надання послуг населенню та інше. *Оцінювання діяльності державних службовців* відбувається у двох формах: *щорічна оцінка* — в ході поточного оцінювання, що здійснюється кожного року;

атестація — загальноприйнята організаційно-правова оцінка, яка проводиться періодично.

Кадрове планування обумовлюється організаційною структурою, прогнозом зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізом стратегічних та оперативних завдань розвитку організації, розрахунком потреби в персоналі відповідно до затвердженого переліку робіт, розробкою та затвердженням штатного розпису. Відповідно, плани роботи з кадрами включають визначення потреби в кадрах; планування підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників; роботу з кадровим резервом, планування розподілу і перерозподілу кадрів; планування підвищення кваліфікації.

Діагностика стану кадрового потенціалу та прогнозування розвитку кадрової роботи забезпечується, по-перше, безперервною професійною освітою, підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, навчанням персоналу, атестацією кадрів; по-друге, організація та розвиток персоналу дозволяють ефективно використовувати систему просування по службі та стажування працівників, планувати кадрові переміщення, формувати кадровий резерв, проводити ротацію кадрів тощо.

Мотивація персоналу полягає у формуванні в працівників стимулів до праці, а також у тривалому впливі на працівників з метою зміни їх цінностей та орієнтирів діяльності відповідно до завдань розвитку організації. До елементів мотивації належать проведення поточного контролю результативності праці, виконавської дисципліни та ефективності діяльності працюючих, застосування систем оплати праці та преміювання працюючих, запровадження системи пільг, матеріальних та нематеріальних стимулів для працівників.

Отже, система роботи з кадрами спрямована на формування й організацію кадрового забезпечення оперативно-службових завдань і раціонального використання персоналу. Вона вирішує питання, пов'язані з відбором, розстановкою кадрів, службовим просуванням співробітника, присвоєнням звань, атестаційною оцінкою тощо. Тому виділяємо основні напрями кадрової роботи в органах влади (рис. 2. 2).

Отже, основи сучасної державної кадрової політики ґрунтуються на історичному досвіді формування вітчизняної кадрової політики, передбачають звернення та аналіз найкращих зарубіжних державно-управлінських практик, а також

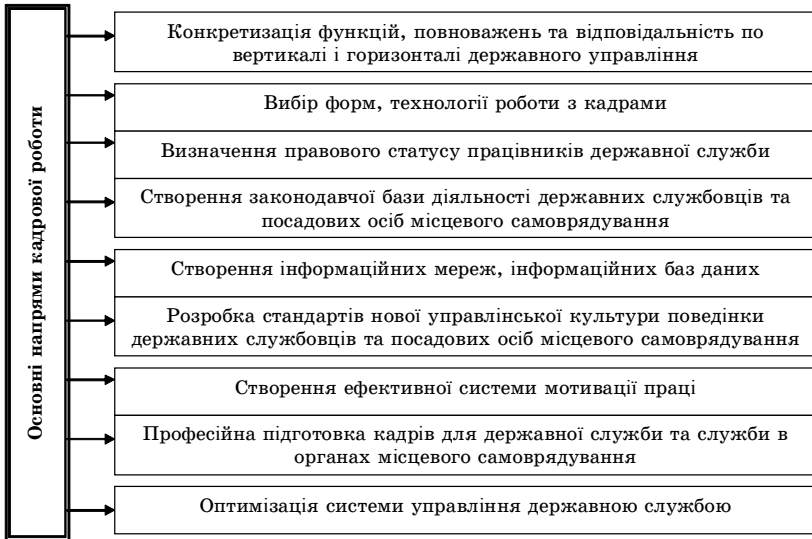


Рис. 2. 2. Основні напрями кадрової роботи

імплементацию їх елементів на вітчизняних теренах, що є найважливішим способом вдосконалення та реалізації державної кадрової політики.

Контрольні питання для самоперевірки

1. У чому полягає зміст сучасної кадрової політики держави?
2. Охарактеризуйте контексти кадрової роботи.
3. Порівняйте рівні роботи з кадрами.
4. Які завдання має вирішувати сучасна кадрова політика?
5. Визначте основні риси сучасної державної кадрової політики.
6. На досягнення яких цілей повинна бути спрямована державна кадрова політика?
7. Що спільного мають і чим відрізняються моделі державної кадрової політики адміністративно-командної та сучасної систем?
8. Дайте визначення поняття «кадрова робота».

9. Назвіть основні напрями кадрової роботи.

10. Назвіть складові роботи з кадрами та охарактеризуйте їх.

Практичні завдання для самостійної роботи

Територія району, в якому призначено нового голову РДА, визнано такою, що належить до депресивних. З офіційної біографії голови РДА відомо, що він отримав юридичну освіту і досвід викладацької роботи, працюючи в обласному центрі в сусідній області. Там же почалася його кар'єра на державній службі: начальник юридичного відділу ОДА (3 роки), головний спеціаліст відділу Міністерства праці і соціального забезпечення (2 роки). Отримав кваліфікацію «магістр державного управління». Не одружений.

За результатами аналізу даних надайте відповіді на такі питання:

1. Які контексти кадрової політики були враховані при цьому призначенні?

2. На вирішення яких завдань кадрової політики спрямоване це призначення?

3. Запропонуйте Ваше бачення перших професійних кроків новопризначеного посадовця.

Список рекомендованої літератури

1. **Про державну службу** : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723 // Відом. Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.

2. **Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади** : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 вересня 1995 р. № 747. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

3. **Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади** : Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 р. № 912. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

4. **Ашин Г. К.** Дискусии о структуре власти и структуре элит в США / Г.К.Ашин // *Общественные науки и современность*. – 2001. – № 1. – С. 90 – 103.

5. **Бондар В.Д.** Мотивація трудової діяльності державних службовців: світовий та вітчизняний досвід /В. Д. Бондар // *Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького ун-ту упр. та права*. – 2006. – № 3 – 4 (19 – 20). – С. 428 – 433.

6. **Державна служба в Україні**: Зб. нормат. актів. – К.: Юрінком Інтер, 2002. – 352 с.

7. **Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку** / за заг. ред. В.П. Авер'янова : Акад. правових наук України, Київ. регіон. центр. – К. : Ін Юре, 1999. – 273 с.

8. **Державне управління в Україні: теорія та практика: монографія** / під заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.

9. **Желюк Т. Л.** Державна служба: навч. посіб. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.

10. **Мотренко Т.** Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах / Т. Мотренко // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 2. – С. 24 – 37.

11. **Оболенський О.** Державне управління і державна служба України: реформування у світі світового досвіду. Матер. наук.-практ. семінару 11-12 березня 2002 р. / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К. : УАДУ, 2002. – 352 с.

12. **Озирська С. М.** Системи державної служби Європейських країн: Велика Британія, Французька Республіка : Науково-організаційне дослідження / С. М. Озирська, Ю. Д. Полянський. – К. : НАДУ, 1999. – 168 с.

13. **Пронкин С. В.** Государственное управление зарубежных стран : учеб. пособие / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: КДУ, 2007. – 496 с.

14. **Райт, Г.** Державне управління / Пер. з англ. В. Івашко, О. Коваленко, С. Соколик. – К.: Основи, 1994. – 191 с.

15. **Самоукина Н.** Управление персоналом: российский опыт / Н. Самоукина. – СПб. : Питер, 2003. – 236 с.

16. **Уткін Є. А.** Світовий досвід в сфері державного управління та його кадрова складова / Є.А. Уткін. – О. : ОРІДУ УАДУ, 2001 – 90 с.

17. **Яцков В. А.** Кадровая политика КПСС: опыт и проблемы / В. А. Яцков. – М.: Мысль, 1986. – 315 с.

ТЕМА 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

План заняття

3.1. Методологічне забезпечення системи управління кадрами.

3.2. Механізми формування та реалізації кадрової політики.

3.3. Організаційні структури системи управління кадрами в органах державної влади.

3.4. Управління державною службою в Україні.

3.5. Структура та основний зміст роботи кадрової служби.

3.1. Методологічне забезпечення системи управління кадрами

Ефективна організація державного управління — одна із ключових складових поступального розвитку України. Система державного управління здійснює імперативний вплив на соціально-економічні процеси та суспільно-політичні відносини. Характер цього впливу визначається станом розвитку інституту державної служби, який виступає ключовим засобом реалізації практичних завдань та функцій держави, та мережі спеціально створених органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Практика управлінської діяльності переконливо свідчить, що ефективність державного управління залежить від таких факторів, як: гнучкість організаційної структури, наявність ресурсного потенціалу та відповідної кваліфікації кадрів, готовність органу влади (як суб'єкту управління) до виконання державних завдань тощо. У зв'язку з цим слід акцентувати увагу на значній ролі у методологічному забезпеченні системи управління кадрами в Україні науки «Державне управління». Науково-консультативний супровід напряму та підготовки фахівців, науково-педагогічних кадрів зі спеціальності «Державна служба» здійснюють три наукові центри — Національна академія державного управління при Президенті України, Інститут законодавства Верховної Ради України та Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України.

Становлення державної служби та її кадрового потенціалу визначено Законом України «Про державну службу». За час після його прийняття створено нормативно-правову базу у сфері державної служби, яка включає близько 800 нормативно-правових актів. Цими документами визначено основи функціонування інституту державної служби, порядок прийняття на державну службу, її проходження, формування кадрового резерву, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також матеріального забезпечення і соціального захисту державних службовців.

Відповідно до «Наукової програми дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління», затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 8 серпня 2001 р. № 953, заплановано проведення досліджень у галузі теоретико-методологічних основ функціонування державної служби, зокрема пошук моделей, побудова методів, розроблення системи показників, методик і засобів для експертизи, аналізу та прогнозування ефективності функціонування органів державної влади і органів місцевого самоврядування. Їх метою є формування наукових рекомендацій щодо підходів до підвищення результативності діяльності як окремих органів державної влади, так і їх посадових осіб.

Методологічне і науково-методичне забезпечення розвитку кадрів визначають:

— Програма кадрового забезпечення державної служби; Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»;

— розпорядження Президента України від 09 липня 2010 року № 1017/2010-рп. «Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»;

— Концепція адміністративної реформи;

— Стратегія реформування державної служби;

— програма і заходи щодо запровадження єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри»;

— Концепція державної регіональної політики;

— наукова програма дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління;

— Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу;

— Програма розвитку державної служби на 2005-2010 рр.;

— Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні та інші нормативно-правові документи.

Отже, сучасна нормативно-правова база України, мережа потужних наукових центрів здійснюють належне забезпечення та науково-методичний супровід системи управління кадрами в сфері державної служби.

3.2. Механізми формування та реалізації кадрової політики

Державна кадрова політика реалізується через механізми нормативно-правового, методичного, інформаційного та кадрового забезпечення. Вони скеровують рух кадрових процесів у заданому напрямі, передбачають суттєву перебудову структури і змісту роботи кадрових служб, визначення нового статусу суб'єктів кадрової діяльності, кардинальні зміни їх завдань і функцій, застосування сучасних принципів, форм, методів і технологій кадрової діяльності. Тому важливо чітко вирізняти правові та організаційно-управлінські межі управління персоналом в органах державної влади (табл. 3.1).

Управління персоналом є частиною, компонентом, пріоритетним напрямом управління державною службою. При цьому управління державною службою та її персоналом за рядом позицій здійснюється одночасно, є частиною першого. Якщо управління персоналом насамперед залежить від відбору та розстановки кадрів, підвищення їх професіоналізму, розвитку здібностей службовців, то управління державною службою пов'язане з управлінням службовою діяльністю, забезпеченням компетенції та повноважень державного органу, пошуком оптимальних структур апарату, організацією виконання державно-управлінських рішень, кадровим забезпеченням.

Механізм *нормативно-правового забезпечення системи управління кадрами* передбачає існування єдиного для України правового поля роботи з кадрами. Нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики включає:

- конституційні засади;
- законодавче регулювання, яким на державному рівні закріплюються питання статусу працівників державного апарату, державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування;
- нормативно-правове та методичне забезпечення державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, яке виконується на рівні постанов Верховної Ради України, указів Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, актів інших органів, уповноважених на це законодавчо.

Становлення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, її кадрового потенціалу визначили за-

Таблиця 3.1

Співвідношення державної кадрової політики та управління персоналом на державній службі

Державна кадрова політика	Управління персоналом
<i>за рівнем управління</i>	
Стратегія формування, розвитку та потреб у кадровому потенціалі державного управління (на загальнодержавному рівні).	Механізм реалізації державної кадрової політики у межах конкретного органу влади; технологічний рівень реалізації кадрової політики на базовому рівні державного управління.
<i>за змістом управління</i>	
Комплексний та стратегічний підхід до кадрового забезпечення державної служби (включаючи професійні, соціально-економічні, державно-політичні, правові аспекти) щодо розвитку кадрового потенціалу країни	Управління формуванням, розвитком та використанням професійно-особистісних здібностей конкретного колективу службовців з урахуванням потреб даного державного органу
<i>за функціональним призначенням та суб'єктами управління</i>	
Результат управлінської та правотворчої діяльності держави як головного суб'єкта соціального управління (Президент України, вищі органи державної влади)	Компонент та один із механізмів реалізації державної кадрової політики, складова частина управління державною службою; суб'єктами управління персоналом є керівництво державного органу, його внутрішні структури, у тому числі – кадрові служби
<i>за правовим закріпленням</i>	
Визначається Конституцією України, законами України, указами, розпорядженнями, постановами вищих органів державної влади, міжнародними домовленостями	Визначається нормативно-правовими актами (накази, положення, розпорядження) керівництва міністерства, відомства певного державного органу в межах та на основі національного законодавства

кони України «Про державну службу», прийнятий 16 грудня 1993 р., «Про службу в органах місцевого самоврядування», прийнятий 7 червня 2001 р.

Вертикаль управління у сфері державної служби започаткували такі документи, як: Указ Президента України «Про заходи щодо здійснення структурних змін та забезпечення керівництва у сфері державної виконавчої влади» від 6 серпня 1994 р. № 429/94 (втратив чинність згідно з Указом Президента України «Про зміни та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Президента України»

від 27 січня 1999 р. № 70/99); Постанова Кабінету Міністрів України «Про управління державною службою» від 2 квітня 1994 р. № 209 та «Про затвердження Положення про Головне управління державної служби при Кабінеті Міністрів України» від 8 вересня 1994 р. № 631 (втратила чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України «Про визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України з питань діяльності державної служби» від 11 грудня 1999 р. № 2279).

Розбудова державної служби набула системного характеру після затвердження Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035 Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних установ, підприємств і організацій. Цим документом разом з указами Президента України. «Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками державних підприємств, установ і організацій» від 19 травня 1995 р. № 381/95 та «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» від 30 травня 1995 р. № 398/95 започатковано розроблення і прийняття нормативно-правових актів з удосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, конкурсного відбору, стажування, формування кадрового резерву, організації та проведення атестації, декларування доходів, навчання державних службовців. У червні 1997 р. прийнято Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», у квітні 1999 р. — «Про місцеві державні адміністрації». З метою вдосконалення управління державною службою відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про Програму розроблення та впровадження єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри» від 21 серпня 1997 р. № 918 здійснюються заходи щодо впровадження державної комп'ютерної системи кадрового забезпечення органів влади.

Окреме місце серед базових документів державної служби, які обумовлюють розвиток кадрового забезпечення державної служби, посідає Указ Президента України від 10 листопада 1998 р. № 1035/98, яким затверджена програма кадрового забезпечення державної служби та програма роботи з керівниками державних установ, підприємств і організацій. На розвиток цієї програми Розпорядженням Президента України від 9 січня 1999 р. № 4/99 затверджена програма

організації навчання голів, керівників структурних підрозділів райдержадміністрації, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад.

Важливе значення для реформування і модернізації державної служби мають укази Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 р. № 278 та «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. № 140. Ці документи визначають шляхи формування нової генерації державних службовців та формують систему роботи з кадрами державної служби.

Досвід свідчить, що успіх будь-якої справи залежить від якісного складу кадрів, правильної, науково обґрунтованої роботи з їх підготовки, добору і просування по службі. На здійснення ефективності кадрової політики спрямований ряд важливих документів:

— Указ Президента України від 19 травня 1995 р. № 381/95 «Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій»;

— розпорядження Президента України від 09 липня 2010 року № 1017/2010-рп. «Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»;

— Постанова Кабінету Міністрів України від 20 вересня 1995 р. №747 «Про затвердження положення про роботу з кадрами в центральних та місцевих органах державної виконавчої влади»;

— Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. №746 «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 рр.» (із змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 03.09.2008 р. № 776);

— Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2007 р. №272 «Про порядок проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України».

Методичне забезпечення системи управління кадрами охоплює всі ланки підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації. Організаційно сформовано мережу навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, до якої увійшли Національна академія державного управління при Президентові України як провідний заклад системи, чотири регіональних інститути державного управління у Дніпропетровську, Львові, Харкові, Одесі та Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, а також мережа вищих навчальних закладів, що ліцензовані на підготовку магістрів за спеціальністю «Державна служба», «Державне управління», 23 обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців.

З 1996 р. у системі освіти України започатковано підготовку магістрів у галузі «Державне управління», яка здійснюється на базі Національної академії державного управління при Президентові України та її чотирьох регіональних інститутів. З 2000 р. у вищих навчальних закладах запроваджено підготовку магістрів за спеціальністю «Державна служба» освітнього напрямку «Державне управління». У системі підвищення кваліфікації розпочався перехід від підвищення кваліфікації за короткотерміновими формами до навчання за професійними програмами.

Інформаційне забезпечення системи управління кадрами передбачає створення єдиної системи статистичних показників, які базувалися б на загальновизначених класифікаторах, інших статистичних стандартах; створення центральних відомчих і регіональних банків даних кадрової інформації, запровадження реєстру державних службовців, єдиної інформаційної комп'ютерної системи «Кадри».

Соціально-психологічне забезпечення управління персоналом державної служби передбачає впровадження психологічного тестування під час відбору персоналу на державну службу та на навчання в системі Національної академії державного управління при Президентові України; розробку психограм посад; опитування державних службовців та кадрового резерву (наприклад, щодо потреб у навчанні).

Можна виділити ряд соціально-психологічних та соціальних способів впливу на людей, через які реалізуються всі механізми кадрової політики:

— примушення до дії чи бездіяльності, основою якого є силовий вплив (або його можливість) на людину як живу істоту;

— переконання, тобто інформаційний вплив на раціональну складову психіки особи, донесення і роз'яснення фактів, аргументів, причинно-наслідкових зв'язків, алгоритмів діяльності тощо.

— навіювання – вплив на чуттєву сферу особи, ірраціональну складову її психіки;

— соціальне конструювання — вплив не на людей, а на умови їх життєдіяльності, створення через правові, економічні, соціальні та інші механізми такого оточення, яке спонукало б людей до бажаного характеру, способу та форми діяльності, орієнтованої на результат.

Підсумовуючи зазначимо, що реалізація державної кадрової політики здійснюється через механізми нормативно-правового, методичного, інформаційного та кадрового забезпечення за допомогою соціально-психологічних та соціальних способів впливу на людей.

3.3. Організаційні структури системи управління кадрами в органах державної влади

Організаційна структура системи управління кадрами в органах державної влади в Україні досить розгалужена. До неї належать як інститути Президента та Верховної Ради України, так і система управління кадрами в органах виконавчої влади. Інститути Президента та Верховної Ради України належать до системи управління державною службою за Конституцією України. Для проведення державної політики та функціонального управління державною службою існують Головне управління державної служби України та Координаційна рада з питань державної служби при Президентові України (існувала з 2000 по 2010 рр.).

Президент України відповідно до ст. 106 Конституції України підписує закони, прийняті Верховною Радою України, видає укази і розпорядження, у тому числі з кадрових питань, які є обов'язковими для виконання на території України. До сфери відання президента, як суб'єкта держав-

ної кадрової політики, належить Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути.

Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України було створено на виконання Указу Президента України від 11 лютого 2000 р. № 208 (втратив чинність на підставі Указу Президента № 480/2010 від 2 квітня 2010 р.). Цей консультативно-дорадчий орган займався питаннями розробки рекомендації та реалізації заходів відповідно до стратегії кадрової політики і кадрового забезпечення державної служби. Її організаційна діяльність забезпечується Секретаріатом Президента України, а також Головним управлінням державної служби України, яке виконує функції робочого органу Ради.

Верховна Рада України як вищий законодавчий орган України визначає основні засади державної кадрової політики, формує систему законодавства та, відповідно до своїх конституційних повноважень, бере участь у формуванні кадрового складу органів державної влади. До повноважень Верховної Ради України, відповідно до п. 15 ст. 85 Конституції України, віднесено призначення чи обрання на посади, звільнення з посад, надання згоди на призначення і звільнення з посад осіб у випадках, передбачених Конституцією. Верховна Рада України крім прийняття законів, що регулюють відносини у сфері державної служби, має можливість впливати на кадрові процеси в державних органах. Її основними напрямками є визначення цілей, завдань і принципів функціонування інституту державної служби, забезпечення ефективності роботи всіх державних органів відповідно до їх компетенції.

Вищим органом у системі органів виконавчої влади є *Кабінет Міністрів України*, який у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України. Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності Кабінету Міністрів України здійснює Секретаріат Кабінету Міністрів України. У структурі Секретаріату Кабінету Міністрів України ведення кадрових питань покладено на Управління кадрового забезпечення та персоналу Кабінету Міністрів України.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» для проведення єдиної державної політики та функціональ-

ного управління державною службою постановою від 2 квітня 1994 р. № 209 було створено Головне управління державної служби при Кабінеті Міністрів України, перейменоване Указом Президента України від 13 березня 1999 р. № 250/99 (втратив чинність на підставі Указу Президента «Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади» від 15 грудня 1999 р. № 1573/99) на *Головне управління державної служби України*, яке, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2007 р. № 1180 (із змінами, внесеними Постановами КМУ від 23 липня 2008 р. № 664, від 27 травня 2009 р. № 532, від 11 лютого 2010 р. № 114), є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом.

Діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади регулюється, зокрема, загальним положенням (затвердженим Указом Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 9 грудня 2010 р. № 1085) та відповідними положеннями, затвердженими Президентом України. На виконання Програми кадрового забезпечення державної служби, затвердженої Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035 (із змінами, внесеними Указами Президента від 2 червня 1998 р. № 581/98, від 27 січня 1999 р. № 70/99, від 26 січня 2002 р. № 74/2002, від 05 березня 2004 р. № 280/2004), при міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади утворені галузеві ради по роботі з кадрами.

Обласні, Севастопольська міська, районні державні адміністрації здійснюють свою діяльність на основі Закону України «Про місцеві державні адміністрації», який визначає організацію, повноваження та порядок їх діяльності. Повноваження та порядок організації роботи Київської міської державної адміністрації та районних у місті Києві державних адміністрацій визначаються Законом України «Про столицю України — місто-герой Київ» від 15 січня 1999 р. № 401-XIV.

До структури обласних державних адміністрацій входять відділи кадрової роботи та відділи з питань державної служби. При обласних, Київській, Севастопольській міських державних адміністраціях утворено регіональні ради по роботі з кадрами.

У міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах, місцевих державних адміністраціях та їх структурних підрозділах залежно від обсягу, характеру та складності кадрової роботи утворюється *кадрова служба*. Завданням кадрової служби є, зокрема, реалізація добору та організаційне супроводження просування по службі осіб за діловими якостями та професійною компетентністю, постійне навчання працівників, заохочення їх до службової кар'єри.

Відповідно до Постанов Кабінету Міністрів України від 30 грудня 1998 р. № 2095 та від 26 вересня 2007 р. № 1180 призначення на посаду та звільнення з посади керівників кадрових служб центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій здійснюється за наявності висновку центрального органу виконавчої влади з питань державної служби, основним призначенням якого є управління державною службою в Україні.

3.4. Управління державною службою в Україні

Управління державною службою в Україні здійснюється Національним агенством України з питань державної служби (далі — Нацдержслужба України). Указом Президента України «Питання управління державною службою в Україні» від 18 липня 2011 р. № 769/2011 шляхом реорганізації Головного управління державної служби України (далі — Головдержслужба) була створена Нацдержслужба України, яка є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом. Діяльність Нацдержслужби можна розглядати у двох аспектах:

1) як організуючу діяльність, що має певний адміністративний зміст і особливий предмет та здійснюється у визначених організаційно-правових формах;

2) як діяльність спеціально створених органів державної влади.

Управління державною службою здійснюється з метою забезпечення діяльності державних службовців в органах державної влади та місцевого самоврядування, проведення єдиної державної кадрової політики, створення гарантій функціонування органів державної влади відповідно до інтересів держави на базі визначених Конституцією й законами України принципів.

Згідно із затвердженим Указом Президента України «Питання управління державною службою в Україні» від 18 липня 2011 р. № 769/2011 Положення про Національного агентства з питань державної служби України Нацдержслужба забезпечує формування та реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою.

Основними завданнями Нацдержслужби України є такі:

- забезпечення формування та реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби;
- участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;
- здійснення функціонального управління державною службою;
- розроблення заходів щодо підвищення ефективності державної служби, координація та здійснення контролю за їх виконанням;
- методичне забезпечення діяльності кадрових служб з питань проходження державної служби;
- організація та координація заходів щодо проведення наукових досліджень з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- організація функціонального обстеження органів виконавчої влади та підготовка пропозицій щодо підвищення ефективності державного управління;
- здійснення контролю за додержанням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу;
- організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- розроблення типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.

Нацдержслужба України здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі. Нацдержслужбу очолює голова, якого призначає на посаду за поданням Прем'єр-міністра України та звільняє з посади Президент України. Голова Нацдержслужби України має двох заступників, у тому числі одного першого. Організаційну структуру Нацдержслужби України можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3. 1).

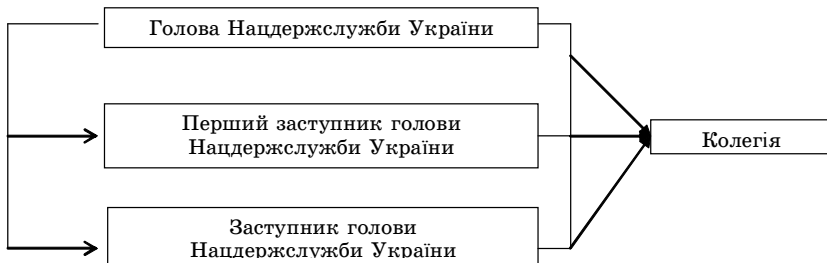


Рис. 3. 1. Схема організаційної структури керівництва Нацдержслужби України

Отже, центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який здійснює управління державною службою, є Національне агентство України з питань державної служби. Нацдержслужба забезпечує формування та реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою.

3. 5. Структура та основний зміст роботи кадрової служби

Кадрові служби — це основні структурні підрозділи, на які покладені завдання організації і здійснення кадрової роботи. Структура та основний зміст роботи кадрових служб визначені відповідно до постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади» від 2 серпня 1996 р. № 912 (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ від 30 грудня 1998 р. № 2095, від 26 липня 2001 р. № 876, від 11 червня 2003 р. № 892, від 17 липня 2003 р. № 1106, від 27 серпня 2003 р. № 1365, від 17 листопада 2004 р. № 1558, від 18 травня 2005 р. № 371, від 12 липня 2005 р. № 553, від 24 вересня 2005 р. № 961, від 20 червня 2007 р. № 852), «Про внесення доповнень до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 30 грудня 1998 р. № 2095, «Про внесення змін до Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади» від 26 липня 2001 р. № 876.

Відповідно до цих документів у складі апаратів обласних державних адміністрацій утворено відділи кадрової роботи.

У складі районних держадміністрацій, головних управлінь обласних державних адміністрацій утворено відділи кадрової роботи та з питань державної служби. У складі інших структурних підрозділів обласних державних адміністрацій, залежно від чисельності апарату, підпорядкованих органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери їх управління, а також обсягу, характеру та складності кадрової роботи, утворено відділи кадрової роботи, сектори, служби кадрів або вводяться посади головного спеціаліста з цих питань.

У своїй діяльності кадрові служби керуються Конституцією України, законами України, постановами Кабінету Міністрів України, указами Президента України, розпорядженнями відповідних голів (обласних державних адміністрацій, районних державних адміністрацій), Положенням про відділ (кадрову службу) та іншими нормативними актами. У питаннях організації і застосування методики проведення кадрової роботи та державної служби кадрова служба керується рекомендаціями Національного агентства державної служби України, Міністерства праці, Міністерства юстиції, Пенсійного фонду.

Структура кадрової служби, кількість її працівників та положення про кадрову службу затверджуються в установленому порядку керівником органу виконавчої влади. Кадрова служба підпорядковується керівнику органу виконавчої влади або, за його рішенням, заступнику.

На посади керівника кадрової служби, його заступника та спеціалістів кадрової служби призначаються особи з відповідним рівнем кваліфікації згідно з Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державної служби. Кадрова служба має власну печатку.

Основні завдання кадрової служби:

— реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи;

— здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

— задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;

— прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;

— документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин.

Кадрова служба розробляє річні, кварталні, місячні плани роботи з кадрами, визначає щорічну та перспективну (на 5 років) потребу в кадрах, здійснює організаційне забезпечення роботи з кадрами. Кадрова служба (згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади» від 26 липня 2001 р. № 876):

— веде встановлену звітно-облікову документацію; готує державну статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад державних службовців, а також керівників підпорядкованих державних установ;

— проводить роботу з резервом кадрів;

— вивчає професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття вакантних місць в апараті;

— приймає документи і подає їх на розгляд конкурсної комісії;

— розглядає і вносить пропозиції щодо стажування кадрів на посадах державних службовців;

— готує документацію про призначення і звільнення працівників апарату;

— оформляє документи про прийняття Присяги та присвоєння рангів державним службовцям;

— обчислює стаж роботи та державної служби;

— оформлює документи, пов'язані з проведенням службових розслідувань;

— оформлює трудові книжки та особові справи;

— готує документи для продовження терміну державної служби;

— організовує забезпечення роботи атестаційної комісії, щорічної оцінки виконання державними службовцями своїх обов'язків;

— здійснює облік військовозобов'язаних;

— укладає контракти з керівниками державних установ, організацій, підприємств;

— планує службову кар'єру персоналу;

— забезпечує організацію декларування доходів (збір даних);

— займається питаннями підвищення кваліфікації кадрів, складає плани-графіки підвищення кваліфікації;

- заохочує та нагороджує працівників;
- проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу і винагороди.

Отже, відділи кадрової роботи та з питань державної служби в Україні є обов'язковими структурними елементами органів влади всіх рівнів. Кадрова служба розробляє плани роботи з кадрами, визначає потребу в кадрах, здійснює організаційне забезпечення роботи з кадрами.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Яка нормативно-правова база сприяє науково-методичному і методологічному забезпеченню розвитку кадрів у сфері державної служби?
2. Які основні завдання і роль Національного управління державної служби України у роботі з кадрами?
3. Охарактеризуйте організаційну структуру системи управління кадрами в органах державної влади.
4. Які організаційні підрозділи відповідають за виконання кадрової роботи в органах виконавчої влади та які їх функції?
5. Якою є структура та основний зміст роботи кадрових служб? Визначте основні права, обов'язки та сфери відповідальності.
6. Охарактеризуйте співвідношення державної кадрової політики та управління персоналом на державній службі.
7. Назвіть види і методи планування роботи з кадрами.
8. Охарактеризуйте основні етапи прогнозування розвитку кадрів.

Практичні завдання для самостійної роботи

Провідний спеціаліст кадрової служби державного органу Х., прийнявши декларації про доходи, указувала співробітникам на помилки оформлення, висловлюючи при цьому свої сумніви щодо достовірності даних у деяких деклараціях. Начальник відділу кадрів, вийшовши на роботу після хвороби, щоб зняти напруження в колективі, вирішила запросити до себе співробітників по одному для бесіди і внесення виправлень. Проаналізуйте наведену інформацію та надайте відповіді на питання:

1. Оцініть ситуацію, дії посадових осіб відділу кадрів, співробітників РДА.

2. Що необхідно і що можна було зробити, аби уникнути подібної ситуації?

3. Які засоби впливу і наскільки правомірно їх застосували співробітники відділу кадрів?

Список рекомендованої літератури

1. Питання управління державною службою в Україні: Указ Президента України від 18 липня 2011 р. № 769/2011. – Режим доступу: www.president.gov.ua.

2. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій: Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. №1035 // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 3-4. – С. 7 – 24.

3. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004. – Режим доступу: www.president.gov.ua.

4. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України від 25 трав. 2001 р. № 341// Офіц. вісн. України.– 2001.– № 22.–Ст. 983.

5. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 рр.: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 23. – С. 43 – 58.

6. Положення про Головне управління державної служби України. Затв. Указом Президента України від 2 жовтня 1999 р. № 1272/99 // Державна служба в Україні: зб. нормат. актів. – К.: Юрінком Інтер, 2002. – С. 46 – 51.

7. Концепція адміністративної реформи в Україні. – К.: Державна комісія з проведення в Україні адміністративної реформи, 1998. – 62 с.

8. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія / Н. Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

9. Державна цільова програма розвитку державної служби на 2011 - 2015 роки: проект Концепції. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua

10. Концепція сучасної державної кадрової політики України / В. І. Луговий, А. М. Михненко, Н. Р.Нижник та [ін.]. – К.: НАДУ, 2006. – 56 с.

11. Правове регулювання діяльності державних службовців України. В 2-х томах; А.В. Толстоухов; Т.В. Мотренко; В.І. Луговий та [ін.]. – К.: НАДУ, 2004.

12. **Управление персоналом государственной службы:** учеб.-метод. пособ. / под общ. ред. Е.В. Охотского. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – 536 с.

13. **Управление персоналом организации:** учебн. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра, 2007. – 638 с.

ТЕМА 4. ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З КАДРАМИ

План заняття

4.1. Кадровий менеджмент та його функції.

4.2. Основні вимоги до змісту планів по роботі з кадрами, організація їх підготовки, виконання, контроль за здійсненням.

4.3. Організація планування індивідуальної роботи з кадрами, оцінка їх роботи.

4.4. Професійно-кваліфікаційні характеристики.

4.1. Кадровий менеджмент та його функції

Менеджмент — це наука, практика і мистецтво управління людьми, виробництвом, підприємницькою діяльністю в умовах правової держави і ринкової економіки, яка постійно змінюється і розвивається. Менеджмент — наука, заснована на досвіді, це синтез наук (економіки, педагогіки, психології, соціології та ін.). Менеджмент — практика, у якій зосереджено історичний досвід провідних практиків у галузі економіки, управління, бізнесу, найбільший успіх і практичні помилки багатьох керівників, менеджерів, бізнесменів і підприємців. Менеджмент — мистецтво, тому що знання і досвід, закладені в цій науці, можна застосовувати по-різному, залежно від того, наскільки здібна, добросовісна людина. Адже кожна людина має власні характер, систему цінностей і мотиви до праці.

Мета кадрового менеджменту — задоволення потреби організації у кваліфікованих кадрах та ефективному їх використанні. Менеджмент персоналу розглядає працівників як найбільш цінний актив, капітал підприємства, фірми, установи. Він покликаний зосередити увагу на виконанні завдань, визначених стратегією організації, забезпечити ефективне вико-

ристання інтелектуальних і фізичних можливостей працівників, реалізацію їх потенціалу, підвищення якості життя, сприяти зміцненню трудових відносин і морального клімату.

Менеджмент як система управління складається з таких елементів, як принципи менеджменту, стилі управління, методи управління, засоби і прийоми управління, результат. Уперше термін «принципи управління» ввів Фредерік Тейлор, який у 1914 р. опублікував роботу «Принципи наукового управління». Він довів на практиці важливість застосування методів наукової організації праці, сформулювавши обов'язки адміністрації. Показав, що саме вона має брати на себе всю ініціативу щодо планування, організації праці, навчання персоналу аж до підбору знарядь праці на кожному робочому місці. А всі працівники повинні строго виконувати закріплені за ними завдання. Основний недолік теоретичної позиції Ф. Тейлора полягав у тому, що при формулюванні узагальнень він виходив із неіснуючої в природі так званої економічної людини, тобто людини, єдиною метою діяльності якої є прагнення до одержання максимальної матеріальної вигоди від своєї праці. При цьому не враховувалися психологічні моменти у формуванні ставлення людини до своєї праці (як спеціаліста до професійної діяльності), а отже, і до продуктивності праці, ігнорувалися інтереси та здібності самого працюючого.

У 1916 р. Анрі Файоль у книзі «Загальне і промислове управління» сформулював *14 принципів управління організацією*: розподіл праці; єдність і взаємозв'язок повноважень і відповідальності; єдина дисципліна; єдиноначальність (єдність розпорядливості); єдність керівництва; поєднання індивідуальних інтересів із загальними; принцип винагороди і стимулювання персоналу; принцип централізації і децентралізації; принцип ієрархії; єдиний порядок; принцип справедливості і рівності; єдність персоналу; розвиток ініціативи; корпоративний дух (принцип «в єдності — сила»). Центром уваги А. Файоля була управлінська діяльність, він вважав, що за правильної організації роботи кожний менеджер може досягти успіху.

Оскільки принципи є концентрованими знаннями, вивчення їх може значно допомогти менеджерам-управлінцям не припускатись помилок. Сьогодні виділяють такі *принципи кадрового менеджменту*:

- доброзичливе ставлення менеджерів до всіх працівників в організації;
- відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність організації;
- розвиток комунікацій усередині та за межами організації;
- створення атмосфери відкритості, чесності, довіри людям;
- сприяння реалізації талантів працівників, їх прагнень до постійного вдосконалення як особистої праці, так і роботи організації.

До основних тенденцій розвитку сучасного менеджменту відносять:

- розвиток культури управління, підприємництва, ведення бізнесу;
- розвиток технологічної культури менеджменту;
- розвиток на основі інноваційної структури управління;
- розвиток на основі етичної, духовної культури управління

На сьогодні поширеним є погляд, згідно з яким процес менеджменту складається з таких взаємопов'язаних функцій: планування, організація, мотивація та контроль (табл. 4. 1).

Наведена класифікація функцій менеджменту є найпопулярнішою, однак існують інші. Так, учені Державної Академії управління (м. Москва) виділяють п'ять загальних функцій: планування, організація, координація, мотивація та контроль. Деякі вітчизняні автори пропонують виділяти такі функції: аналіз, планування та прогнозування кадрів, розстановка, оцінка та навчання персоналу та раціональне використання кадрів.

Функції менеджменту поділяють на основні (планування, організація, мотивація, контроль) та часткові (управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом тощо). Дещо інший підхід передбачається класифікацією, відповідно до якої виділяють такі функції менеджменту: встановлення мети, планування, рішення, організація, оперативний вплив, мотивація, контроль. Кожна з наведених класифікацій має своєю основою досить вагомні аргументи.

Функції менеджменту

Функція	Зміст функції
Планування	Управлінська діяльність, яка ставить цілі та засоби їх досягнення, координує зусилля персоналу шляхом визначення спільної мети для організації та її підрозділів, здійснює планомірну підготовку організації до змін, прогнозує зміни зовнішнього середовища. Також відбувається трансформація системи мислення керівників
Організація	Процес створення структури організації (органу), що дає можливість ефективно працювати для досягнення спільної мети. Необхідною умовою є чітке визначення місії організації, планування, цілей та завдань, вироблення стратегії її діяльності
Мотивація	Уміння впорядити роботу, використовуючи знання, інтелект, досвід інших людей для досягнення спільної мети організації, тобто створення такої мотиваційної системи, за якої персонал продуктивно виконує роботу відповідно до делегованих обов'язків згідно з планом організації (органу)
Контроль	Процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Стосується як контролю за результатом, так і контролю за процесом, який слід здійснювати особливо уважно. Передбачає подолання невизначеності, попередження кризових явищ, підтримування успіху

Отже, в умовах правової держави і ринкової економіки, яка постійно змінюється і розвивається, менеджмент слід розглядати водночас як науку, практику і мистецтво управління людьми, виробництвом та підприємницькою діяльністю.

4.2. Основні вимоги до змісту планів по роботі з кадрами, організація їх підготовки, виконання, контроль за здійсненням

Планування — процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Функція планування включає вибір цілей організації, а також політики, програм, способу дії і методів їх досягнення. План – не кінцева мета, а скоріше, частина процесу. Плани роботи з кадрами мають включати:

- визначення потреби в кадрах;
- планування підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- роботу з кадровим резервом, планування розподілу і перерозподілу кадрів;
- планування підвищення ефективності використання кадрів.

У роботі з кадрами застосовують довгострокове, перспективне та оперативне планування (рис 4. 1). Перспективні і оперативні плани разом являють собою єдину систему планування роботи з кадрами.



Рис. 4. 1. Види планування

Поточне планування конкретизує показники довгострокових перспективних планів роботи з керівниками, заходи по роботі з кадрами. Обов'язкові показники — чисельність керівників за категоріями і посадами; питома вага працівників управління в загальній кількості апарату, затрати на їх утримання, наприклад на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, план потреби в кадрах і джерело забезпечення.

Перспективне планування дозволяє сконцентрувати зусилля всієї організації на забезпеченні здійснення місії організації і досягнення її цілей. У п'ятирічному плані виокремлюють 3 розділи із такими заходами:

- 1) із удосконалення якісного складу;
- 2) підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації керівників;
- 3) виховання керівників, зміцнення трудової дисципліни, зменшення плинності кадрів.

Стратегічне планування, ґрунтуючись на глибоких дослідженнях і ретельному аналізі фактичних даних, вимагає постійного моніторингу. В такий спосіб стратегічне планування визначає загальні межі, в яких здійснюється оперативне та детальне планування. Базовим етапом стратегічного планування розвитку кадрів є прогнозування на підставі минулого й майбутнього.

Теоретичні засади планування роботи з кадрами — урядові рішення з питань соціально-економічної політики. Прак-

тична основа планування роботи з кадрами – плани економічного та соціально-культурного розвитку колективів. Шляхом планування керівництво прагне встановити основні напрямки зусиль і ухвалення рішень, які забезпечать єдність цілі для всіх членів організації. Проте спостереження показує, що планування не тільки не суперечить умовам ринку, а навпаки, сприяє його розвиткові. Тому планування кадрового потенціалу органів влади має безперервно адаптуватися до глибоких перетворень в Україні.

Для ефективного керівництва потрібне планування, яке визначає цілі, уточнює завдання і розподіляє ресурси. Планування повинно здійснюватися безупинно, безперервно, плани потрібно переглядати (коригувати), щоб вони відповідали дійсності. Планування має бути ефективним. Можливість реалізації ефективного планування, як показує досвід США, Японії, ряду західних країн базується на застосуванні системного підходу до процесу планування. Він дозволяє визначити всі взаємозв'язки елементів та оцінити вплив різноманітних чинників на планування й вироблення цілей організації. Джерелами інформації для планування є системи зовнішнього середовища, конкурентних відносин і внутрішнього середовища.

До планування необхідно застосовувати інноваційний, творчий підхід, який базується на сучасних досягненнях науково-технічного прогресу, є досить гнучким (має можливість змінюватись). Інновації є результатом творчої діяльності членів організації. Творчі здібності виявляються головним чином в умінні знаходити, розробляти, пропонувати та реалізовувати нові, ефективні засоби вирішення проблем.

Ефективність планування залежить від прогнозування ситуації. Виділяють *основні етапи прогнозування розвитку кадрів*:

— аналіз і оцінка тенденцій і закономірностей динаміки трудових ресурсів;

— складання на підставі цього кадрових прогнозів, розробка стратегічного (перспективного) плану, який буде спрямовувати діяльність усієї організації;

— перетворення стратегічного плану на цілі й завдання окремих функціональних напрямків (план підвищення кваліфікації, плани перепідготовки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування);

— деталізація планів і утворення системи управління кадрами в кожному з цих напрямків, узгодження їх із загальним планом;

— вибір концепції підготовки кадрів;

— розрахунок і коригування системи показників роботи з кадрами.

Основні методи планування — балансовий, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, системний аналіз, моделювання тощо.

Таким чином, реалізація функції планування, яке визначає цілі, уточнює завдання і розподіляє ресурси, є основою ефективного управління.

4. 3. Організація планування індивідуальної роботи з кадрами, оцінка їх роботи

Історичний розвиток суспільного виробництва та менеджменту на різних етапах ХХ ст. висував на перший план різні категорії спеціалістів. На початку сторіччя особливо вагоме місце в системі управління займали інженери, потім економісти і фінансисти, згодом юристи, а останнім часом спостерігається зростання ролі спеціалістів по роботі з персоналом.

За час перебування на службі більшість державних службовців за нормальних умов змінюють від 8 до 12 посад. Відбувається зміна посад як у межах одного органу (установи), так і у зв'язку з переходом до інших організацій, у тому числі й в іншу місцевість. Нормальним на цьому етапі проходження державної служби є поступове просування державного службовця службовими сходами відповідно до його професійної підготовки та досвіду.

Законом України «Про державну службу» у ст. 27 визначено, що «просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу. Просування по службі здійснюється відповідно до категорій посад державних службовців, а також згідно з рангами, які їм присвоюються».

Статтею 26 Закону України «Про державну службу» державним службовцям, залежно від категорії, до якої вони від-

несені, установлені такі ранги: перша категорія — 3, 2 і 1 ранг; друга категорія — 5, 4 і 3 ранг; третя категорія — 7, 6 і 5; четверта категорія — 9, 8 і 7 ранг; п'ята категорія — 11, 10 і 9 ранг; шоста категорія — 13, 12 і 11 ранг; сьома категорія — 15, 14 і 13 ранг. Відповідно до Закону Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про ранги державних службовців» від 19 червня 1996 р. № 658 (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ від 30 березня 2005 р. № 237, від 01 лютого 2006 р. № 103, від 18 жовтня 2006 р. № 1431) затверджено Положення про ранги державних службовців. Визначено, що ранги присвоюються в індивідуальному порядку відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи.

Ранги, які відповідають посадам першої категорії, присвоюються Президентом України, другої категорії — Кабінетом Міністрів України. Пропозиції щодо присвоєння рангів, які відповідають посадам першої та другої категорії, вносить Національним агентством України з питань державної служби за поданням відповідних державних органів.

Ранги керівникам місцевих органів виконавчої влади, що відповідають посадам третьої-п'ятої категорій, присвоюються, відповідно, керівником органу виконавчої влади вищого рівня. Ранги іншим керівникам і спеціалістам органів виконавчої влади, що відповідають посадам третьої-сьомої категорії, присвоюються за місцем роботи керівниками цих органів одночасно з призначенням на посаду.

Через два роки після присвоєння державному службовцю відповідного рангу керівник державного органу за поданням безпосереднього керівника розглядає питання щодо можливості присвоєння йому чергового рангу. Позитивне рішення приймається за умови успішної роботи державного службовця. За виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути присвоєно черговий ранг достроково в межах відповідної категорії посад. У разі призначення державних службовців на посади більш високої категорії їм присвоюється ранг у межах категорії посад, які вони зайняли. За сумлінну працю при звільненні з державної служби у зв'язку з виходом на пенсію державному службовцю може бути присвоєно черговий ранг поза межами відповідної категорії посад, якщо він має найвищий ранг у цій категорії посад.

Черговий ранг не може бути присвоєний державному службовцю, до якого протягом останнього року застосовувалися дисциплінарні стягнення, а також у період проведення службового розслідування або перебування під слідством. Затримка у присвоєнні чергового рангу до одного року може застосовуватися до державного службовця як захід дисциплінарного впливу.

Державний службовець може бути позбавлений рангу лише за вироком суду. Присвоєння, зміна, позбавлення рангу за вироком суду оформлюються наказом чи розпорядженням керівника державного органу, про що робиться відповідний запис у трудовій книжці державного службовця.

Надбавка за ранг проводиться з дня його присвоєння. Особам, які призначені на посади державних службовців з терміном випробування і мають ранги, присвоєні за попереднім місцем роботи, надбавка за ранг у період випробування проводиться відповідно до цього рангу. Концепція адміністративної реформи в Україні передбачає істотне збільшення частки посадового окладу в сукупній заробітній платі, значне піднесення ролі рангу державного службовця у матеріальному стимулюванні.

Під час просування по службі з'являються і нові елементи проходження державної служби, які на етапі прийняття на державну службу не застосовуються: атестація, ротація, заочочення та відповідальність.

Атестація у вузькому розумінні проводиться з метою перевірки й оцінки професійних, ділових і особистих якостей службовця, визначення його службово-посадової відповідності вимогам, що висуваються до державного службовця. Атестація у більш широкому розумінні вирішує такі основні завдання:

- дотримання на практиці принципів державної служби;
- забезпечення законності в системі функціонування державної служби;
- формування професійного кадрового персоналу державних органів;
- виявлення потенційних можливостей державного службовця з метою просування його по службі;
- застосування до державних службовців заходів відповідальності та стимулювання;

- забезпечення реального функціонування механізму просування службовців по службових сходах;
- підтримка стабільності державної служби;
- стимулювання підвищення кваліфікації і професіоналізму;
- попередження й боротьба із правопорушеннями та корупцією в системі державної служби.

Під час атестації оцінюється робота, ділові та професійні якості працівників при виконанні ними службових обов'язків. Без атестації неможливе удосконалення й упорядкування проходження державної служби, оскільки в кожному конкретному випадку порядок проходження й просування по службі має здійснюватися на підставі результатів оцінки діяльності працівника, виконання ним службових обов'язків.

Ротація кадрів — це регулярна заміненість кадрів згідно з принципом «знайти кожному працівнику відповідне місце». Саме за таких умов формується працівник із кваліфікацією широкого профілю, необхідний у майбутньому як керівник. Запровадження періодичної ротації та однорівневе переміщення посадових осіб передбачається також Концепцією боротьби з корупцією (затверджена Указом Президента України від 24 квітня 1998 р. № 367).

4. 4. Професійно-кваліфікаційні характеристики

Державні службовці — це група службовців, покликана служити державі, виконуючи відповідні державні функції. У широкому розумінні державний службовець — це особа, яка обіймає посаду та здійснює функції державного управління не лише в органах державної влади, а й в інших державних організаціях, установах, підприємствах. У вузькому розумінні державний службовець — це особа, яка займає певну посаду лише в органах державної влади. Отже, *державний службовець*:

1) це особа, яка здійснює професійну діяльність на посаді в державному органі та його апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави;

2) посадова особа, на яку законами або іншими розпорядчими актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій та яка отримує заробітну плату за рахунок державних коштів;

3) особа, яка перебуває в трудових відносинах з органами державної виконавчої влади, апаратом Верховної Ради України, Автономної Республіки Крим, місцевих рад та їх виконавчих органів.

Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця — це нормативний документ, який визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи. Вимоги до кваліфікації державних службовців визначаються їх посадовими обов'язками, які, у свою чергу, обумовлюють назву посади. Загальні вимоги до державних службовців дозволяють сформулювати загальну структуру професійно-кваліфікаційних характеристик посади державного службовця певної категорії. В органі державної влади вона повинна складатись із нормативної та змінної складових.

Нормативна складова розробляється на підставі аналізу професійних завдань державного службовця певної категорії та має структурно передбачати такі основні розділи:

- загальні положення щодо посади;
- завдання, права, обов'язки та повноваження;
- обсяг знань та умінь;
- кваліфікаційні вимоги.

Змінна складова розробляється органом державної влади із урахуванням місця посади в структурі органу, горизонтальних зв'язків, а також додаткових вимог до вмінь і знань, освіти та досвіду практичної діяльності залежно від особливостей організаційно-правового статусу певного органу сфери діяльності, галузі. Запровадження професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців реалізовано вперше в «Довіднику типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців», затвердженого наказом Головного управління державної служби України від 1 вересня 1999 р. № 65 та пізніше «Про затвердження типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» від 29 грудня 2009 р. № 406. На основі Довідника центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, їх управління, відділи та самотійні служби, з урахуванням своїх завдань, функцій та повноважень,

розробляють і затверджують посадові інструкції державних службовців.

Професійно-кваліфікаційна характеристика є основним документом, за яким органи державної влади розробляють посадові інструкції державних службовців. Довідник служить основою:

— під час розробки посадових інструкцій державних службовців;

— добору та розстановки кадрів, здійснення контролю за правильністю їх використання відповідно до спеціальності та кваліфікації;

— конкурсного добору та атестації державних службовців;

— формування дійового кадрового резерву;

— організації стажування в державних органах влади;

— розробки та вдосконалення програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до змісту їх професійної діяльності.

Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців забезпечує єдність у визначенні посадових обов'язків державних службовців і кваліфікаційних вимог щодо певних категорій і посад. Відповідність обов'язків і кваліфікації державних службовців до вимог посадових професійно-кваліфікаційних характеристик визначається атестаційною комісією згідно з положенням про порядок проведення атестації державних службовців. Особлива увага при цьому приділяється якісному та ефективному виконанню робіт.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Розкрийте основні функції менеджменту.
2. Визначте основні завдання кадрового менеджменту.
3. Охарактеризуйте механізм присвоєння рангів у системі державної служби.
4. Проаналізуйте види і методи планування роботи з кадрами.
5. Охарактеризуйте основні етапи прогнозування розвитку кадрів.
6. Які роль та значення планування особистого часу керівника?
7. У чому полягає сутність поняття «державний службовець» і чим воно відрізняється від поняття «службовець»?

8. На підставі яких документів розробляються посадові інструкції державних службовців?

9. Що являє собою професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця?

10. Проаналізуйте «Довідник типових професійно-кваліфікаційних посад державних службовців». Які основні розділи передбачає його нормативна складова?

11. З якою метою проводиться атестація державних службовців?

12. Дайте визначення поняття «ротація кадрів».

Практичне завдання для самостійної роботи

Громадянка К., державний службовець 14 рангу, з 15.09.2006 р. по 15.09.2009 р. перебуває у відпустці по догляду за дитиною. Наказом керівника державного органу, де у трудових відносинах знаходилась громадянка К., від 02.10.2007 р. серед інших працівників їй був присвоєний черговий 13 ранг, попри те, що на цей час вона перебувала у відпустці.

Здійсніть аналіз отриманих даних, виконайте завдання та надайте відповідь на такі питання:

1. Проаналізуйте дії керівника цього органу.

2. Оцініть дії інших працівників, задіяних у цій ситуації.

3. Що необхідно зробити, аби виправити ситуацію?

4. Якими нормативними актами врегульовується ця ситуація?

Список рекомендованої літератури

1. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців : наказ Головного управління державної служби України від 21.09.1999 р. № 65. – Режим доступу: www.guds.gov.ua.

2. Про затвердження типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Головного управління державної служби України від 29.12.2009 р. № 406 – Режим доступу: www.guds.gov.ua.

3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 1998. – 496 с.

4. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб / Л.Є. Довгаль. – К.: ЕксОб, 2002. – 384 с.

5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 202 с.
6. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика: учеб. пособие / С.Н. Князев. – Мн.: Армита-маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с.
7. Лукьяненко В. И. Функции управления / В. И. Лукьяненко // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 5. – С. 17 – 21.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури (пер. с англ.). – М.: Дело, 1992. – 702 с.
9. Правове регулювання діяльності державних службовців України: у 2-х т. / А. В.Толстоухов, Т. В. Мотренко, В. І. Луговий [та ін.]. – К.: НАДУ, 2004.
10. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Инфра-М, 1997. – 336 с.
11. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ КЕРІВНИХ КАДРІВ, ПЕРСОНАЛУ УПРАВЛІННЯ

План заняття

- 5.1. Поняття і сутність управління керівним персоналом у сфері державної служби.
- 5.2. Особливості роботи з персоналом на державній службі. Добір, розстановка і висунення керівних кадрів.
- 5.3. Кадровий потенціал органів державної влади й місцевого самоврядування та його розвиток.
- 5.4. Резерв керівних кадрів та робота з ним.
- 5.5. Механізми формування вищої політико-управлінської еліти.

5. 1. Поняття і сутність управління керівним персоналом у сфері державної служби

Сьогодні першочерговим завданням державної служби має стати підготовка нової генерації державних службовців, що відповідатиме вимогам часу. Трансформування основної маси державних службовців з безініціативних виконавців, бюрократичних статистів, адміністративних контролерів та командирів у компетентних спеціалістів, здатних до ініціативного пошуку оптимальних рішень політичних, економічних та

соціальних проблем кожного регіону, кожної галузі, кожного функціонального напрямку державного управління — це одна з головних і найскладніших проблем у реформуванні адміністративної системи України, яка потребує суттєвих змін як у базовій професійній підготовці кадрового резерву державної служби, так і в організації їх праці та професійної кар'єри.

Керівні кадри у сфері державної служби — це спеціально сформована група працівників органу державної влади, здатна до керівної діяльності й заміщення більш високих державних посад, чії компетенції відповідають вимогам для зайняття керівної посади й типу резерву, має для висунення необхідні професійно-ділові, морально-етичні та особистісні якості та пройшла відбір і спеціальну управлінську підготовку.

Керівний персонал у сфері державної служби — це сукупність усіх керівних кадрів, що працюють у сфері державної служби, мають певні якісні характеристики, виконують покладені на них завдання організувати, координувати і контролювати роботу підлеглих, наділені повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їх виконання.

Класифікацію керівного персоналу у сфері державної служби слід розглядати за такими критеріями як категорія, посада та рівень управління в соціальній, організаційній, функціональній, рольовій і штатній структурах. Ця класифікація передбачає виділення різних критеріїв: за категоріями, статтю, віком, професійно-кваліфікаційними характеристиками тощо. При цьому враховуються як кількісні, так і якісні показники.

Якщо характеризувати керівний персонал як об'єкт управління, можна виділити такі його характеристики:

- фізіологічні (здоров'я, працездатність, витривалість, стать);
- психологічні (комунікабельність, таланти, захоплення, стиль мислення);
- соціокультурні, які, у свою чергу, поділяються на особистісні (світогляд, ініціативність, дисциплінованість, мотивація) та професійно-ділові (освіта, знання, навички, кваліфікація).

Серед керівного персоналу у сфері державної служби можна виділити три групи керівників залежно від того місця, яке вони займають в ієрархії управління (табл. 5. 1).

Таблиця 5.1

Групи рівнів керівних кадрів в Україні

Група	Характеристика визначення	Призначення
Вищий рівень (top executive)	посадові особи, які займають найвищі керівні посади в органах державної влади і належать до службовців 1-2 категорії посад.	призначаються на посаду Президентом України або Кабінетом Міністрів України
Середній рівень (middle managers)	керівники, які мають 3-5 категорію посад державної служби та прирівняні до них	призначаються на посаду Президентом України або Кабінетом Міністрів України за поданням Національного агентства України з питань державної служби, керівником органу державної влади вищого рівня
Нижчий рівень (low managers)	керівники, які виконують управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні керівників. До них можна віднести керівників 6-ї категорії посад державної служби	призначаються на посаду керівником вищої інстанції або керівником органу державної влади, у системі якого працює державний службовець

Отже, встановлюючи місце і роль управління керівним персоналом у кадровому забезпеченні державної служби, слід зазначити, що управління керівним персоналом є частиною, компонентом системи управління персоналом державної служби, яка є, у свою чергу, комплексом взаємодіючих елементів (об'єктів і суб'єктів, процесів і відносин), що формує якісно визначену певну організаційну цілісність.

5. 2. Особливості роботи з персоналом на державній службі. Добір, розстановка і висунення керівних кадрів

Управлінська діяльність має свої технології. Серед них важливе значення мають технології роботи з кадрами. *Кадрова технологія* – це засіб управління кількісними і якісними характеристиками персоналу, що забезпечує досягнення

цілей організації. Зміст кадрових технологій являє собою сукупність послідовних дій, прийомів, операцій, які дозволяють або отримати інформацію про можливості людини, або сформуванати вимоги для організації, або змінити умови їх реалізації.

До основних кадрових технологій відносять: добір персоналу; оцінку персоналу; управління кар'єрою персоналу. Поряд з ними активно використовуються технології адаптації, мотивації, контролю персоналу, вирішення конфліктів, технології документального забезпечення управління персоналом, стажування, ротацію кадрів та інші.

Добір кадрів управління — це процес їх вивчення з метою визначення можливості працівників успішно виконувати управлінські функції на певних посадах.

Розстановка кадрів управління — це найбільш оптимальний розподіл працівників за структурними підрозділами відповідно до вимог щодо управлінського колективу як єдиного цілого.

Висунення — відбір і зарахування працівників до резерву керівних кадрів, а також проходження ними необхідної підготовки в складі резерву.

Відбір — це виділення кого-небудь із загальної кількості. Слід відзначити, що механізми відбору кадрів у сфері державної служби не є однотипними (табл. 5. 2).

Таблиця 5. 2

Механізми відбору керівних кадрів на державну службу в країнах ЄС

Конкурсний іспит	Співбесіда	Найм через агентства
Франція, Німеччина, Австрія, Іспанія, Ірландія, Португалія, Греція, Італія, Люксембург, Європейська комісія	Швеція, Фінляндія, Данія	Велика Британія, Нідерланди, Бельгія

Хоча механізми різні, кожна з інституцій намагається відібрати ту кандидатуру, яка більш за всіх відповідала б вимогам вакантної посади для того, щоб обґрунтовано провести їх об'єднання в цій установі (табл. 5. 3).

Таблиця 5. 3

**Типові процедури прийняття рішення
про прийом на роботу (досвід Великої Британії)**

Найменування етапу	Виконавець	Мета етапу
Попередня бесіда з претендентом	Спеціаліст з управління персоналом	Попереднє виявлення якостей претендента, особливостей його презентації
Заповнення бланка заяви і автобіографічної анкети	Претендент	Надання інформації про свій професійний і життєвий шлях, рівень підготовленості до роботи
Бесіда з найму (формалізована або напівформалізована)	Спеціаліст-інтерв'юер	Складання професійної думки про природність претендента, ознайомлення його з майбутньою роботою
Тестування професійних та особистісних якостей	Спеціаліст з тестування, психолог, експерти	Вимірювання професійних та особистих якостей претендента
Перевірка відгуків, рекомендацій та інших відомостей, представлених претендентом	Спеціалісти служби управління персоналом із залученням експертів з колишніх місць роботи	Одержання експертної оцінки доброчесності претендента та інших його якостей
Медичний огляд	Медичний заклад	Виявлення психофізіологічних якостей претендента
Прийняття рішення про прийом на роботу	Керівник	Ухвалення остаточного рішення

Це означає, що процес відбору у сфері державної служби націлений на виявлення особистого досвіду, професійних характеристик кандидатів. Основою вірного підбору кадрів виступає наявність об'єктивної інформації про робітника.

Отже, відбір кадрів слід розглядати як одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів, що виступає запорукою ефективної діяльності державних службовців. Основними механізмами добору, висунення і розстановки кадрів управління є вільний відбір, відповідність формальним критеріям, конкурс — одна з найбільш поширених технологій роботи з персоналом.

Конкурс — це змагання, яке дає змогу виявити найбільш гідних серед його учасників. Під конкурсом у системі державної служби розуміють особливу процедуру добору кадрів на вакантні посади згідно з рішенням конкурсної комісії.

Таке рішення є юридичною підставою для призначення на відповідну посаду чи відмови у призначенні.

Головною метою конкурсу, крім створення умов для реалізації права громадян на рівноправний доступ до державної служби, є також відбір на державну службу тих громадян, які в змозі виконувати функції за посадою, володіють для цього необхідними особистісними якостями, професійними знаннями, інтелектуальними здібностями.

Порядок проведення конкурсу регламентований Постановою Кабінету Міністрів України № 169 від 15 лютого 2002 р. «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 1558 від 17 листопада 2004 р., від 18 травня 2005 р. № 371, від 21 травня 2009 р. № 518), наказом Головного управління державної служби України, Української Академії державного управління при Президентові України № 30/84 від 10 травня 2002 р. «Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців» (із змінами, внесеними згідно з наказом Головного управління державної служби від 9 вересня 2009 р. № 239/251); Постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2007 р. № 272 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої — третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України» (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ від 21 листопада 2007 р. № 1352, від 25 лютого 2009 р. № 129). Рішення про проведення конкурсу приймається та його умови ухвалюються керівником органу, в якому оголошується конкурс. Його наказом утворюється конкурсна комісія, яку очолює, як правило, заступник керівника.

Інформація про конкурс на заміщення вакантних посад та умови конкурсу публікуються в пресі та поширюються за допомогою інших засобів масової інформації не пізніше як за місяць до проведення конкурсу і доводяться до відома працівників органу, в якому оголошується конкурс.

Засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її складу. На підставі вивчення поданих документів, рефератів, співбесід комісія

приймає рішення стосовно кожного учасника конкурсу шляхом голосування. Рішення комісії приймається за більшістю голосів членів комісії, присутніх на засіданні. Голосування проводиться на закритому засіданні. Форма голосування обирається на розсуд комісії. Засідання комісії оформлюється протоколом, який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії та подається керівникові не пізніше як через два дні після голосування. Кожен член комісії може внести до протоколу власну думку. Рішення про укладення трудового договору приймає керівник на підставі рішення комісії про переможця конкурсу.

Окремо необхідно зазначити, що під час проведення конкурсу можуть використовуватися різноманітні (у межах закону) методи оцінювання конкурсантів.

5. 3. Кадровий потенціал органів державної влади й місцевого самоврядування та його розвиток

Кадровий потенціал органів державної влади та місцевого самоврядування — це наявні на даний час можливості кадрового персоналу сфери державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, здатні до реалізації основних завдань державної політики на найближчий період і в перспективі.

Кадрова ситуація, що склалася у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, висуває все більші вимоги до формування і реалізації державної кадрової політики в регіонах України, потребує як докорінних змін у кількісному і якісному складі управлінських кадрів регіону, так і вирішення заходів, передбачених стратегічними напрямами розвитку держави в цілому.

Кадровий потенціал визначається чисельністю кадрів, їх особливими якостями, професійно-кваліфікаційною, статевіковою структурою, характеристикою трудової та творчої активності. Кадровий потенціал органів державної влади та місцевого самоврядування в регіонах визначається в ході аналізу кадрового корпусу службовців.

Від державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх професійної та ділової компетентності, здатності до інноваційного способу мислення та вміння працювати в сучасних умовах залежить прийняття продуманих, обґрунтованих рішень і здатність реалізовувати їх на прак-

тиці. Важливою умовою цього є необхідність реформування системи державної служби, а саме: вдосконалення кадрового потенціалу, створення оновленого, потужного і дієздатного державного апарату, становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби. Основи становлення державної служби та її кадрового потенціалу визначено в Конституції України та законах України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

За даними Головного управління державної служби України, в останні роки відбувається зростання кількості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (Рис. 5.1.). На кінець 2008 року чисельність державних службовців збільшилась до 290765 осіб, станом на вересень 2009 року досягла цифри 296461 осіб, а наприкінці 2009 року впала до 283403 осіб. Останнє пояснюється Головдержслужбою України як наслідок жорстких обмежень по фонду оплати праці держслужбовців, а також мораторієм, введеним на заміщення вакантних посад на державній службі.

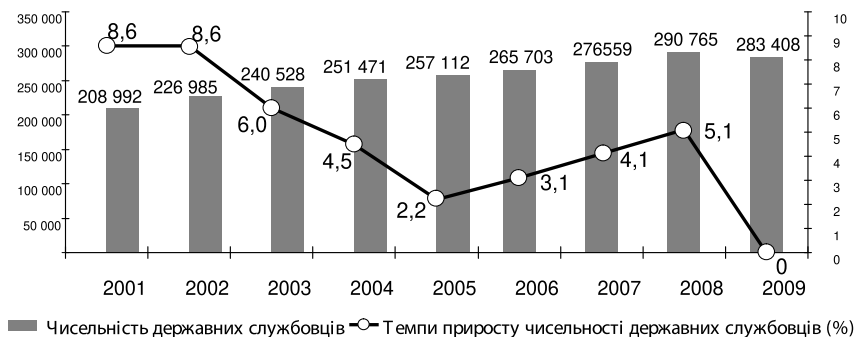


Рис. 5.1. Динаміка зміни чисельності державних службовців

Водночас кількість державних службовців в Україні в процентному відношенні до чисельності населення країни в 10 разів менша, ніж у розвинутих європейських країнах. Коефіцієнт співвідношення державних службовців до зага-

льної кількості населення країни в розвинутих європейських країнах складає близько 4,6 %, у країнах Латинської Америки — 1,9–2,2 %, в Україні — 0,8 % (з урахуванням посадових осіб місцевого самоврядування).

Головне місце персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в розбудові держави вимагає підвищених вимог до професійно-ділових, морально-етичних та особистісних якостей керівних кадрів. Необхідні якості керівника у сфері державної служби наведені нижче (табл. 5. 4).

Таблиця 5. 4

Класифікація необхідних якостей керівника

Морально-етичні	Професійно-ділові	Особистісні
Політична зрілість, обізнаність у питаннях внутрішньої і зовнішньої політики, почуття міри в користуванні особистою владою, чесність, порядність, самовідданість, вевненість у собі, пчуття нового та прогресивного, самокритичність, висока культура поведінки, скромність, тактовність, уважність та ін.	Висока професійна компетентність, організаторські здібності, вміння впливати на підлеглих, вміння переконувати, ініціативність, добросовісність, відповідальність, розсудливість, здатність до самовираження, досвідченість, системність професійних знань, здатність до навчання, уміння приймати рішення, постійний потяг до самовдосконалення, заповзятість у вирішенні проблем, здатність організувати свій час, здатність організувати робоче місце та ін.	Розум, ерудиція, інтелігентність, комунікабельність, обдарованість, наполегливість, доступність, рішучість, добра пам'ять, прагматизм, витримка, вимогливість, цілеспрямованість, твердість характеру, відкритість, здоров'я, здатність витримувати перевантаження, інтуїція, впевненість у собі, уміння контролювати свої емоції та ін.

Забезпечення органів державної влади необхідним кадровим потенціалом в умовах реформування державної служби є довготривалим процесом, який повинен бути науково обґрунтованим і мати комплексний характер, сприяти створенню такого кадрового потенціалу державної служби, який би забезпечив:

— по-перше, залучення на посади у сфері державної служби, і в тому числі керівні, найбільш підготовлених та здатних професійно виконувати посадові обов'язки осіб шляхом

проведення на конкурсній основі об'єктивного і гласного відбору та добору кадрів;

— по-друге, подальшу професіоналізацію державної служби шляхом удосконалення системи професійного навчання персоналу у сфері державної служби;

— по-третє, кар'єрне зростання персоналу на основі індивідуальних програм розвитку кар'єри та запровадження прозорої процедури просування по службі на підставі професійних досягнень і особистих заслуг;

— по-четверте, високу мотивацію, стимулювання професійного зростання та високих результатів діяльності персоналу на основі оцінювання роботи, заохочення за сумлінну працю та вдосконалення системи оплати;

— по-п'яте, формування дійового кадрового резерву кадрів з метою прийняття на службу та підготовки кадрів для заміщення керівних посад, урегулювання порядку стажування.

5. 4. Резерв керівних кадрів та робота з ним

Резерв кадрів — це спеціально сформована група працівників, яка за своїми особистими якостями за умов певної додаткової підготовки може досягти кваліфікаційних вимог, що ставляться перед особами, які призначаються на відповідні посади.

Резерв керівних кадрів — це найбільш підготовлена категорія працівників, які мають політичні, ділові й особистісні якості, що дозволяють під час висування їх на керівні посади забезпечувати необхідний рівень керівництва на конкретній ділянці роботи. Це група працівників, відібраних для висування на керівні посади за результатами їх професійних знань, умінь і навичок, ділових і особистісних якостей. Виділяють декілька типів резерву. Кадровий резерв можна диференціювати за такими ознаками:

1) за видом діяльності (резерв розвитку і резерв функціонування);

2) за часом призначення резервістів на посади (основний та потенційний).

Формування резерву керівних кадрів у сфері державної служби сьогодні здійснюється відповідно до:

1. Положення про формування кадрового резерву для державної служби (Постанова Кабінету Міністрів України № 199 від 28 лютого 2001 р. : із змінами, внесеними згідно з Поста-

новами КМУ № 1431 від 10.09.2003 р., № 525 від 27.04.2004 р., № 1031 від 10.08.2004 р., № 553 від 12.07.2005 р., № 1032 від 26.07.2006 р., № 1375 від 28.09.2006 р., № 129 від 25.02.2009 р., № 303 від 12.04.2010 р.).

2. Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування (Постанова Кабінету Міністрів України № 1386 від 24 жовтня 2001 р.).

3. Порядку проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України (Постанова Кабінету Міністрів України № 272 від 21 лютого 2007 р. : із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 1352 від 21.11.2007 р., № 129 від 25.02.2009 р.).

4. Методичних рекомендацій щодо застосування п. 21 Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.01 р. № 199 із змінами (Наказ Головного управління державної служби України № 10 від 20 січня 2007 р.).

Кадровий резерв у державних органах відповідно до ст. 28 «Кадровий резерв державної служби» Закону України «Про державну службу» створюється:

- для зайняття посад державних службовців;
- для просування по службі.

Робота з резервом керівних кадрів є комплексною, ведеться в декілька етапів і будується на певних принципах (рис. 5. 2).

Загальні принципи роботи з резервом кадрів:

- добір кандидатів до складу резерву за їх діловими й особистими якостями, внутрішнім потенціалом, віковим та освітнім цензом;
- оптимізація структури і складу резерву з урахуванням того, що для кожної посади необхідно мати 2 – 3 кандидатури;
- диференціація резерву залежно від особливостей організації або напрямків діяльності;
- регулярний і систематичний пошук кандидатів з урахуванням приблизного процента вибуття з резерву кадрів окремих працівників, зміни структури управління і потреби організації в кадрах управління на перспективу;

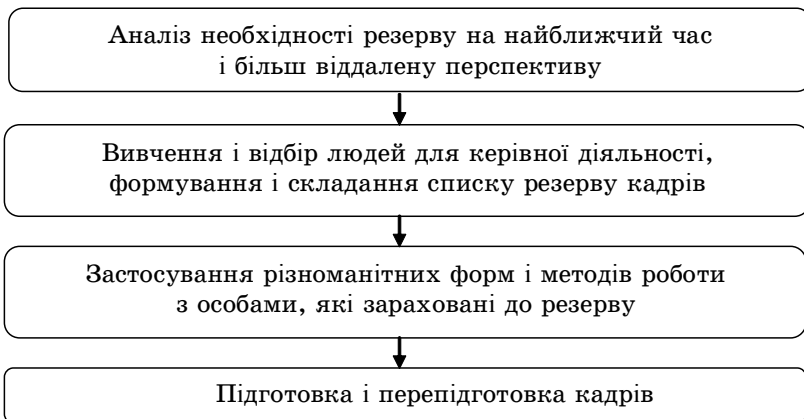


Рис. 5. 2. Етапи роботи з резервом кадрів

— дотримання гласності.

Основні напрями формування резерву кадрів:

— визначення вимог до посади;

— вивчення ділових та особистих якостей кандидатів у резерв, їх здібностей та нахилів до діяльності стосовно конкретної посади;

— планування і проведення теоретичної підготовки кандидатів у резерв за спеціальною програмою у відповідних навчальних закладах або навчальних центрах;

— організація стажування з метою отримання практичного досвіду і вироблення навичок керівної роботи.

Порядок формування та організація роботи з кадровим резервом регулюються Положенням про кадровий резерв державної служби. Кадровий резерв формується зі:

— спеціалістів місцевого та регіонального самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер;

— народних депутатів України;

— керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій;

— працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

— державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, 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, які зараховані на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління;

— державних службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування.

Робота із зарахованими до складу резерву кадрів, в тому числі керівних, проводиться згідно із затвердженими керівниками державних органів та їх структурних підрозділів річними планами, за якими передбачаються конкретні заходи щодо теоретичного навчання і практичної підготовки працівників. До теоретичного навчання кадрового резерву на посади державної служби входять: вивчення і аналіз виконання законодавчо-правових і нормативних актів України; систематичне, регулярне навчання шляхом самоосвіти; періодичне навчання і підвищення кваліфікації в навчальних закладах (у тому числі зарубіжних); участь у роботі науково-практичних конференцій, семінарів, нарад з питань діяльності державних органів та їх структурних підрозділів.

У процесі формування резерву кадрів органів державної влади можуть застосовуватися різноманітні форми і методи роботи. Під час вибору форм і методів роботи, їх черговості й тривалості потрібно враховувати різну підготовленість кандидатів, використовувати принцип індивідуального підходу. Тому напрацювання єдиних критеріїв для всіх посад державних службовців і, відповідно, кандидатів до резерву на державну службу є актуальним.

Розробка спільних (єдиних) критеріїв формування резерву кадрів органів державної влади ґрунтується на таких засадах:

— єдиного, цілісного підходу до мети — розвитку держави та необхідності виконання конкретних завдань щодо її реалізації;

— врахування специфіки діяльності та вимог до державних службовців, соціальних функцій державної служби, описаних в Законі України «Про державну службу»;

— спільності рис, завдань та вимог у «Професійно-кваліфікаційних характеристиках посад державних службовців»;

— незалежності конкурсних комісій, у складі яких були б відсутні представники організації, що добирає до резерву чи безпосередньо на посаду державних службовців.

Можна виділити такі критерії добору кадрів до кадрового резерву у сфері державної служби (табл.5. 5).

Таблиця 5. 5

Критерії добору до кадрового резерву у сфері державної служби

Обов'язкові критерії	Бажані критерії
<ul style="list-style-type: none"> - вища освіта (документ), відповідність знань та вмінь її рівню (тест); - фізична та розумова відповідність (медична довідка); - досвід управлінської роботи (запис у трудовій книжці); - знання директивних документів про державну службу і тих, що регулюють майбутню сферу діяльності кандидата (результати співбесіди); - вільне володіння державною мовою (результати співбесіди); - наявність наукових, методичних, інформаційних матеріалів (розробок, статей, практичних рекомендацій тощо) з питань майбутньої професійної діяльності (брошури, статті, видані або в рукописах) (для 1-3 категорії); - знання проблем, специфіки роботи установи або закладу, у якому має намір працювати кандидат до резерву або на посаду державного службовця (план дій); - відповідні психофізичні характеристики особи (сильна, врівноважена, толерантна, делікатна, тактовна, ретельна, ініціативна, здатна швидко орієнтуватися в ситуації, аналізувати і приймати виважене рішення тощо); (результати тестування і відгуки колег по роботі, керівників та підпорядкованих осіб); - комунікативні навички (усні та письмові); (результати тестування); - організаторсько-управлінські навички (планування та організація власної роботи та роботи інших); результати тестування; - соціальні навички (вміння проводити бесіди, переговори, консультації, впливати на людей); - інтелектуальні навички (аналітична здатність розв'язувати складні управлінські проблеми); - особистісні навички (здатність працювати самостійно, приймати рішення тощо); - наявність потреби постійно вчитися (результати співбесід та інтерв'ю) та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - магістр державного управління; - магістр державної служби; - кандидат наук, доцент, професор; - досвід державної служби; - знання іноземної мови; - знання персонального комп'ютера на рівні користувача; - вміння водити автомобіль; - проживати в районі розташування закладу; - можливість працювати у позанормований час тощо.

Система практичної підготовки резерву кадрів включає такі управлінські процедури: стажування в державному ор-

гані, до кадрового резерву якого зараховано працівника (терміном до 2-х місяців); тимчасове виконання обов'язків органу державної влади, на посаду якого зараховано працівника до кадрового резерву на період його відпустки, відрядження, хвороби тощо; залучення до проведення перевірок, службових розслідувань, розгляду відповідних питань; виїзди до інших організацій з метою вивчення позитивного досвіду роботи; участь у підготовці актів законодавства, інших нормативних документів; участь у навчально-педагогічній роботі в системі підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, керівників державних підприємств, установ і організацій тощо; участь у школах резерву керівних кадрів.

5. 5. Механізми формування вищої політико-управлінської еліти

Основу належності до управлінської еліти (від франц. *elitet* — кращі, вибрані) становлять особливі індивідуальні якості: організаторські здібності, матеріальна та інтелектуальна перевага. Об'єктивно, завдяки своїм природним талантам і збігові соціальних та соціально-психологічних умов до еліти потрапляє лише 7-10 % людей.

Політико-управлінська еліта — відносно вузький соціальний прошарок суспільства, представники якого виконують найбільш впливові, ключові ролі. Це організована меншість, яка саме завдяки своїм соціально-системним характеристикам, організованості посідає домінуючу позицію. *Найголовніша функція політико-управлінської еліти* — керівництво й управління політичною організацією суспільства, тому вона покликана вивчати і аналізувати інтереси різних соціальних груп.

У стародавні часи питанням еліти приділяли увагу Конфуцій, Сократ, Платон, у добу Середньовіччя — Ф. Аквінський, Н. Макіавеллі та ін. На їх думку, представники еліти переважають над іншою частиною суспільства з погляду певних особистісних якостей (найвищий індекс у сфері своєї діяльності) і через це до неї й належать.

Засновники теорії еліт, Г. Моска, В. Парето, Р. Міхельс, Г. Ортега-і-Гасет, М. Вебер на рубежі XIX – XX ст. розробили концепції еліт, що ґрунтувалися на спостереженнях за реальною поведінкою та взаємодією суб'єктів. В. Парето ви-

значав еліту як клас, що складається з кращих і найздібніших осіб у різних сферах діяльності. Г. Моска сформулював концепцію «правлячого класу» як суб'єкта політичного процесу, обґрунтував неминучість поділу суспільства на два класи: правлячу меншість і керовану більшість. Р. Міхельс запропонував гіпотетичний закон, який керує будь-якими соціальними організаціями, відомий як «залізний закон олігархічних тенденцій». У цей же період іспанський філософ і соціолог Г. Ортега-і-Гасет обґрунтував поняття «вибраності» еліти. У роботі «Повстання мас» він висловлює думку, що будь-яке суспільство є динамічною єдністю двох факторів — меншості та маси. До аристократичної меншості входять по-статі особливої кваліфікації, маса — це зібрання середніх людей.

Значний внесок у розвиток елітизму вніс німецький учений М. Вебер, який започаткував концепцію «демократичного елітизму» і вважав, що найбільші шанси на лідерство має той, хто висуває загальнонаціональні завдання, які можуть зацікавити всі класи та верстви суспільства. Основою його концепції є визначення механізмів контролювання бюрократичного апарату, важливе місце серед яких посідає харизматичне політичне лідерство як протипага тотальній бюрократизації. Веберівська концепція стала фундаментом формування теорії раціональної бюрократичної організації управління суспільством, що зводиться, по суті, до чотирьох постулатів:

1) компетенція кожного бюрократичного рівня є чітко регламентована і зафіксована нормативно;

2) ієрархічна організація бюрократичної структури базується на жорстко встановлених принципах посадової субординації;

3) уся формальна внутрішньоорганізаційна діяльність (підготовка наказів, директив, прийняття управлінських рішень, поширення інформації) здійснюється письмово, у формі відповідних документів, які підлягають зберіганню;

4) усі посадові особи повинні бути висококваліфікованими фахівцями в галузі адміністрування, компетентними не тільки щодо питань вирішення посадових обов'язків, але й знання норм, правил і процедур діяльності бюрократичної організації загалом.

Існують різні класифікації еліти. Так, політико-управлінську еліту поділяють на три групи: вищу, середню й ад-

міністративну. Вважається, що, з погляду структури влади, різні групи впливу правлячої еліти відрізняються неоднаковим ступенем впливу на процес прийняття найважливіших політичних рішень.

До вищої еліти належать ті, хто безпосередньо бере участь у процесі прийняття рішень і впливає на нього, обіймаючи стратегічні посади в уряді, у великих політичних партіях, групах тиску, законодавчих органах влади тощо. У розвинутих демократичних країнах на кожний мільйон жителів припадає приблизно 50 представників вищої еліти. До середньої еліти належать ті, що мають високий показник за трьома ознаками: прибуток, професійний статус, освіта. Представники середньої еліти часто мають кращу, порівняно з вищою елітою, поінформованість, організаційну здатність та консолідованість. Адміністративна еліта — це верхній прошарок державних службовців, що обіймають керівні посади в міністерствах, департаментах та інших органах керування, зберігають нейтралітет і не виявляють своїх партійних орієнтацій.

Вирізняють також науковий, творчий, воєнний, бізнесовий та політичний типи еліт. *Політична еліта* — це група в суспільстві, яка здійснює владу або перебуває в опозиції до правлячої верхівки. В основі феномена політичної еліти лежить абсолютизація політичної влади. Призначення політичної еліти, увесь сенс її існування в реалізації провідництва, керівництва, та управління політичною організацією суспільства. Політична еліта, як і кожен з різновидів вирізняється специфічними функціями, які полягають у розв'язанні нею найбільш загальних пріоритетних соціально-управлінських завдань, що постають перед даним суспільством, а також презентує дане суспільство іншим суспільствам.

Перша функція політичних еліт — це виокремлення проблем, що стоять перед суспільством на даний час та в перспективному ракурсі, оцінка їх значущості та розстановка пріоритетів серед них. *Друга* — оцінювання та розподіл наявних у суспільстві ресурсів (фінансових, матеріальних, людських тощо) серед ключових суспільних проблем. *Третя функція* — це стратегічне планування діяльності суспільства, спрямоване на розв'язання поставлених цілей. *Четверта* — мотивування суспільства в цілому, окремих суспільних груп (і в тому числі інших еліт) та окремих особистостей

на служіння суспільству й утримання їх від суспільно шкідливої діяльності. *П'ята* — контроль та корегування суспільної діяльності та суспільних відносин.

Вітчизняний дослідник В. Бебик визначає такі функції: артикуляція й трансмісія інтересів великих суспільних груп; репрезентація суспільних груп у політичному житті суспільства; формування (інституційно-організаційно) волі суспільних груп; регулятивно-контрольна; кадрова.

Існують різні класифікації функцій еліти. Так, Г. Полуїна найбільш важливими функціями політичної еліти вважає: стратегічну, комунікативну, організаторську, інтеграційну. Загальна схема, що відображає функції політичної еліти, розроблена О. Якубовським і Л. Приходченко (рис. 5. 3).

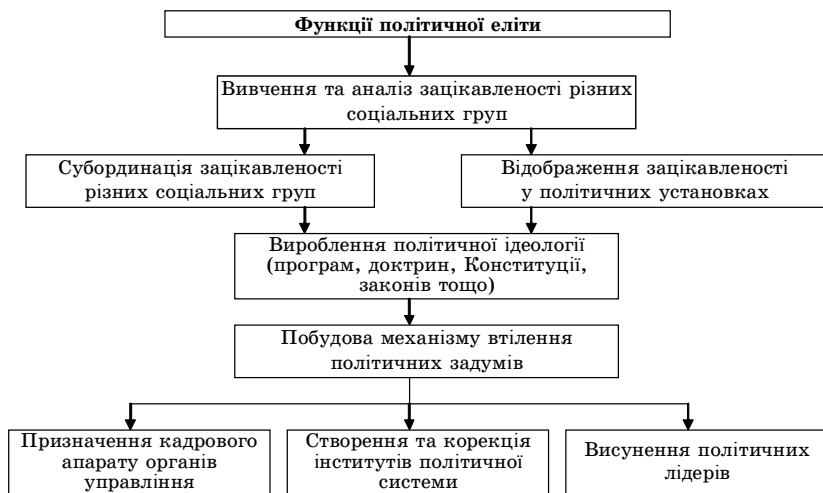


Рис. 5. 3. Функції політичної еліти

Політична еліта займає найвище місце в суспільній стратифікації. У свою чергу, інші суспільні еліти їй підпорядковуються і так або інакше зазнають від неї як позитивного, так і негативного селекційного впливу (наприклад, сталінські чистки адміністративної, військової, наукової, творчої та інших еліт). Корисність або шкідливість такого впливу значною мірою визначає ефективність даного суспільства.

Важливими показниками суспільної функціональності чи дисфункціональності політичної еліти можна вважати: по-

перше, міру якості наведених вище її функцій; по-друге, співвідношення турботи політичної еліти про свій власний добробут із піклуванням про загальносуспільні інтереси та добробут мас. Як свідчить суспільно-історична практика, зазначені показники можуть варіюватись у дуже широких межах. Завдяки високофункціональним елітам суспільство може досягти великих успіхів. Дисфункціональність політичної еліти негативно впливає спочатку на суспільство, а потім, зрештою, і на саму політичну еліту, спричиняючи втрату нею владного становища.

З огляду на ідею циркуляції еліт, будь-яка еліта приречена з часом стати дисфункціональною і бути забутою відправленою на «звалище історії», назване В. Парето «цвинтарем еліт». При цьому зміни еліт можуть набувати як форми соціальних катаклізмів (наприклад, як у Російській імперії на початку ХХ ст.), так і мати відносно рівний характер (в Англії, революція під проводом О. Кромвеля). Останнє залежить від багатьох чинників, але особливо від здатності еліти до розумної відкритості, соціального обміну між політичною елітою, іншими елітами та масами.

Серед суспільних груп в особливому становищі щодо політичної еліти перебуває професійна державна служба (чиновництво, бюрократія) та її вищий прошарок – адміністративна еліта, оскільки насамперед через неї здійснюється контроль та вплив на суспільство. Бюрократична еліта охоплює представників управлінського апарату, які мають владні повноваження, впливаючи на виконання важливих державних функцій. Відносинам між політичною елітою та професійною державною службою притаманні водночас і взаємозумовленість, наявність спільних інтересів, і наявність протиріч різної інтенсивності між ними.

За критерієм жорсткості розрізняють три види зв'язку політичної еліти з бюрократією:

- 1) політики і чиновники зливаються в майже монолітну політико-адміністративну еліту (Німеччина, Франція, Японія, Норвегія);
- 2) помірний зв'язок (Італія, Бельгія, Австрія);
- 3) сфери впливу політиків і чиновників чітко розмежовані (Англія, Австралія, Голландія, Данія).

Як свідчить практика, бюрократії в будь-якій країні притаманна тенденція виходити з-під контролю політичної елі-

ти і працювати задля власного інтересу. Кожен окремий чиновник досить уразливий у стосунках з державою, але чиновництво як соціально-системне утворення — зовсім інша річ. О. де Бальзак якось назвав чиновництво велетенською силою, яка рухається пігмеями.

Отже, політична еліта виступає носієм владних функцій, є частиною правлячої еліти, володіє непередбаченими психологічними, соціальними й політичними якостями та бере безпосередню участь у схваленні та здійсненні рішень, що пов'язані із використанням державної влади, з професійною службою чи впливом на неї. Велике значення має кадрова політика політичної еліти щодо державної служби (принципи відбору на державну службу, система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, системи заохочень, покарань, просування та переміщення тощо).

Для політичної еліти важливо виробити механізм вчасного включення до свого складу політично високопродуктивних особистостей з нижчих прошарків і зміщення вниз (або, принаймні, відсторонення від влади) тих представників, які втратили або не мають політичної продуктивності. Інший важливий чинник — це дотримання балансу між соціальним егоїзмом та соціальним альтруїзмом у функціонуванні політичної еліти.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю політико-управлінської еліти.
2. Які найбільш важливі функції політичної еліти ви знаєте?
3. Які зв'язки існують між політичною елітою і бюрократією?
4. У чому полягає взаємозумовленість політичної еліти і професійної державної служби?
5. Охарактеризуйте критерії добору кадрів до кадрового резерву у сфері державної служби.
6. Визначте особливості добору, розстановки і висування керівних кадрів в органах державної влади і в органах місцевого самоврядування.
7. Розкрийте основні етапи роботи з резервом кадрів.
8. Проаналізуйте особливості технологій роботи з кадрами на державній службі.

9. Дайте кількісну та якісну характеристику кадрового потенціалу державної служби України. Які шляхи його вдосконалення?

Практичні завдання для самостійної роботи

Обласною податковою адміністрацією оголошено конкурс на заміщення вакантної посади головного спеціаліста юридичного управління. Конкурсною комісією були розроблені кваліфікаційні вимоги до претендентів, які були розміщені лише на дошці оголошень ДПА:

- вища юридична освіта;
- післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління;
- знання іноземної мови для вільного користування;
- вік до 35 років;
- наявність житла;
- вміння працювати на комп'ютері.

1. Дайте оцінку зазначеним вимогам щодо їх відповідності чинному законодавству.

2. Чи можна визнати результати конкурсу дійсними?

Список рекомендованої літератури

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-н/Д. : Феникс, 1998. – 512 с.

2. Ашин Г. Курс элитологии / Г. Ашин, Е. Охотский. – М.: Спортакадемпред, 1999. – 368 с.

3. Бебик В. Політика і політична діяльність / В. Бебик // Політ. читання. – 1994. – № 3. – С. 114 – 115.

4. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

5. Желюк Т. Л. Державна служба : навч. посіб / Т. Л. Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.

6. Крюков О. І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення: монографія / О.І. Крюков. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 252 с.

7. Кухта Б. Політичні еліти і лідери / Б. Кухта, П. Теплохова. – Л. : Кальварія, 1996. – 221 с.

8. Лукьяненко В. И. Функции управления / В. И. Лукьяненко // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 5. – С. 17 – 21.

9. Моска Г. Правящий класс / Г. Моска // Социс. – 1994. – № 10. – С. 187 – 198.

10. Моска Г. Элементы политической науки / Г. Моска // Социс. – 1995. – № 4-5.
11. Ортега-и-Гассет Г. Восстание масс / Г. Ортега-и-Гассет. – М.: Мир, 1999. – 579 с.
12. Парсонс Т. Общий обзор / Т. Парсонс // Американская социология. – М. : Прогресс, 1972. – С. 360 – 378.
13. Патрушев А. Расколдованный мир Маркса Вебера / А. Патрушев. – М. : Изд-во МГУ, 1992. – 207 с.
14. Пірен М. Політична еліта та проблеми політичної елітаризації українського суспільства / М. Пірен // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 1. – С. 242 – 249.
15. Политология: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / под ред. Г. В. Полуниной. – М. : Акалис, 1996. – С. 73 – 97.
16. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія / С. М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.
17. Сучасна управлінська еліта в Україні : якісні характеристики, шляхи та методи підготовки: монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. – К.: УАДУ, 2003. – 180 с.
18. Танчер В. Ідеї елітизму в контексті демократичної трансформації суспільства / В. Танчер, О. Кучеренко // Соціологія : теорія, методи, маркетинг. –1998. – № 3. – С. 5 – 16.
19. Якубовський О.П. Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні : навч.-метод. посіб. / О. П. Якубовський, Л. Л. Приходченко. – О.: Оптимум, 2001. – 173 с.

ТЕМА 6. СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

План заняття

- 6.1. Поняття підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.
- 6.2. Система організації навчання керівних кадрів в Україні, її завдання та функції.
- 6.3. Роль Національної академії державного управління при Президентові України в системі освіти державних службовців та осіб місцевого самоврядування.
- 6.4. Школа вищого корпусу державної служби.
- 6.5. Апаратне професійне навчання.

6.1. Поняття підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників

Підготовка кадрів — це планомірна і організована підготовка кваліфікованих спеціалістів, отримана в результаті навчання персоналу, набуття сукупності спеціальних знань, умінь і навичок.

Перепідготовка кадрів — це підготовка кадрів з метою засвоєння ними нових знань, умінь і навичок у зв'язку зі зміною вимог до результатів праці та її змісту або оволодінням новою професією.

Підвищення кваліфікації кадрів — це підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді. Структура підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів:

- вища освіта;
- друга вища освіта;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації;
- аспірантура;
- докторантура.

Основні заклади, що здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців в Україні:

— Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президенті України (*далі* — НАДУ);

— регіональні центри НАДУ при Президенті України та галузеві заклади післядипломної освіти;

— обласні центри, що функціонують при Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київській та Севастопольській міських державних адміністраціях.

Центри підвищення кваліфікації кадрів забезпечують підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників підприємств, установ та організацій за програмами короткотермінових семінарів з актуальних питань державно-управлінської діяльності.

6. 2. Система організації навчання керівних кадрів в Україні, її завдання та функції

В Україні створено систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівного персоналу у сфері державної служби та резерву керівних кадрів. До системи вхо-

дять Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, 23 регіональних центри підвищення кваліфікації при обласних, Київській та Севастопольській місцевих державних адміністраціях, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, а також близько 70 вищих навчальних закладів (рис. 6. 1).

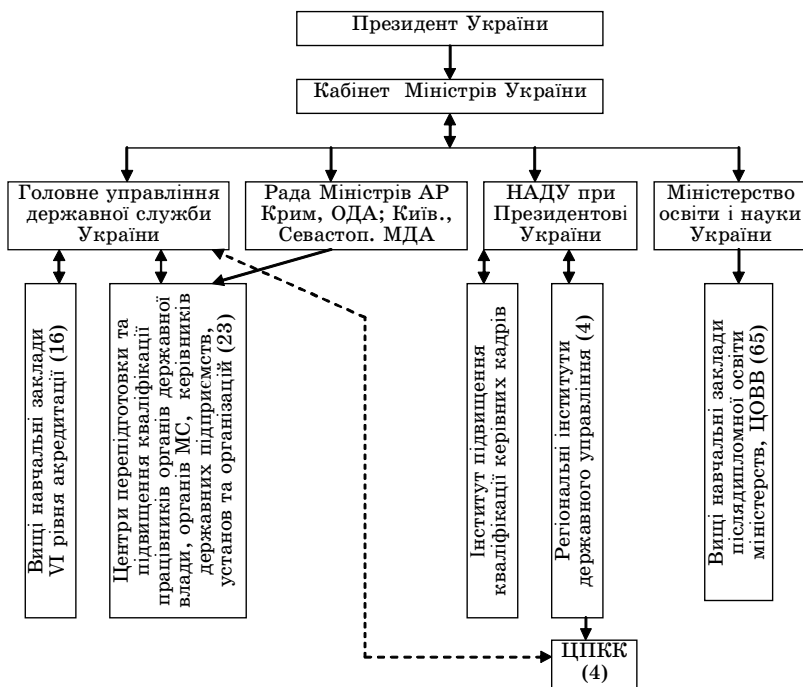


Рис. 6. 1. Структура системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу у сфері державної служби

На базі Інституту державного управління і місцевого самоврядування при Кабінеті Міністрів України створено Українську Академію державного управління при Президентові України, статус якої в 2003 р. було підвищено до Національної. Академія з регіональними інститутами державного управління в Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові є головним закладом вищої освіти в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службов-

ців і має забезпечувати органи державної влади, державну службу висококваліфікованими кадрами, насамперед, керівним персоналом, підготовленим для роботи на посадах I-IV категорій, та відповідного кадрового резерву.

Отже, підготовка в Україні спеціалістів для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування є важливою складовою державної та регіональної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійного кадрового корпусу та підвищення якості їхньої роботи.

6. 3. Роль Національної академії державного управління при Президентіві України в системі освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Національна (до серпня 2003 р. — Українська) академія державного управління при Президентіві України (далі — Академія) з її Дніпропетровським філіалом утворена указом Президента України «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» від 30 травня 1995 р. № 398. Академія є складовою системи органів виконавчої влади, головним завданням якої є підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій та відповідного кадрового резерву.

Утворення Академії як головного вищого навчального закладу в загальнонаціональній системі професійного навчання державно-управлінських кадрів нової генерації здійснено не на пустому місці. На різних етапах розвитку України професійному навчанню державно-управлінських кадрів надавалося великого значення. Після проголошення незалежності України діюча в СРСР система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів практично була ліквідована, а її навчально-матеріальна та побутова база як у місті Києві, так і в областях була розпорошена — відійшла до державних та недержавних структур. В таких умовах Постановою КМУ від 28 квітня 1992 р. № 214 був створений Інститут державного управління і місцевого самоврядування при Кабінеті Міністрів України, на базі якого згодом була утворена академія.

Завдання Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів:

- участь у реалізації державної кадрової політики;
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів державних органів та органів місцевого самоврядування і резерву на їх заміщення за денною, вечірньою, заочною, дистанційною та іншими формами навчання;
- здійснення підготовки національної управлінської еліти, наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації в галузі державного управління через магістратуру, аспірантуру, докторантуру, інститут здобувачів, захист дисертацій на здобуття наукових ступенів у спеціалізованих учених радах;
- підготовка за відповідними освітніми рівнями фахівців за спеціальностями освітньої галузі «Державне управління» та суміжними з нею;
- розвиток освітньої та наукової сфер галузі «Державне управління»;
- виконання за державним замовленням та на договірних засадах з підприємствами, установами, організаціями фундаментальних і прикладних наукових досліджень та здійснення інформаційно-аналітичної діяльності з актуальних проблем теорії та практики державного управління й місцевого самоврядування, кадрової політики; використання їх результатів у навчальному процесі та його науково-методичному забезпеченні;
- вивчення та узагальнення вітчизняного і зарубіжного практичного досвіду щодо організації державної влади, самоврядування і підготовки управлінського персоналу, розроблення з їх урахуванням освітніх стандартів у галузі державного управління;
- участь у розробленні базових вимог до освітнього і професійного рівнів та програм підготовки державних службовців і керівників державних підприємств, установ, організацій, науково-методичного забезпечення оцінювання їх професійної підготовки, атестації;
- підготовка наукових, методичних, експертних рекомендацій щодо формування резерву управлінських кадрів та його навчання;
- участь у сертифікації науково-педагогічних кадрів для державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

— методична, інформаційна, консультативна допомога центру підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ (організацій) та іншим навчальним закладам, що здійснюють підготовку (перепідготовку), підвищення кваліфікації державних службовців;

— видавнича діяльність.

Напрями діяльності Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів:

— визначення спільно з державними органами потреб, основних напрямів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців у академії;

— визначення змісту, форм, методів, засобів навчання;

— забезпечення високої якості навчання за всіма формами та здійснення моніторингу його ефективності;

— забезпечення цілеспрямованого відбору аспірантів, докторантів та здобувачів наукового ступеня кандидата наук за спеціальностями наукової галузі «Державне управління», діяльності спеціалізованих учених рад із присудження наукових ступенів кандидата і доктора наук державного управління;

— організація і методичне забезпечення стажування за програмами навчання, а також у межах вітчизняних та міжнародних проектів;

— внесення пропозицій щодо працевлаштування випускників академії, підтримка з ними постійних зв'язків;

— формування згідно з чинним законодавством на конкурсних умовах на договірній або контрактній основі штатів адміністративно-управлінського, професорсько-викладацького, наукового та іншого персоналу, вирішення питань соціальних гарантій для них, залучення до проведення занять і наукових досліджень висококваліфікованих фахівців органів влади, інших установ, організацій, підприємств України та інших держав;

— підготовка і підвищення кваліфікації науково-педагогічних і наукових кадрів через організацію стажування в органах влади, інших вітчизняних та міжнародних установах і організаціях, надання творчих відпусток для завершення дисертаційних досліджень, участь у науково-комунікативних заходах;

— організація і виконання науково-дослідних робіт, проведення науково-методичних та науково-практичних конференцій, конгресів, семінарів, симпозіумів, колоквиумів та інших заходів за участю національних та міжнародних установ і організацій;

— створення в межах загальної структури підрозділів для здійснення навчальної, методичної, наукової, консультативної, експертної, видавничої та інших видів діяльності, у тому числі на договірних засадах;

— укладання угод з іншими організаціями, установами, підприємствами, юридичними та фізичними особами;

— розвиток міжнародного співробітництва з питань професійного навчання та наукових досліджень у галузі державного управління;

— видавнича діяльність, випуск періодичних видань, аудіо-, відео-, комп'ютерних носіїв інформації;

— подання щодо нагородження працівників академії державними нагородами;

— нагородження Почесною грамотою академії працівників, слухачів, аспірантів, докторантів закладу, громадян України за вирішення найважливіших питань діяльності та розвитку закладу;

— забезпечення побутового обслуговування студентів, слухачів, аспірантів, докторантів академії, їх оздоровлення та інша діяльність, передбачена чинним законодавством України.

6. 4. Школа вищого корпусу державної служби

Структурою, яка забезпечує підвищення кваліфікації керівного складу державної служби, є Школа вищого корпусу державної служби (далі — Школа), яка була створена при Головному управлінні державної служби України згідно з наказом начальника Головдержслужби України від 27 жовтня 2008 р. № 297 (внесено зміни наказом Головдержслужби України від 06.04.09 р. №106) з метою сприяння становленню і розвитку вищого корпусу державної служби (державних службовців, що займають посади першої та другої категорій), створення інституціональних передумов для забезпечення лідерства в проведенні реформи державної служби та державного управління, сталості і наступності функціонування системи державної служби, а також її оперативного

реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України.

Метою створення та діяльності Школи є підготовка та виконання тренінгових програм у сфері державної служби та державного управління і європейської інтеграції.

Завданнями діяльності Школи визначені такі:

1) підвищення професійного рівня державних службовців, насамперед, тих, що займають посади першої та другої категорій (вищій корпус державної служби), забезпечення отримання ними знань, умінь і навичок;

2) сприяння формуванню та підтримка лідерства вищого корпусу державної служби в проведенні реформи державної служби та державного управління;

3) узагальнення, збереження та передання власного практичного досвіду державного управління між поколіннями державних службовців України, насамперед у межах вищого корпусу державної служби, що сприятиме формуванню адміністративної традиції та національної управлінської еліти;

4) пропаганда та сприяння впровадженню принципів та підходів, що застосовуються країнами-членами Європейського Союзу та іншими розвинутими демократичними країнами у сфері професійного навчання державних службовців;

5) науково-методичне, експертно-аналітичне, інформаційно-консультаційне, організаційне та інше забезпечення реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до стандартів врядування Європейського Союзу.

Діяльність Школи охоплює комплекс заходів:

1. Розробка методики оцінювання потреб у підвищенні професійного рівня вищого корпусу державної служби.

2. Визначення пріоритетних тем для подальшої розробки тренінгових програм.

3. Відбір тренерів, що будуть розробляти тренінгові програми.

4. Розроблення тренінгових програм, у відповідності до підготовленої Методики розробки тренінгових програм.

5. Пілотне тестування та доопрацювання тренінгових програм.

6. Запуск тренінгових програм та перехід до штатного режиму діяльності.

Організаційно-правовий статус Школи, її місце в існуючій системі освіти в Україні

— Школа є державною установою, що належить до сфери управління Голодержслужби України;

— Школа є юридичною особою публічного права;

— Школа підлягає включенню в установленому порядку до переліку закладів у галузі освіти, що забезпечують виконання загальнодержавних функцій, видатки на які здійснюються з державного бюджету;

— Школа не є закладом післядипломної освіти, її послуги не підлягають ліцензуванню;

— Школа є розпорядником бюджетних коштів нижчого рівня і забезпечує виконання бюджетної програми з організації підготовки та виконання тренінгових програм і заходів з розвитку вищого корпусу державної служби, програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України;

— Школа є підзвітною і підконтрольною Голодержслужбі України щодо виконання таких бюджетних програм;

— Школа має право одержувати гранти та іншу міжнародну технічну допомогу від країн-донорів та міжнародних організацій в установленому законодавством порядку;

— Школа може отримувати кошти, надаючи освітні, науково-методичні, консультаційні, інформаційні, організаційно-технічні, експертні та інші послуги, згідно з укладеними цивільно-правовими договорами.

Діяльність Школи охоплює різноманітні форми підвищення професійного рівня державних службовців з метою обміну практичним досвідом між ними: регулярні та оперативні тренінги; семінари; конференції; інші заходи, у тому числі, міжнародного характеру. *До програми Школи включені такі типи тренінгів:*

— обов'язковий курс для новопризначених державних службовців, що займають посади першої та другої категорій;

— тематичні короткострокові тренінги з таких напрямків як стратегічне управління, лідерство та формування команди, управління змінами, державні фінанси, комунікація, перспективи європейської інтеграції, тощо.

Крім того, Школа пропонує курси різної тривалості (обсягу) та спрямування, розроблені з урахуванням запитів споживачів.

На першому етапі діяльності *цільова аудиторія* Школи складатиметься з окремих груп державних службовців, що займають посади першої та другої категорій:

— керівники центральних органів виконавчої влади та їх заступники;

— інші державні службовці центральних органів виконавчої влади;

— голови обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, їх заступники, інші державні службовці місцевих адміністрацій.

У подальшому діяльність Школи буде поширено на усіх державних службовців, що займають посади першої та другої категорій, а також державних службовців, що займають посади третьої та четвертої категорій у центральних органах виконавчої влади. З розвитком Школи її аудиторія може бути розширена за рахунок включення у неї голів міст – обласних центрів, а також інших посадових осіб місцевого самоврядування.

6.5. Апаратне професійне навчання

Апаратне професійне навчання державних службовців здійснюється в умовах робочого підрозділу органів влади всіх рівнів без відриву від виробництва і проводиться працівниками даного підрозділу. Найчастіше проводять такі заняття керівники і найбільш досвідчені в цьому питанні спеціалісти, а також працівники кадрової служби. Нерідко до проведення занять у тій чи іншій формі можуть залучатися і сторонні консультанти, професійні викладачі, тренери.

З погляду термінів подібне навчання є ще менш тривалим (один або максимум кілька днів), ніж короткотермінові програми (найчастіше двотижневі), що проводяться в центрах підвищення кваліфікації державних службовців. Апаратне навчання також змістовно є ще більш вузько спрямованим. Значущість апаратного навчання у роботі з персоналом у перспективі буде постійно збільшуватися, оскільки темп суспільних змін невинно наростає, що тягне за собою необхідність адаптації до них професійного потенціалу державних службовців, набуття ними нових знань, умінь та навичок.

Апаратне навчання найдоцільніше проводити у формі семінару, тренінгу або тематичної зустрічі. Можливі також й інші форми: лекція, доповідь, індивідуальна або групова консультації тощо.

Останнім часом у практику роботи з персоналом входить поняття оперативного тренінгу. Етапи оперативного тренінгу за системою SHAPE (у тому числі й залучення досвідчених працівників як ресурсу для тренінга): визначення потреби; розробка системи тренінгу; проведення тренінгу; оцінювання результатів. Це — технологія прискорення підготовки керівником підрозділу свого персоналу самостійно (без залучення професійного тренера або залучення його в ролі методичного консультанта, або співтренера) у відповідь на внутрішні чи зовнішні зміни, що відбулися чи мають відбутися в організації.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Що ви розумієте під державною системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування?

2. Розкрийте роль і завдання Національної академії державного управління при Президентові України в системі професійного навчання кадрів вищої кваліфікації.

3. Які форми апаратного професійного навчання є ефективними в практиці роботи органів державної влади?

4. Охарактеризуйте сучасну модель системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу у сфері державної служби.

5. Які є шляхи вдосконалення професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування?

6. Охарактеризуйте етапи оперативного тренінгу за системою SHAPE.

Практичні завдання для самостійної роботи

**Витяг із записів щоденника
державного службовця Т.**

11 вересня 2007 р.

Загалом моя робота мені подобається. Я маю добрі стосунки з колегами, а ті завдання, що я маю виконувати, дуже різноманітними. Завдяки цьому мені щодня доводиться спі-

лкуватися з різними людьми. Проте останнім часом я трохи не задоволений і вважаю, що моя професійна діяльність має бути дещо іншою. Я не можу до самої пенсії обіймати одну і ту ж саму посаду та виконувати добре відому мені роботу.

Я хочу отримати підвищення по службі. До того ж мене цікавить керівна посада. Я турбуюся про колег, наче батько. Мій керівник не дуже переймається моїм професійним і особистим розвитком, тому я сам маю піклуватися про себе.

Я розумію свого керівника, адже він завжди знаходиться у стані стресу. Відповідно керівник не має часу займатися нашим розвитком. Але якщо я стану керівником, я впевнений, що буду краще турбуватися про своїх підлеглих.

Я міг би піти до служби управління персоналом. Там з'явилася нова працівниця, сподіваюсь, що вона щось мені порадить.

25 вересня 2007 р.

Сьогодні був хвилюючий день. Керівник відділу запропонував вищу посаду. Проте при цьому я буду виконувати приблизно такі ж обов'язки, але заробітна платня збільшиться.

Після обіду я випадково дізнався від колег про вакансію начальника суміжного відділу в структурі нашої організації. З цією посадою пов'язана більша відповідальність за персонал, адже у відділі працює 5 осіб. Звичайно, що керувати людьми я завжди хотів. Проте цей відділ не моя сфера інтересів. Не знаю, чи зможу швидко вникнути в справу, однак такий шанс випадає нечасто, тому я спробую подати документи на конкурс.

29 жовтня 2007 р.

Мені зателефонував керівник служби управління персоналом і повідомив, що за формальними вимогами — через відсутність диплома магістра державного управління — я не можу бути призначеним на бажану посаду.

Проаналізувавши вищенаведений матеріал надайте відповіді на такі питання:

1. Державний службовець Т. хотів обговорити з лінійним керівником можливість подальшого просування по службі. Які питання можуть виникнути в ході такої зустрічі?

2. Охарактеризуйте стан кадрової роботи в органі, де працює Т.

3. Які пропозиції йому може надати керівник служби управління персоналом у такій ситуації?

4. Яких помилок припустився Т. під час планування своєї кар'єри?

Список рекомендованої літератури

1. Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 квіт. 1998 р. із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 402 від 26.05.2005 р. // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 499. – С. 32 – 34.

2. Гомаль В. П. Державна служба : Курс лекцій / В.П. Гомаль, О.О. Чугуєва. – Д.: Наука і освіта, 2002. – 304 с.

3. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України : формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

4. Гурне Б. Державне управління : пер. з фр. / Б. Гурне. – К. : Основи, 1993. – 162 с.

5. Державна служба в Україні : зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – 352 с.

6. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. В. П. Авер'янова ; Акад. правових наук України, Київ. регіон. центр. – К. : Ін Юре, 1999. – 273 с.

7. Державне управління в Україні : наукові, правові, кадрові питання: навч. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Л. : Львів. політехніка, 2002. – 164 с.

8. Державне управління в Україні : організаційно-правові засади : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко [та ін.]; за заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. – К. : УАДУ, 2002. – 164 с.

9. Державне управління в Україні: теорія та практика : монографія / під заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.

10. Акер Л. Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України : звіт, підготовлений на замовлення Світового банку за підтримки Центру сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні держ. служби України / Ларс Акер. – К., 2005. – 31 с.

11. Правове регулювання діяльності державних службовців України / А. В. Толстоухов; Т. В. Мокренко; В. І. Луговий [та ін.]. – К.: НАДУ, 2004. – 868 с.

ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЯ ТА ДІЛОВОДСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

План заняття

- 7.1. Роль інформації в управлінні.
- 7.2. Документ як засіб обліково-інформаційного забезпечення кадрової роботи.
- 7.3. Загальні вимоги до організації документообігу.

7. 1. Роль інформації в управлінні

Процес управління можна уявити у вигляді багатьох погоджених рішень, які постійно приймаються і реалізуються та спрямовані на досягнення головної мети функціонування організації. Вироблення цих рішень має бути інформаційно забезпеченим. Практика підтверджує, що інформація є першоосновою для діяльності будь-якого органу влади. Всі процеси, пов'язані з виконанням поставлених завдань, наповнені операціями з інформацією і заради інформації. Ці операції умовно можуть бути розподілені на три рівнозначні стадії:

- створення системи отримання інформації;
- обробка інформації;
- реалізація інформації.

Поняття «*інформація*» (від лат. *informatio* — «роз'яснення», «викладення») визначається як відомості, передані усним, письмовим або іншим способом (за допомогою умовних сигналів, технічних засобів тощо). За допомогою інформації реалізуються зв'язки між суб'єктом і об'єктом, іншими елементами системи управління і середовищем діяльності, що дозволяє розглядати її як головний засіб управління.

Згідно із Законом України «Про інформацію» під інформацією розуміють документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому середовищі. Стосовно органів державної влади під інформацією можна розуміти сукупність повідомлень, що характеризують конкретний стан явищ, подій державно-управлінської чи іншої діяльності.

Будь-яка інформація оцінюється за корисністю її впливу на прийняття рішень. Інформація, що використовується в організації управління, класифікується за певними параметрами (рис. 7. 1).



Рис. 7. 1. Класифікація видів інформації в організації управління

Аксиома — «Хто володіє інформацією, той володіє світом» — має особливо важливе значення для органів державного управління, характеризуючи раціональність та ефективність їх діяльності. Цінність інформації часто зберігається протягом багатьох років її використання. До неї як до засобу підвищення ефективності державного управління ставляться такі вимоги:

- інформація є стратегічним ресурсом, відповідно вона повинна бути повною, актуальною, достовірною, охоплювати весь спектр проблем, які цікавлять державну структуру, збиратись регулярно, з певною періодичністю і в необхідній кількості;

- має відповідати комбінації цілей, які ставить управлінська структура, і засобів, які застосовуються;

- бути придатною для систематизації, обробки, акумулювання й експертизи;

- припускати використання окрім офіційної, неформальної інформації;

Необхідно враховувати, що інформація має лише потенційні можливості стати корисною для користувача.

7.2. Документ як засіб обліково-інформаційного забезпечення кадрової роботи

Термін «документ» походить від лат. documentum, що означає доказ, посвідчення, взірець. У російській мові цей термін почав уживатися за Петра I, який, як стверджували сучасники, власноручно зробив переклад цього слова – «письмове посвідчення».

Документ — це засіб фіксації певним чином на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини. Це — результат відображення конкретної інформації на спеціальному матеріалі за визначеним стандартом чи формою. Відповідно до Закону України «Про інформацію», документи поділяють на первинні та вторинні. Первинні містить у собі вихідну інформацію, а вторинні документи є результатом аналітико-синтетичної та іншої обробки одного або декількох документів.

Діяльність, пов'язану зі створенням документів та організацією роботи з ними в процесі управління, називають *діловодством*. Використовують три системи діловодства:

- 1) централізовану (всі операції, пов'язані з документацією, зосереджуються в єдиному підрозділі: у секретаря, в канцелярії);
- 2) децентралізовану (операції, пов'язані з документацією, зосереджуються в окремих структурних підрозділах);
- 3) змішану.

Основні вимоги до підготовки ділових документів, які використовуються в організації управління:

- своєчасність розробки;
- лаконічність викладення;
- достовірність інформації;
- наочність.

У роботі з документами в системі органів державної влади необхідно дотримуватись таких принципів як:

- 1) *достовірність* (викладені факти відображають реальний стан речей);
- 2) *точність* (виклад не допускає подвійного трактування, розпливчастого тлумачення тексту загалом та окремих його частин зокрема);
- 3) *логічність* (у документі витримується логіка викладу, без будь-яких суперечностей, текст документа має містити всю необхідну інформацію для роботи над ним);

4) *лаконічність* (у тексті відсутні зайві речення або надмірність тлумачення певного факту);

5) *аргументованість і переконливість* (положення, пропозиції та прохання належним чином аргументовані, достатньою мірою переконують у необхідності й доцільності прийняття певного рішення);

6) *емоційна нейтральність та відсутність індивідуальних особливостей стилю автора* (укладача);

7) *прогнозування результативності* (чітке уявлення результативності документа, тобто планування тих наслідків, яких буде досягнуто внаслідок реалізації запропонованого в документі);

8) *структурна і композиційна чіткість* (структура документа передбачає наявність плану його побудови: *вступ, аргументація, закінчення*, а композиційна чіткість передбачає виклад у вступі інформації, що готує адресата до сприйняття, в основній частині аналіз проблеми з належним її аргументуванням, заключна ж частина містить положення (прохання, пропозиція, вимога), заради яких, власне, й укладено весь документ);

9) *доступність викладу* (максимально просто, без будь-якого примітивізму подаються певні факти);

10) *відповідність нормам і вимогам офіційно-ділового мовлення* (відсутність емоційно забарвлених морфем, слів, виразів; використання загальноживаної лексики; замість особових займенників використання іменників; виклад ведеться від третьої особи; відсутність суб'єктивізму в тексті).

Загальні вимоги до організації документообігу:

— кожне переміщення документа має бути цілезабезпеченим;

— повторне переміщення документів виключається або зводиться до мінімуму;

— розробка і проходження документів має бути оперативним, регульованим і здійснюватися за допомогою найбільш ефективних засобів і прийомів;

— повинно бути забезпечено виконання вимог діловодства.

Отже, документ — це надзвичайно важливий засіб обліково-інформаційного забезпечення кадрової роботи в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування.

7.3. Загальні вимоги до організації документообігу

Правильно підготовлений і належним чином оформлений документ — це свідчення культури виконавця. Існують певні критерії до класифікації документів (табл. 7. 1). Кожен документ як цілісність являє собою сукупність окремих компонентів, що називаються *реквізитами*. Розрізняють *постійні* і *змінні* реквізити документа. Постійні реквізити друкуються під час виготовлення бланка; змінні — фіксуються на бланку в процесі його заповнення.

Таблиця 7. 1

Критерії класифікації документів

№ з/п	Ознаки класифікації	Групи документів
1.	За найменуванням	Заява, лист, телеграма, довідка, інструкція, службова записка, протокол та ін.
2.	За походженням	Службові (офіційні) й особисті
3.	За місцем виникнення	Внутрішні, зовнішні
4.	За призначенням	Щодо особового складу (особові офіційні документи), кадрові, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, організаційні, розпорядчі
5.	За напрямом	Вхідні, вихідні
6.	За формою	Стандартні (типові) й індивідуальні (нестандартні)
7.	За терміном виконання	Звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові
8.	За ступенем гласності	Для загального користування, службового користування, тасмні, цілком тасмні
9.	За стадіями створення	Оригінали, копії. Різновидами копії є витяг, дублікат
10.	За складністю (кількістю відображених питань)	Прості, складні. Прості – відображають одне питання, складні – декілька
11.	За терміном зберігання	Тимчасового (до 10 років), тривалого (понад 10 років), постійного зберігання
12.	За технікою відтворення	Рукописні, відтворені механічним способом
13.	За носієм інформації	На папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці, дискеті

Сукупність реквізитів, розміщених у встановленій послідовності, називається *формуляром*. Кожний вид документа повинен мати свій формуляр-зразок, тобто певну модель побудови однотипних документів. Інструкція з діловодства, якою користуються органи державної влади та органів місцевого самоврядування, державні установи й організації, підприємства, відомства, установи і організації, базується на

ДСТУ 41-63-2003 (Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів). Універсальність державного стандарту дозволяє правильно скласти будь-який документ. Управлінські документи оформлюють на папері формату А4 (297x210 мм) та А5 (148x210 мм), а також дозволено А3 (297x420), А6 (105x148). Для зручності — вільні поля: ліве — 30 мм; верхнє — 20 мм; нижнє — 20 мм; праве — 10 мм (ГОСТ 9237). Прийнято розрізняти два види бланків, які використовуються в державно-управлінській діяльності: а) для листів; б) для інших документів.

Довідково-інформаційні документи: акт, анотація, відгук, рецензія, висновок, довідка, огляд, доповідна записка, пояснювальна записка, запрошення, звіт, лист, оголошення, план, протокол, витяг з протоколу, стаття, прес-реліз, наукова робота, реферат, тези, конспект, телеграма, адрес, теле-радіограма, телефакс.

Організаційно-розпорядчі документи — це управлінська документація, що слугує засобом здійснення та регулювання процесів управління. До них належать положення, інструкції, правила, статuti, постанови, рішення, розпорядження, вказівки тощо.

Документи щодо особового складу — автобіографія, резюме — коротко викладені особисті відомості, освітньо-професійні документи, заява, наказ щодо особового складу, характеристика, пропозиція, скарга, характеристика, трудова книжка, особовий листок обліку кадрів.

Обліково-інформаційне забезпечення кадрової роботи включає ряд послідовних етапів:

- створення документа (документування), прийом готових документів;
- обробка інформації, що міститься в документі;
- створення умов для пошуку і зберігання документів;
- створення поршукково-інформаційного апарату;
- відправка документа за адресою.

Під час організації роботи з документами важливим є контроль за їх виконанням. *Мета контролю* — сприяти своєчасному і правильному виконанню документів та усних доручень керівництва, забезпечити отримання інформації, необхідної для оцінювання діяльності підрозділів та виконавців.

Існують дві групи операцій у процесі контролю:

1. За виконанням поставлених питань у документі.

2. За відповідністю форми документа і своєчасним виконанням.

Умова ефективності контролю — його децентралізація. Контролю підлягають найбільш важливі вхідні, вихідні та внутрішні документи. Обов'язково необхідно отримати інформацію і щодо невиконання будь-якого зареєстрованого документа.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Розкрийте зміст поняття «інформація».
2. Визначте роль і охарактеризуйте види інформації в процесі управління.
3. Які вимоги ставляться до інформації як до засобу підвищення ефективності державного управління?
4. Розкрийте зміст понять «документ» та «документація»?
5. Які ознаки класифікації та відповідні їм групи документів використовуються на державній службі?
6. Яку систему діловодства застосовують, на вашу думку, в організації, де ви працюєте?
7. У чому полягають основні вимоги до документів відповідно до ГОСТ ДСТУ 41-63-2003?
8. Яке місце посідає контроль під час організації роботи з документами?
9. Перерахуйте та охарактеризуйте види документації.

Практичні завдання для самостійної роботи

Громадянка П. звернулася до Управління праці й соціального захисту населення облдержадміністрації з питання призначення їй адресної допомоги. Листом за підписом заступника начальника цього управління їй було відмовлено в задоволенні клопотання. Громадянка П. оскаржила відмову в судовому порядку, рішенням суду відмова була визнана неправомірною. Суд поклав на управління обов'язок оформити громадянці П. адресну допомогу. Громадянка П. звернулася до начальника Управління праці й соціального захисту населення з проханням відшкодувати збитки, заподіяні не своєчасним призначенням адресної допомоги. Останній видав наказ, яким: 1) оголосив догану заступникові начальника управління; 2) зобов'язав його виплатити кошти, що відшкодовують збитки громадянки П.

1. Виходячи з вищенаведеної ситуації охарактеризуйте особливості організації діловодства в Управлінні праці й соціального захисту населення. Чи правомірне винесення такого наказу?

2. Які заходи мали б попередити виникнення подібних ситуацій у майбутньому?

Список рекомендованої літератури

1. Про інформацію : Закон України // Голос України, 1992. – № 217. – С. 3.

2. Беззуб А. М. Уроки з діловодства та правопису (уроки 1 – 4) / А. М. Беззуб // Влада – № 6, 7, 8. – 2002.

3. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: навч. посіб / А. Н. Діденко. – К.: Либідь, 1998. – 256 с.

4. Егоршин А. И. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А. И. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 356 с.

5. Желюк Т. Л. Державна служба : навч. посіб / Т. Л. Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.

6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – М. РИФ, 2002. – 202 с.

7. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : РИФ, 2007. – 288 с.

8. Козоріз В. П. Загальне і кадрове діловодство: навч. посіб / В. П. Козоріз, Н. І. Лапицька. – К. : МАУП, 2002. – 168 с.

9. Нижник Н. Р. Ділове спілкування у сфері державного управління / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко, В. М. Олуйко [та ін.]. – Хмельницький : Поліграфіст, 2005. – 195 с.

10. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайнлабидов, З. Г. Макиев, Д. В. Обухов. – Ростов-н/Д. : Феникс, 2001. – 480 с.

11. Павленчик П. Прийняття на державну службу : огляд нормативних документів / П. Павленчик, Б. Цимовський // Вісник держ. служби України. – 1998. – № 3. – С. 87 – 108.

12. Універсальний довідник – практикум з ділових паперів / С. П. Бибик, І. Л. Михно, Л. О. Пустоцвіт, Г. М. Сютя. – К. : Довіра, 1997. – 399 с.

ТЕМА 8. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

План заняття

- 8.1. Соціально-психологічне середовище організації.
- 8.2. Соціально-психологічні параметри управління.
- 8.3. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.
- 8.4. Фактори конфліктності в органах державної влади та шляхи їх подолання.

8. 1. Соціально-психологічне середовище організації

Середовище організації — це сукупність зовнішніх чинників, які впливають на її існування, функціонування та розвиток. Ці чинники можна розділити на природно-кліматичні, техногенні, економічні, політичні, соціально-психологічні тощо. Соціально-психологічні чинники обумовлюються настроями, настановами, уподобаннями, думками та іншими властивостями окремих осіб і соціальних груп, що позначаються на організаційному розвитку.

Ключовим показником взаємодії організації з соціально-психологічним середовищем є імідж цієї організації. Від іміджу може залежати не тільки її успіх, але й існування взагалі. При цьому в умовах переходу до інформаційного суспільства зазначена тенденція набирає все більшої гостроти. Саме тому останнім часом зростає попит на таку науку, як іміджологія. Сучасні органи державної влади все більше потребують продуманої роботи над власним іміджем, а це, у свою чергу, ставить відповідні вимоги як до професійних вмінь державних службовців, так і до наявності в штаті державних установ відповідних фахівців (або ж залучення сторонніх консультантів).

8. 2. Соціально-психологічні параметри управління

Залежно від типу ресурсів в управлінні організацією можна виділити такі складові:

- управління матеріальними й технічними ресурсами;
- управління фінансами;
- управління часом;
- управління персоналом.

Будь-який із цих різновидів управління має більш чи менш вагомий соціально-психологічний аспект (як мінімум тому, що суб'єктом управління є людина або адміністратив-

на група), а особливо управління персоналом (тут вже і суб'єкт, і об'єкт мають соціально-психологічну природу). При цьому ключовим ресурсом є люди, і саме через них опосередковується управління іншими ресурсами.

В ієрархічно-рівневому вимірі функціонування управління питома вага соціально-психологічного компонента, порівняно з управлінням технічними та іншими ресурсами, тим більша, чим вищий рівень має управлінська діяльність.

Управлінська діяльність є багатовимірним явищем і включає: *інформаційно-аналітичну діяльність; прийняття державно-управлінських рішень; комунікацію.*

Різноманітні форми комунікації пронизують виконання майже всіх управлінських функцій. Тому вміння спілкування є однією з найважливіших складових професіоналізму керівника. В управлінському спілкуванні можна виокремити спеціально-предметний і соціально-психологічний аспект. Коли мова йде про бюджет, то без відповідного мінімуму фінансової компетентності управлінське спілкування керівника навряд чи буде ефективним, навіть якщо він здатний відчувати співрозмовника і добре вміє переконувати. Водночас фінансова компетентність може лишитися мертвим вантажем, якщо буде поєднана з конфліктністю, невмінням погоджуватися з позицією інших.

Ефективне управлінське спілкування забезпечується поєднанням спеціально-професійної і комунікативної компетентності керівника. Перша, як правило, формується у відповідних навчальних закладах. Важливість же цілеспрямованого формування другої усвідомлена в управлінській практиці порівняно недавно. Під час виконання професійних функцій сучасним керівникам набагато частіше бракує не спеціально-професійної, а саме комунікативної компетентності. На відміну від спеціально-професійної компетентності, яка є особливою для кожного виду діяльності, комунікативна компетентність має чимало універсальних рис.

Комунікативний потенціал керівника містить: вміння робити публічні промови; вміння вести наради, конференції; навички ведення ділових бесід та переговорів; здатність бути посередником у переговорах та під час розв'язання конфліктів. У структурі комунікативного потенціалу можна виокремити також перцептивний, аналітичний, емоційно-вольовий та інтерактивний компоненти.

Комунікативний потенціал керівника розвивається майже у всіх напрямках людського спілкування і особливо в реальній практиці його професійного спілкування. Однак на сьогодні управлінська практика ставить настільки високі вимоги до комунікативної компетентності керівника, що лише природних шляхів формування навичок спілкування вже замало. Тому дедалі більшої популярності набувають соціально-психологічні тренінги комунікативної компетентності керівників. Тренінг управлінського спілкування базується, насамперед, на ігровому моделюванні та поглибленому аналізі комунікативних ситуацій, у контекст якого вбудовується передача психологічних знань та обмін комунікативним досвідом між учасниками. У процесі тренінгу виявляються та змінюються свідомі й підсвідомі установки, що заважають ефективному спілкуванню. Тому тренінг дає можливість істотно прискорити формування комунікативної компетентності керівника.

8. 3. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу

Спілкування є невід'ємною складовою управління і виконує такі функції, як надання інформації для прийняття управлінських рішень, забезпечення процесу прийняття рішень у колегіальній формі; передачі інформації, здійснення впливу управлінців на підлеглих (і навпаки) тощо.

Управлінське спілкування може здійснюватися в контексті таких систем:

- управлінець — підлеглий;
- управлінець — соціальна група підлеглих працівників;
- соціальна група управлінців — соціальна група підлеглих.

Управлінське спілкування здійснюється як безпосередньо (за допомогою лише слів, інтонацій, пауз, міміки, жестів, дистанцій, вибору або оформлення простору спілкування тощо), так і за допомогою засобів опосередкування (друк, телефон, аудіо- та відеоапаратура тощо). Кожен із функціональних різновидів управлінського спілкування має свою специфіку, яка обов'язково повинна враховуватися задля забезпечення ефективності управління. Серед засобів управлінського впливу можна виокремити: психологічний; соціальний; економічний тощо.

Управлінське спілкування забезпечує вплив через психологічні (інформаційні) засоби і супроводжує інші різновиди управлінського впливу. Управлінський вплив може набувати таких форм: переконання; навіювання; заохочування; наслідування; прохання; примушування; покарання; ігнорування; маніпуляція; формування схильності (табл. 8. 1).

В управлінському спілкуванні можна розрізнити цілеспрямований і мимовільний вплив. Мета впливу може бути відкритою або прихованою. Залежно від позитивного чи негативного значення впливу для інтересів підлеглого засобами впливу можуть бути актуалізація (доброзичлива гра) або маніпуляція.

Неадекватне застосування засобів управлінського впливу приводить до помилок керівників, найпоширенішими серед яких є:

- надмірний контроль поточної службової діяльності з метою перевірки відповідності виконання робіт раніше даним завданням;
- часті догани підлеглим або відкрита лайка, приниження замість вираження несхвалення в більш конструктивній і коректній формі;
- рідкий прояв інтересу до думки підлеглих;
- недостатня мотивація співробітників до аналізу поставлених завдань і пошуку шляхів їх найбільш ефективного вирішення;
- постійне понукання підлеглих з вимогою працювати більше, швидше і якісніше;
- часте використання влади в процесі ділового обговорення проблем з підлеглими;
- протегування.

Успішна управлінська діяльність вимагає уміння співпрацювати з людьми, створювати атмосферу невимушеності у стосунках з підлеглими, бути здатним переконувати, спонукати до дій, висловлювати вдячність і схвалення під час досягнення успіхів, переборювати опір з боку тих співробітників, що переслідують цілі, які не відповідають або суперечать цілям колективу. Усе це свідчить про необхідність активнішого формування уявлень керівників і співробітників організації про те, яким повинен бути стиль поведінки з підлеглими, а також характер психологічних впливів на них.

Таблиця 8. 1

Характеристика видів впливу

Вид впливу	Визначення	Засоби впливу
Переконання	Свідомий аргументований вплив на людину з метою зміни її судження, ставлення, намірів, рішення	Надання адресату ясних, чітко сформульованих аргументів у прийнятному для нього темпі й зрозумілою мовою. Відкрите визнання як сильних, так і слабких сторін запропонованого рішення
Навіювання	Свідомий вплив на людину або групу людей, який має на меті зміну їх ставлення до чогось	Особистий магнетизм, авторитет. Впевненість поведінки. Чітка промова
Зараження ідеєю	Передача свого стану іншим як мимовільно, так і спеціально	Висока енергетика поведінки. Артистизм. Поступове нарощування інтенсивності дії. Погляд в очі та тілесний контакт
Заохочування	Спонування до дії шляхом певних засобів	Переконання, подання прикладу, похвали, нагород, підтримки ініціативи тощо
Наслідкування	Здатність викликати прагнення бути подібним до себе. Прагнення копіювання (як мимовільне, так і спеціальне)	Публічне визнання, демонстрація вчинків. Новаторство. Приклад служіння ідеї. Заклик до наслідкування
Формування схильності	Розвиток у адресата позитивного ставлення до себе	Прояв ініціатором власної непересічності й привабливості. Надання послуг
Прохання	Звернення з проханням задовольнити потреби, бажання ініціатора впливу	Ясні і ввічливі формулювання. Прояв поваги до адресата, до його права відмовити в проханні
Примушування	Вимога виконувати розпорядження, підкріплена відритими або прихованими загрозами.	Надання обмежень, які не підлягають обговоренню. Залюкування можливими наслідками. Загроза покарання
Покарання	Моральний, психолого-педагогічний і юридичний засоби корекції поведінки людини в потрібному для окремого індивіда чи всього суспільства напрямі	Зауваження, позбавлення задоволь, покарання навмисною байдужістю, позбавлення морально-психологічної підтримки, догана
Ігнорування	Неувага до партнера, його нехтування	Невиконання обіцянок, запізнення, мовчання
Маніпуляція	Приховане від адресата спонування до переживання ним певних станів	Порушення особистого простору шляхом тісного наближення або дотик. «Невинні» омана та шантаж
Актуалізація	Стимулювання активності адресата	Створення відповідної позитивної мотивації до виконання завдань

Розглядаючи цю проблему, необхідно спиратися, насамперед, на принцип детермінізму, який визнає принципову передбачуваність поведінки керівника. При цьому практикуватимуть такі типи пояснення механізму управлінського впливу:

— генералізаторський, що пов'язує явища, які пояснюються, із загальним для них класом;

— причинний, який пояснює явище з посиланням на його причину або наслідок;

— функціональний, який визначає відносини функціональної залежності в математико-статистичних термінах і величинах;

— структурний, який шукає пояснення в посиланнях на певні системи і класи явищ.

Управлінець повинен мати здібності щодо конструктивного впливу на інших; здатність протистояти деструктивному впливу та слідувати конструктивному. Нерідко зустрічаються керівники, яким бракує якоїсь із наведених здібностей. Уміння впливати — це не тільки вміння говорити, але й уміння слухати. Останнє особливо часто ігнорується в практиці спілкування. Водночас ділове спілкування від неділового відрізняється, насамперед, у системах норм, якими воно регулюється.

Головною відмінністю управлінського ділового спілкування від інших різновидів людської комунікації є його нормативна заданість та змістовна спрямованість на вирішення професійно-ділових проблем, а не на реалізацію тих чи інших особистих інтересів. І хоча особистісний аспект має місце в будь-якому акті ділового спілкування, превалювання особистого над діловим розглядається як серйозне порушення норм даного різновиду спілкування. Ще однією важливою нормою ділового спілкування є його раціоналізм. Хоча емоції так чи інакше супроводжують ділове спілкування, надмірна емоційна забарвленість також розглядається як порушення нормативної бази спілкування. Важливою особливістю управлінського спілкування є також його нерівність, асиметричність. У технологічному плані комунікативні акти управлінського спілкування також мають більш складний характер і ставлять більш високі вимоги до суб'єктів спілкування, ніж у повсякденному житті.

8. 4. Фактори конфліктності в органах державної влади та шляхи їх подолання

Розвиток будь-якого суспільства та держави являє собою складний процес, який супроводжується зародженням, розвитком і розв'язанням різноманітних суперечностей. Конфлікт розгортається як між основними структурами суспільства, так і всередині них. Суперечності усвідомлюються як на рівні окремої особи, групи, спільноти, так і на рівні організації, партії, органів державної влади, держави. Це обумовлює необхідність дослідження факторів конфліктності в органах державної влади. На нинішньому етапі розвитку суспільства визначення цих факторів та протидія їм є важливою проблемою у взаєминах органів державної влади та народу. Джерелом конфлікту є суперечності, які пов'язані з нерівністю статусів у соціальній системі через створення штучних бар'єрів, які не дозволяють представникам нижчих статусів змінити їх на вищі. Мова йде про фактичну соціальну нерівність, тобто про владу над іншими, про доступ до соціальних та матеріальних благ, у нашому випадку, це – корупція та нехтування виконання принципу політичної нейтральності. Отже, зазначену ситуацію можна розглядати як загальну передумову виникнення та існування конфлікту в органах державної влади.

У багатьох країнах світу панує думка про те, що більшість державних організацій є корумпованими. Громадяни, які отримують державні послуги, теж відчувають корумпованість, тому сприймають чиновників як таких, що існують не для служіння народу, а як структуру, що не підзвітна суспільству і служить йому через професійну специфіку. Психологіки стверджують, що корупція – це конфліктоген владних відносин на даному етапі розвитку суспільства.

Виділяють два найбільш очевидні шляхи корупції в органах державної влади. Перший виявляється там, де процеси надання послуг та підписання контрактів та різного роду документів, здійснювані відповідно до інструкцій, норм, значно пришвидшуються після надання хабару. Другий – коли хабар дається за послуги, які чиновникові заборонено надавати, але за певну плату він погоджується. Як наслідок, в органах державної влади розгортається конфлікт інтересів, що породжує негативні ефекти, а саме:

— нездатність досягти мети, якої прагне уряд (корупція при призначенні на посаду породжує неефективність і призводить до втрат; наприклад, корупція при вступі до університету та інші види корупції);

— засмічення ділового середовища;

— подорожчання управлінського апарату;

— скорочення загальної кількості засобів, спрямованих на задоволення громадських потреб;

— морально-етичне розкладання суспільної моралі;

— зменшення довіри населення до органів державної влади;

— гальмування політичного розвитку, виникнення негативного іміджу держави;

— значне зниження продуктивності праці;

— задоволення інтересів окремих осіб за рахунок нехтування інтересами громади, населення.

Причинами корупції частіше визначають великий розрив між бідністю та багатством, аморальністю та бездуховністю, а також безвідповідальність, антипатріотизм, неповагу до людського життя, до громадських інтересів. На нашу думку, причини низької ефективності боротьби з корупцією зумовлені неузгодженістю чинного законодавства, зокрема розмаїтістю системи органів державної влади, що мають з нею боротися. Так, Законом України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю», крім спеціальних органів (координаційний Комітет боротьби з корупцією та організованою злочинністю при Президентові України, спецрозділи Міністерства внутрішніх справ, служби безпеки України), визначено також інші державні органи, які беруть участь у боротьбі з організованою злочинністю: органи внутрішніх справ України; митні органи; підрозділи прикордонних військ України; органи Державної податкової адміністрації та Державної контрольно-ревізійної служби.

Вирішенням ситуації, яка склалася, може стати, по-перше, скорочення (в сенсі централізації) кількості органів державної влади, що будуть займатися боротьбою із корупцією. По-друге, пропагування, спонування до виконання державними службовцями таких правил, як: безкорисливість, невідкупність, об'єктивність, підзвітність, відкритість, чесність, політична нейтральність. Остання особливо важлива для

управління конфліктами в органах державної влади. Так, за результатами аналізу експертних оцінок виборчих кампаній 2002 – 2008 рр. в Україні було виявлено поширення випадків конфлікту інтересів, що призводило до використання державними службовцями ресурсів держави для забезпечення власних політичних уподобань. Такими випадками є:

- підтримка (організаційна, матеріально-технічна, фінансова, тощо) з боку службовців окремих учасників виборчого процесу;

- виконання функції організатора виборчого процесу партії або кандидата;

- агітація на підтримку окремих учасників виборчого процесу;

- проведення ротації кадрів на державній службі за політичними критеріями.

Зазначені випадки збігаються з типовими ситуаціями, що породжують конфлікти інтересів. До таких ситуацій можна віднести: збір підписів для ініціювання референдуму та реєстрації партії чи кандидата на виборах; участь державного службовця у виборах як кандидата; виконання функцій виборної посадової особи або представницького мандату в органах місцевого самоврядування або органах державної влади; виконання функцій керівника партійної або громадсько-політичної організації тощо.

У процесі виконання своїх повноважень державні службовці мають можливості виконувати дві ролі: професійну і загальногромадську. Виконання професійної ролі полягає у здійсненні низки функцій: забезпечення реалізації державно-політичних рішень вищого керівництва держави; забезпечення участі в політичному процесі вищого керівництва держави (надання порад щодо вироблення політики та її реалізації); забезпечення умов та порядку участі громадян у політичному процесі (додержання законодавства, реалізації прав і свобод). Саме для виконання цих функцій держава надає службовцям спеціальні ресурси (владні, організаційні, матеріально-технічні, інформаційні тощо). Виконання загальногромадської ролі передбачає реалізацію службовцями закріплених у Конституції України політичних прав і свобод.

Одночасне виконання професійної і загальногромадської ролі може стати підставою для виникнення у службовців кон-

флікту інтересів – суперечність між їх професійними обов'язками і приватними політичними уподобаннями. Якщо власні інтереси беруть верх, службовець схиляється до використання державних ресурсів для задоволення власних політичних уподобань. Це призводить до порушення конституційного принципу рівності прав і свобод інших громадян.

Ще однією типовою ситуацією, що спричиняє появу конфліктності в органах державної влади, а ще більшою мірою в органах місцевого самоврядування, є порушення принципу політичної нейтральності. Одна з причин — постійна змінюваність працівників апарату управління, зумовлена виборністю посад в органах місцевого самоврядування, де цикл оновлення становить 5 років. Цей фактор створює проблеми, що стосуються стабільності, послідовності, якості реалізації кадрової політики на регіональному і місцевому рівнях, та обумовлює політизацію рад, вплив політичних сил на кадрове забезпечення відповідних виконавчих структур, а отже, виникнення політичного протистояння.

З огляду на вище вказані проблеми з метою урегулювання конфлікту в органах державної влади, пов'язаного з дотриманням принципу політичної нейтральності, прийнято низку офіційних документів за період з 1998 р. до 2008 р.: дев'ять актів Глави держави з питань концептуальних і стратегічних розробок у сфері розвитку державної служби, включаючи послання Президента до парламенту і народу України, п'ять актів уряду, включаючи програми діяльності Кабінету Міністрів України та їх проекти. Роль принципу політичної нейтральності державної служби зводиться до попередження (розв'язання) таких конфліктів інтересів з метою гарантувати рівність прав і свобод інших громадян.

Таким чином, основні фактори конфліктності в органах державної влади становлять корупція та порушення принципу політичної нейтральності службовцями. Для профілактики конфліктів в органах державної влади необхідно, по-перше, сформувати корпус професійно підготовлених, політично нейтральних та авторитетних службовців, які б мали високий рівень правової культури і були спроможні ефективно здійснювати покладені на них функції та повноваження; по-друге, забезпечити політичну нейтральність усіх посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування шляхом встановлення законодавчої заборони займати-

ся політичною діяльністю, займати будь-які керівні посади в партійних органах та в місцевих осередках політичних партій.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Чим відрізняється ділове (управлінське) спілкування від неділового?

2. Від чого залежить ефективність управлінського спілкування керівника?

3. Охарактеризуйте форми управлінського комунікативного впливу.

4. Яким має бути повсякденне оперативне спілкування керівника з підлеглими, колегами і вищим керівництвом?

5. У чому проявляється комунікативна природа управління?

6. Що включає комунікативний потенціал особистості керівника?

7. Проаналізуйте зовнішні чинники, які впливають на існування, функціонування та розвиток органів державної влади.

8. Охарактеризуйте, якими знаннями та навичками повинен володіти керівник для вмілого керування процесом спілкування.

Практичні завдання для самостійної роботи

Витяг із записів щоденника державного службовця Т.

10 травня 2008 року

Вже півроку, як я працюю на цій посаді. Я добре вжився в колектив. Завдяки інтенсивній допомозі мого попередника я швидко ввійшов у курс справи і у мене все йде добре! Я відповідаю за роботу п'яти працівників і намагаюся згуртувати їх у команду. Щоправда, у мене виникли проблеми з одним з моїх підлеглих, який є старшим за віком (літній чоловік). Я навіть не розумію, що відбувається: він блокує все нове. Однак, справи, доручені йому, він виконує він виконує чітко, у відповідності до службових приписів. За формальними ознаками претензій до нього немає. Необхідно подумати, як з ним бути далі. Щоправда, в цих «психологічних» проблемах у мене немає достатнього досвіду. Однак скоро буде проводитись співбесіду (атестація, щорічна оцінка) з

кожним співробітником, тоді і поговоримо. Така система запроваджена недавно. Я маю надію, що під час бесіди я отримую більше інформації і зможу прийняти вірне рішення.

1. Яким кваліфікаційним вимогам має відповідати керівник щодо управління персоналом?

2. Які заходи щодо підвищення кваліфікації можна рекомендувати держслужбовцю Т., з тим щоб він міг отримати допомогу для розв'язання проблем управління персоналом (стосунки керівник-підлеглий)?

3. Чи вважаєте Ви, що співбесіда є ефективним інструментом розв'язання цієї проблеми?

Список рекомендованої літератури

1. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. Ч. 1. – К. : МАУП, 2002. – 280 с.

2. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління : теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

3. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. Г.В. Щокін. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.

4. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2002. – 296 с.

5. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра, 2007. – 638 с.

6. Управление персоналом : учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.

7. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

8. Шкагулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкагулла. – М. : Норма-Инфра, 1999. – 527с.

9. Щедров В. И. Методики диагностики психических состояний и анализа деятельности человека / В. И. Щедров. – М.: Изд. ИП РАН, 1994. – 206 с. **Частина**

ЧАСТИНА II. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

План заняття

- 1.1. Виникнення і розвиток державної служби.
- 1.2. Соціальна мета, функції і завдання державної служби.
- 1.3. Принципи державної служби.
- 1.4. Види державної служби.

1. 1. Виникнення і розвиток державної служби

Дослідження проблем управління, а тим більше вивчення організації та діяльності інституту державної служби, є порівняно новою сферою наукових пошуків для більшості країн посткомуністичного простору, у тому числі й України. Така ситуація зумовлена історичним фактором існування нашої країни, а саме тим, що понад 70 років Україна була частиною тоталітарно-авторитарної держави, за якою державне управління розглядалось як досить вузька спеціальність у межах адміністративного права та здійснювалось відповідно до потреб партійного керівництва. І лише демократичні зміни в 90-х рр. ХХ ст., насамперед отримання незалежності Україною в 1991 р., сприяли розвитку та піднесенню науки про державне управління як окремої галузі діяльності, наукових досліджень та навчання.

За останні роки активізувалися наукові дослідження з проблем державного управління та державної служби. Однак уже перші наукові дослідження державного управління в країнах посткомуністичного простору виявили кризу в цій сфері не лише як теоретичної дисципліни, а й як практичної та освітньої галузі. Крім того, постійна полеміка точиться навколо змістовного наповнення терміна «державна служба». Це пов'язано з тим, що змістовно дане поняття досить близьке з такими, як «державне управління», «публічне управління», «публічна служба», «публічна адміністрація». З телеологічного погляду (грец. teleos – той, хто досяг мети + logos – вчення) у сенсі реалізації змісту взаємозв'язок понять існує, однак жоден із термінів не вичерпує суті іншого. Тому визначення сутності державної служби доцільно почи-

нати з встановлення смислового значення служби в загальному розумінні.

Згідно з коротким тлумачним словником української мови слово «служити» означає виконувати будь-які обов'язки стосовно будь-кого, працювати, трудитися в ім'я або на користь когось або чогось. С.І. Ожегов визначає службу як роботу, заняття службовця, а також місце його роботи; службовця – як особу, що працює за наймом у різних установах, у сфері обслуговування. При цьому працівники, залучені до служби, або створюють духовні цінності, або реалізують функції управління. Отже, служба включає такі значення: професійна діяльність особи; сфера діяльності організацій, установ і підприємств; певний соціально-правовий інститут, до якого належать органи управління, науково-дослідні, проектні, навчальні та інші інституції, що забезпечують вирішення певного завдання або реалізацію певної функції держави та суспільства.

В історичному контексті державна служба тривалий час ототожнювалась з особою правителя та його оточенням, що знайшло відображення в працях філософів стародавнього світу — Конфуція, Сократа, Платона, Арістотеля, Цицерона; у середні віки — Ф. Аквінського, Д. Аліґ'єрі, М. Лютера, Н. Макіавеллі, Т. Гоббса, Дж. Локка, Б. Спінози, Ф. Бекона; у період Реформації, Відродження та буржуазних революцій — Ш. Монтеск'є, Ж. Руссо, І. Канта, Г. Гегеля та ін. У новітні часи державну службу починають трактувати як бюрократію — інструмент, за допомогою якого в конкретних соціальних умовах здійснюється власна воля держави, що відображено, зокрема, в поглядах М. Вебера на устрій суспільства.

Важливими віхами у вивченні державної служби стали підходи, започатковані М. Вебером, В. Вільсоном та Ф. Гудноу (єдиний ієрархічно-побудований керівний центр із модернізації людської цивілізації і досягнення нею добробуту), Т. Парсонсом (властивість системи, що пов'язана з досягненнями її загальних цілей), Г. Саймоном (неформальна організація), П. Блау, М. Крозьє (гуманізація організації), Д. Валдо та В. Остромом («чутлива» адміністрація), М. Фуко, Е. Гідденсом (елемент комунікації сучасного суспільства), К. Марксом (організм-паразит), Х. Мюнстербергом, М. Фоллетом (теорія людських відносин), Дж. Ст. Мілем, Г. Моска (технократичний менеджмент). Власні парадигми організації дер-

жавної влади пропонували також І. Бентам, К. Ясперс та інші мислителі.

Проблеми розуміння державної служби досліджувалися і сучасними вченими пострадянського простору. Більшість робіт були присвячені питанням формування, пошуку принципів і гармонійного функціонування системи публічної влади. Аналіз наукових публікацій свідчить про неоднозначність існуючих підходів до визначення поняття «державна служба». Так, на думку Г. Атаманчука, державна служба — це практична та професійна участь у здійсненні цілей і функцій держави шляхом виконання обов'язків і повноважень на посаді, що визначена в конкретному державному органі.

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

О. Оболенський розглядає державну службу як комплекс організаційного, економічного, правового, культурного інститутів. З організаційного погляду державна служба — це діяльність спеціально створених органів державної влади, що має певний адміністративний зміст і особливий предмет та здійснюється у визначених організаційно-правових формах. З економічного погляду державна служба розглядається як суб'єкт виконавчо-розпорядчої діяльності, що виконує функції організації та спрямування ресурсних потоків: фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних, кадрових тощо. З правового погляду інститут державної слу-

жби розглядається як юридично вихідний засіб у системі побудови державності, оскільки він поєднує правову базу, яка використовується в щоденній практиці органів державної влади. З культурного погляду державна служба являє собою механізм послідовного розроблення, створення, закріплення та трансляції духовних цінностей.

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

У річищі досить поширеного інституційного підходу державна служба розглядається як організаційно-управлінський, політичний та соціальний інститут держави, що забезпечує комплекс відносин між окремими громадянами, громадянами і їх спільнотами, між державами, використовуючи при цьому державні владні ресурси. Система державної служби постає комплексною структурою — «влада для...» (чим забезпечує сам процес спільної діяльності) та «влада над...» (що обмежує інтереси суб'єктів з метою реалізації самої можливості спільної діяльності). Отже, державна служба є необхідним елементом життєдіяльності держави як системи, змістом якої є підпорядкування волі її носіїв — індивідів, груп, об'єднань, шляхом закріплення соціальних ролей, статусів.

З позицій кваліфікаційно-професійного підходу В. Колпаков визначає державну службу як професійну діяльність осіб, що займають посади в державних органах та їх апараті, виконують завдання і функції держави, за що їм виплачується заробітна плата із державного бюджету, а інститут державної служби продовжує і завершує організаційне оформлення державного механізму і, найголовніше, робить його здатним вирішувати будь-які питання галузі державного управління.

На відміну від вищезазначених науковців Ю.М. Старілов не наводить загальне визначення державної служби, а пропонує комплексне визначення поняття «державна служба».

Державна служба розглядається ним, по-перше, як соціальна категорія, як професійне здійснення за дорученням держави суспільно корисної діяльності особами, що займають посади в органах державної влади та місцевого самоврядування на постійній основі. По-друге, як політична категорія державна служба втілює діяльність з упровадження державної політики, що пов'язана з досягненням вироблених усіма політичними силами державно-політичних цілей і завдань у суспільстві й державі. По-третє, державна служба — це правова категорія. У процесі нормативно-правового врегулювання державно-службових відносин досягається та/або забезпечується практичне виконання завдань і функцій держави, віднесених до компетенції певного органу державної влади чи місцевого самоврядування, а також тих, що регламентують права, службові обов'язки, повноваження, обмеження, заборони, стимулювання, відповідальність службовців, проходження державної служби, порядок виконання та розірвання державно-службових відносин тощо. По-четверте, державна служба постає як соціологічна категорія, як практичне забезпечення чи реалізація завдань і функцій структурних складових державного апарату, компетенції органів державної влади чи місцевого самоврядування та ефективності реалізації завдань і функцій державної служби. По-п'яте, в межах організаційного підходу існує розуміння діяльності працівників державного апарату як такого, що співвідноситься зі структурно-функціональною схемою державного механізму, включає правовий опис ієрархії посад, виявлення, оцінки, стимулювання та відповідальності відповідних працівників. По-шосте, державна служба розглядається як процесуальна категорія, що відображає забезпечення умов та реалізацію механізмів, технологій і процедур функціонування держави. І, по-сьоме, в моральному сенсі, це — формування етичних засад діяльності державної особи.

С. Дубенко під час визначення поняття «державна служба» застосовує такі підходи, як процесуальний, структурний, організаційний, інституціональний, соціальний. Процесуальний підхід передбачає, що державна служба — це професійна діяльність працівників органів щодо виконання покладених на них посадових обов'язків; це процес функціонування державних органів у межах їх повноважень з метою здійснення цілей, реалізації функцій та дотримання законів

держави. Державна служба постає як об'єктивне суспільне явище, яке не можна розглядати лише як діяльність державних службовців і органів управління. Державний апарат являє собою єдине ціле.

Структурування державної служби дає уявлення про неї як про систему органів держави, кожен із яких відповідно до предмета його компетенції може бути названий службою. Це, наприклад, митна, дипломатична служби, служба безпеки, інші. В організаційному розумінні державна служба — це нормативно-правова, етична система, що забезпечує реалізацію цілей, функцій, законів держави на належному рівні. Завдяки етичному компоненту державна служба набуває високого соціального статусу, таким чином, в соціальному аспекті державна служба постає як суттєвий чинник консолідації суспільства.

Згідно ст. 1 Закону «Про державну службу» державною службою в Україні визначається — професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті відповідно до практичного виконання завдань і функцій держави та одержують зарплату за рахунок державних коштів.

Таким чином, державна служба розглядається як вид суспільно корисної діяльності; правовий інститут; система правил роботи з виконання функцій держави; персонал, спроможний ефективно виконувати ці функції, — де ключовим засобом їх реалізації є надання публічних (управлінських і адміністративних) послуг.

1.2. Соціальна мета, функції і завдання державної служби

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

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

Критерієм функціональності державної служби може бути виділення певної функції на основі вицленювання значущої соціальної проблеми, тобто соціального пріоритету. Під

соціальним пріоритетом будемо розуміти соціальне завдання, що визнається суспільством на даному етапі його розвитку як найбільш значуще і невідкладне, таке, що потребує першочергового вирішення. Даний висновок ґрунтується на положенні організаційної теорії про відповідність між об'єктами управління та керованими суб'єктами. Тобто функції державної служби мають об'єктивний характер і виражають її здатність до соціальної дії. Можна виділити такі функції державної служби як соціального інституту:

- соціальна організація;
- соціальна комунікація;
- соціальна інформація;
- контроль;
- регулювання;
- виховна.

Н. М. Казанцев виділяє функції державної служби, класифікуючи їх за основними напрямками стосовно громадянина, суспільства (у громадянському суспільстві), держави, державного апарату і державних органів, самих державних службовців. Функції поділяються на групи: реєстраційно-облікову, обліково-статистичну, нормативно-економічну, організаційно-структурну, бюджетно-фінансову, інформаційно-аналітичну, професійно-кваліфікаційну, планово-організаційну, інструментально-допоміжну, адміністративно-розпорядницьку, нормативно-правову, стратегічну, інтегруючу, нормотворчу, нормозастосовчу.

Згідно з положеннями загальної теорії управління поняття «функція» відображає форму, спосіб прояву залежності між різними соціальними процесами в рамках даної суспільної системи. Виділяють функції, без яких не буде здійснюватися жоден управлінський цикл: аналіз, рішення, організація, регулювання, контроль і облік. Цей набір може бути доповнений і іншими функціями. При цьому кожна з них можна поділити на підфункції. Однак усі вони здійснюються в рамках управлінського циклу, який визначають як сукупність цілеспрямованих і безупинних дій суб'єкта управління для досягнення поставлених цілей.

З вищенаведеного випливає необхідність виокремлення функцій державної служби в управлінському аспекті: 1) інформаційно-аналітична; 2) планово-прогностична; 3) підготовки рішень (у тому числі у вигляді цільових програм); 4) ор-

ганізації і виконання прийнятих державним органом рішень; 5) контролю.

Державна служба в системі управління соціально-економічними процесами визначається як діяльність щодо «забезпечення повноважень державних органів», а її завдання – загальними функціями управління, вимогами різних етапів управлінського циклу, підготовкою і прийняттям рішень.

Державна служба як *система соціальних інститутів* являє собою сукупність взаємодіючих підсистем в ім'я досягнення загальної мети, де кожна окремо виконує певну функцію. Внаслідок синергетичного ефекту при взаємодії підсистем сама державна служба як система набуває нових властивостей (цілісність, збалансована рівновага, розподіл сфер і способів діяльності, єдність підходів до розв'язання завдань певного рівня, використання єдиних норм, правил, стандартів). Аналіз службових документів, спеціальної літератури і практики дає підставу стверджувати, що соціальні функції державної служби більш чітко розкриваються за умов осмислення її інститутів як підсистем усередині системи державної служби. Державна служба виступає в ролі того чи іншого соціального інституту (надання державних послуг, соціально-правового, організаційно-управлінського, соціально-економічного, інформаційно-комунікативного, інтелектуально-духовного та ін.), «розгортаючись» у тому чи іншому напрямку, утворює певне функціональне поле. Отже, як організаційно-управлінський інститут державна служба є професійною діяльністю щодо забезпечення виконання повноважень державних органів та соціальним механізмом реалізації функцій держави, що є гарантією розвитку соціуму.

Наявність державної власності робить необхідним державне управління у сфері економіки, а також обумовлює участь державної служби в регулюванні ринкових відносин. Цю функцію держави здійснює державна служба як *соціально-економічний інститут*. Головним завданням цього інституту є створення таких форм і методів економічної політики і впливу на економіку, які б забезпечили стійкий довгостроковий соціально-економічний розвиток країни. Завдання державної служби в економічній сфері полягає в забезпеченні макроекономічної рівноваги в суспільстві. Держава повинна забезпечити потреби своїх громадян у товарах і послугах, що

не можуть вироблятися в ринкових умовах, і мінімізувати зовнішні витрати (екстерналії).

Будучи *соціально-правовим інститутом*, державна служба покликана реалізовувати такі цілі й функції держави: створити механізм зв'язку судово-правової системи держави з громадянами та їх об'єднаннями, забезпечити поєднання інтересів громадян та громадських об'єднань, гарантувати правовий простір життя і діяльності громадян, їх права і свободи, інституціалізуючи соціальні норми, вироблені в суспільстві й необхідні для його існування. У той самий час діяльність цього інституту має і внутрішній адміністративно-правовий характер.

Виступаючи в ролі *духовно-культурного інституту*, державна служба являє собою неформальну структуру: прояв особистісних факторів, ціннісних орієнтацій службовців, їх потреб, інтересів і психологічних особливостей. Державна служба як інструментальний інститут має стати цілісною, соціально орієнтованою системою формування та реалізації державної політики. У такому разі інструментальна основа діяльності державної служби має полягати в розробці та практичній реалізації комплексу теоретико-методологічних, операціонально-процедурних та інших засобів, спрямованих на оптимізацію кадрової, виробничої, розподільчої та інших складових соціальної політики. Державна служба має стати джерелом формування соціальних норм та їх зразкового втілення.

Для ефективного виконання функцій державній службі необхідний відкритий інформаційно-комунікативний зв'язок як усередині структури, так і з іншими суб'єктами держави і громадянського суспільства. Це дозволяє визначити її і як *інформаційно-комунікативний інститут*. Інформаційна відкритість державної служби дозволяє асоціювати соціальні потреби громадян для вироблення соціальних стандартів, забезпечення певного якісного рівня життя.

Оскільки держава є гарантом розвитку соціуму, державна служба як система соціальних інститутів виконує постійно зростаючу кількість функцій, реалізуючи державну політику. Функції державної служби можна поділити на *основні* та *специфічні* (табл. 1. 1), які, у свою чергу, поділяються на *загальні, спеціальні та допоміжні*.

Таблиця 1. 1

Функції державної служби

Основні	Специфічні
Забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами	Діяльність персоналу органів державної влади пов'язана із здійсненням державного примусу у сфері підтримання правопорядку, громадського порядку, проведення податкової політики тощо
Залучення до державної служби та утримання на ній найбільш компетентних і відданих справі кадрів	Регулятивний чи інший організаційний вплив (діяльність), що передбачає обмежене й доцільне втручання у сферу економіки та соціально-культурного будівництва, де нерідко об'єкти управління не належать державі й мають значну самостійність у виборі рішень та їх реалізації
Просування по службі на основі особистих якостей, заслуг і результатів роботи державних службовців	Надання адміністративних та соціальних послуг
Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу державної служби	впровадження в суспільстві моделей і зразків поведінки для наслідування

Основні завдання державної служби:

— охорона інтересів суспільства, конституційного устрою, досягнення цілісності держави, створення умов для розвитку відкритого громадянського суспільства, захист прав та свобод людини і громадянина;

— забезпечення ефективної діяльності державних органів відповідно до їх повноважень і компетенції шляхом надання професійних управлінських послуг політичному керівництву цих органів та громадськості;

— комплектування персоналу органів державної влади висококваліфікованими фахівцями, здатними професійно виконувати посадові обов'язки;

— подальша демократизація шляхів формування і діяльності апарату, викорінювання бюрократизму, протекціонізму, корупції, створення соціальних, правових та інших умов, необхідних для успішної роботи державних службовців.

Отже, для державної служби як соціального інституту притаманними є чітко сформульоване соціальне призначення (місія), визначені функції і конкретні завдання для її реалізації.

1.3. Принципи державної служби

Принципи державної служби — це основоположні ідеї, які відображають об'єктивні закономірності та визначають напрями реалізації компетенцій, завдань і функцій державних органів, усіх гілок влади, повноважень та обов'язків державних службовців.

Принципи державної служби визначаються Конституцією України, Законом України «Про державну службу», іншими законодавчими та нормативними актами, а реалізуються в практичній професійній діяльності державних службовців. Принципи державної служби прийнято поділяти на конституційні (загальні) та організаційно-функціональні (табл. 1. 2).

Таблиця 1. 2

Принципи державної служби

Конституційні (загальні) принципи	Організаційно-функціональні принципи
служіння українському народу та Українській державі;	єдність системи державної служби;
демократизм, гуманізм і соціальна справедливість;	політична нейтральність державної служби;
законність, що забезпечує пріоритет прав та свобод людини і громадянина;	рівність доступу до державної служби;
професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі;	ієрархічність системи державної служби;
персональна відповідальність за виконання посадових повноважень і дотримання службової дисципліни;	уніфікованість державної служби та система заслуг;
політична неупередженість;	стабільність інституту державної служби;
відкритість, гласність та контрольованість	ефективність державної служби

Конституційні (загальні) принципи закріплені положеннями Конституції України, вони конкретизуються в законодавчо-нормативних актах. Організаційно-функціональні принципи відображають засади побудови та функціонування державної служби, державного апарату. Принципи державної служби не є незмінними, вони трансформуються під впливом вимог та потреб сучасного суспільства. На сьогодні до принципів, які лягли в основу реформування державної служби в більшості розвинутих країн можна віднести шість.

По-перше, принцип демократизації державного управління. Він обумовлює необхідність поставити державну службу в залежність від інтересів суспільства. Тим більше, що в умовах комп'ютеризації населення з'явилася й технічна можливість громадського контролю за діяльністю органів влади, особливо в бюджетній сфері.

По-друге, важливим елементом демократизації є встановлення прозорих відносин між центральними, регіональними і місцевими органами управління, створення умов загальної зацікавленості в підвищенні ефективності державної служби. З цією метою створюється ефективна система мотивації державних службовців, заснована на матеріальному і моральному заохоченні.

По-третє, принцип орієнтації на споживача суспільних послуг, що надаються органами публічної влади. Його інтереси повинні стати головною турботою уряду, державних органів, всієї системи державного управління. З цією метою планується впровадити в систему управління ринкову динаміку, яка б змушувала керівників поставити обслуговування клієнтів на такий самий рівень, як у приватних компаніях. Девізом державної служби стає гасло «обличчям до людини», її інтересів, запитів, побажань.

По-четверте, принцип орієнтації на кінцевий результат, по-п'яте, принцип рентабельності. Вони полягають в ощадливій витраті системою управління державних засобів на власну діяльність. Це досягається різними шляхами, наприклад: скороченням штатів, раціоналізацією управлінських процедур, передачею частини управлінських функцій приватним компаніям, підвищенням вартості товарів і послуг, наданих державним сектором, у тому числі державною службою тощо.

По-шосте, принцип простоти управління. Він виник через необхідність підвищення рівня оперативності управління, що, у свою чергу, вимагає спрощення управлінських структур, процедур вироблення й ухвалення рішення, підвищення самостійності оперативних одиниць, відповідальності виконавців за реалізацію прийнятих директив. Як відзначає французький фахівець з менеджменту М. Крозьє, принцип простоти змінює колишні уявлення про організацію справи і цілком може бути застосованим до державного управління, а отже, і до державної служби.

Крім зазначених принципів є прийнятою практика, коли уряд експериментує з ідеями нового державного менеджмен-

ту, що передбачає широке використання в державній службі методів роботи, застосовуваних у приватному секторі. Серед них, слід відзначити методи стратегічного планування, командного характеру роботи в процесі ухвалення рішення, оцінки якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, приведення заробітку службовців у відповідність з кількістю, якістю, складністю праці тощо. Отже, система державної служби зазнає постійної трансформації, яка сьогодні проходить у трьох напрямках (табл 1. 3.).

Таблиця 1. 3

Основні напрями трансформації державної служби

Соціально-політичний	Економічний	Організаційний
Пошук оптимального співвідношення політичних і професійних початків в адміністрації	«Менеджеризація» значної частини державної служби і навіть «маркетизація» взаємовідносин громадянина з апаратом управління	Зменшення ролі вертикальної адміністративної ієрархії, розвиток функціональних органів, «плоских» структур
Інституалізація політичної ролі бюрократії і механізмів реалізації нею своїх корпоративних інтересів на фоні деполітизації адміністративного апарату	Децентралізація, скорочення адміністрації та її здешевлення	Створення спеціальних загальнонаціональних навчальних закладів, покликаних готувати керівні кадри, орієнтовані на широкі знання в різних галузях
Підвищення уваги до культурних і морально-етичних аспектів публічної служби	Формування соціально-економічної зацікавленості службовців в ефективному виконанні своїх функцій, повноважень	Обмеження ролі традиційної адміністративної «ієрархії чинів»
Гуманістичне орієнтування управління діяльності, де роль системоутворюючої детермінанти відіграє максимально можлива її відкритість та прозорість	Впровадження методів стратегічного планування, бригадного характеру роботи в процесі ухвалення рішення, оцінки якості виконання службових обов'язків	Домінування цілеспрямованої, професійно-практичної підготовки службовця осіб з нестандартним мисленням до державного управління
Формування демократичної і відкритої для суспільства системи державного управління	Переведення на комерційну, контрактну основу частини традиційних функцій і структур державної служби	Вироблення кабінетного мислення зі збереженням інституціональної пам'яті системи
Створення можливості плідної роботи службовця в різних структурних підрозділах і соціальних умовах, пов'язаних із постійними змінами пріоритетів державного управління, і відповідною ротацією кадрів	Розвиток державного підприємництва	Наголошення на активізації людського фактору, тобто стратегічне кадрове управління поряд із максимальною мобільністю службовця
«Чутливість» бюрократії до потреби і очікування громадян		Розширення сфери застосування конкурсів під час вступу на державну службу

1.4. Види державної служби

Державна служба — це сукупність підсистем, що взаємодіють між собою, і кожна з них виконує певну функцію задля досягнення загальної мети системи державної влади. Структура залежить від рівня організації та самоорганізації. Будова складових зберігається стабільною, оскільки відображає принципи, основні функції, форми та рівні взаємодії в державному управлінні.

Державна служба включає такі поняття, як: посади, реєстри, статус, права, обов'язки, відповідальність службовців тощо; передбачає вступ, проходження, призупинення публічної служби, кадрове забезпечення, кадровий резерв, систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, інші кадрові процеси й технології.

Розрізняються такі види державної служби:

1) *за формою діяльності державних органів:*

— в апараті єдиного органу законодавчої влади;

— в органах виконавчої влади;

— в судових органах і органах прокуратури;

2) *за специфікою компетенції органів державної служби:*

— цивільна служба (загальна і спеціальна);

— мілітаризована служба (військова служба, служба в органах внутрішніх справ тощо).

Розмежування державної служби і служби в органах місцевого самоврядування із врахуванням певної специфіки здійснюється відповідно до Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», у яких законодавчо закріплені питання правового статусу службовців цих органів, їх матеріального та соціального забезпечення тощо.

Державна служба і служба в органах місцевого самоврядування пов'язані, оскільки їх службовці виконують завдання органів державної влади, а відтак перебувають в публічно-правових відносинах не лише з відповідним державним органом або органом місцевого самоврядування, а з державою загалом.

Спеціальними видами державної служби є такі:

— військова служба;

— органи прокуратури;

— апарат судів;

— служба безпеки;

- органи внутрішніх справ (міліція);
- органи податкової служби;
- органи митного контролю;
- дипломатична служба.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «державна служба».
2. Які складові входять до системи державної служби?
3. Назвіть основні принципи державної служби, дайте їм оцінку.
4. Охарактеризуйте основні функції державної служби.
5. Визначте види, рівні й методи державної служби.
6. Назвіть основні законодавчі та нормативно-правові акти, які визначають функціонування інституту державної служби.
7. Визначте основні напрями трансформації державної служби.

Практичні завдання для самостійної роботи

* Бюрократія є силою, що, навіть втративши мету власної діяльності, зберігає силу.

В. Ключевський

* Для управління печаткою потрібні батіг та шпори.

Наполеон Бонапарт

* Тільки на державній службі можливо пізнати істину.

* Не будь кравців,— скажи: як би ти відрізнив службові відомства?

Козьма Прутков

(колективний псевдонім групи російських інтелектуалів, XIX ст..)

* Не недолік в коштах, а в людях і талантах робить державу слабкою.

Вольтер

* Однаково небезпечно божевільному вручати меч та бесчесному владу.

Пифагор

* Якщо будеш надмірно старанним на службі, втратиш прихильність державця.

* Якщо будеш надмірно щирим в дружбі, втратиш ласку друзів.

Конфуцій

1. Проаналізуйте наведені вислови.
2. Який суспільно-історичний контекст міг визначити їх спрямованість?
3. Згадайте і наведіть прислів'я, інші афоризми, що стосуються державної служби. Проаналізуйте їх.

Список рекомендованої літератури

1. **Про державну службу** : Закон України №3723-ХІІ від 16 груд. 1993 р. // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 1. – С. 9 – 28.
2. **Гомаль В.** Державна служба (курс лекцій) / В. П. Гомаль, В. О. Чукаєва. – Д. : Наука і освіта, 2002. – 304 с.
3. **Державна служба** : організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. В. П. Авер'янова; акад. правових наук України, Київ. регіон. центр. – К.: Ін Юре, 1999. – 273 с.
4. **Дубенко С.** Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Н. Р.Нижник. – К. : Ін-Юре, 1999. – 244 с.
5. **Європейські принципи державного управління** / [пер. з англ. О. Ю. Куленкової]. – К. : УАДУ, 2000. – 52 с.
6. **Колпаков В.** Адміністративне право України : підручник / В. К. Колпаков, О. В. Кузьменко. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 544 с.
7. **Малиновський В.** Державна служба: теорія і практика : навч. посібник /В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.
8. **Оболенський О.** Державна служба : підручник / О. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
9. **Опанасюк Г.** Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи : монографія / Г. С. Опанасюк. – К. : УАДУ, 2001. – 284 с.
10. **Правове регулювання діяльності державних службовців України**: у 2-х томах. – А. В. Толстоухов, Т. В. Мотренко, В. І. Луговий [та ін.]. – К.: НАДУ, 2004. (Т.1. - 868с., Т.2.- 852 с.).
11. **Серьогін С. М.** Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Серьогін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.
12. **Старилов Ю.** Вопросы реформирования государственной службы в Российской Федерации / Ю. П. Старилов // Правоведение. – 1995. – № 6 – С. 16 – 25.

ТЕМА 2. ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

План заняття

- 2.1. Поняття посади державної служби.
- 2.2. Правовий статус державних службовців.
- 2.3. Оплата праці та види заохочень державного службовця.

2. 1. Поняття посади державної служби

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

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

- є частиною організаційної структури державного органу;
- охоплює частину компетенції державного органу, визначену в правових актах.

Визначення статусу посади, який характеризує службове місце й соціально-трудова роль службовця в органі, необхідно, по-перше, для встановлення обсягу службової дієздатності як суб'єкта права, по-друге, для оптимізації загальної чисельності адміністративного персоналу, співвідношення працівників різних рангів, скорочення й спрощення (здешевлення) державного апарату. Водночас статус посади державного службовця потребує чіткого розподілу посад на державні політичні посади й посади державної служби.

Уперше чітке розмежування адміністративних і політичних функцій державної влади — теорію «дихотомії» (від грец. роздвоєння) — було запропоновано В. Вільсоном у 1887 р. і підтримано майже всіма політологами. Тільки з кінця 30-х

років ХХ ст. почали з'являтися критичні погляди політологів на доктрину «дихотомії» державної влади, які вважали більш доцільним не розмежування, а поєднання політичних та адміністративних функцій.

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

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

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

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

Політична посада — це посада, яку займають представники партії, що перемогла на виборах, або особа, яка перемогла на виборах, або була призначена вибраними особами або представницькими органами. Політичні посади обіймають політичні діячі, які забезпечують вироблення державної політики. Особливості статусу політичної посади виявляються:

- 1) в порядку призначення і звільнення з посади;
- 2) у відповідальності за наслідки діяльності, яка має ознаки публічної (тобто перед населенням, главою держави, парламентом).

До політичних посад належать: посада прем'єр-міністра України, інших членів Кабінету Міністрів України. В Україні вперше офіційний статус політичних посад був запроваджений Указом Президента України «Про чергові заходи щодо подальшого здійснення адміністративної реформи в Україні» від 29 травня 2001 р. (із змінами, внесеними згідно з Указами Президента № 22/2002 від 15 січня 2002 р., № 464/2003 від 03 червня 2003 р.). Указ втратив чинність у частині, що стосується посад державних секретарів міністерств, їх перших заступників та заступників на підставі Указу Президента № 434/2003 від 26 травня 2003 р. Пізніше прийнято закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 16 травня 2008 р. № 279-VI із змінами, де

визначено, що посади членів Кабінету Міністрів України належать до політичних посад. Для роботи на політичній посаді замало відповідного спеціального досвіду. Тут потрібні широка компетентність, здатність мислити масштабно, політичне чуття тощо.

У всіх демократичних країнах перебування на політико-адміністративних посадах менш тривале, ніж на суто адміністративних. У різних країнах розвинутої демократії проблема диференціації політичних та адміністративних функцій розв'язується по-різному: від високих вимог політичної лояльності чиновників у США — до високої міри політичної нейтральності державних службовців у Великій Британії. Для України характерні традиції дуже високої політизації державної служби, які були притаманні ще за часів СРСР.

Взаємовідносини між політиками і чиновниками в усі часи мали досить складний характер: з одного боку, ці соціальні групи мали спільні інтереси, а з іншого — прошарок бюрократії завжди намагався вийти з-під контролю політичної еліти й працювати на себе. Будь-якій політичній еліті (політику) було не просто втримати під контролем свій бюрократичний апарат. Типові проблеми політико-адміністративних стосунків: неефективне виконання політичних рішень, гальмування невиконання рішень щодо розв'язання політичних проблем або їх трансформація у власних інтересах; розкрадання та нецільове використання державних коштів, корупція і таке інше. Існують історично напрацьовані форми контролю політиків над чиновниками: ротація, призначення на посади в місцевість, де немає родинних зв'язків, створення умов для кар'єрної боротьби в бюрократичному середовищі, нагляд спецслужб тощо.

2. 2. Правовий статус державних службовців

Статус державного службовця — особливий вид спеціально визначених і гарантованих державою норм, що характеризують місце державного службовця в суспільстві. Розглядається в правовому, організаційному, соціальному та матеріальному аспектах.

Правовий аспект правового статусу зумовлений змістом державно-службових правовідносин. Організаційний аспект визначається місцем органу державної влади в ієрархічній структурі державного апарату, посадою, яку службовець обі-

ймає в цьому органі. Соціальний аспект визначається соціальним престижем державної служби. Матеріальний аспект правового статусу обумовлений колом повноважень та сферою їх застосування, що безпосередньо пов'язано з місцем органу державної влади в структурі державного апарату та посадою, яку службовець обіймає в цьому органі.

На думку О. Оболенського, правовий аспект статусу державного службовця виявляється як широта прав, коло обмежень та набір функціональних обов'язків, що залежить від посади, яку він обіймає. Зміст правового становища державних службовців визначається Конституцією України, Законом України «Про державну службу», іншими нормативно-правовими актами та характеризуються загальногромадянськими, загальнослужбовими та особистими правами, обов'язками, повноваженнями та обмеженнями.

Статус державного службовця передбачає:

— повноваження діяти від імені органу державної влади (від імені держави), обстоюючи інтерес держави;

— законодавче та нормативно-правове визначення компетентності, повноважень, прав, обов'язків, обмежень згідно із займаною посадою;

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

Обов'язки державного службовця характеризують сутність його службової діяльності, коло яких визначено ст. 10 Закону України «Про державну службу», а для окремих категорій державних службовців — спеціальними нормативними актами. Обов'язками державного службовця є:

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

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

3) недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина;

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

5) збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків пуб-

лічної служби, а також іншої інформації, яка згідно із законодавством не підлягає розголошенню;

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

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

Загальногромадянські права державних службовців регулює Конституція України (ст. 21, ст. 68 — права, свободи та обов'язки людини і громадянина). Основні права державних службовців визначаються ст. 11 Закону України «Про державну службу». Права державних службовців можна поділити на такі:

— що забезпечують його правовий захист і розуміння ним посадового статусу;

— сприяють виконанню службових обов'язків;

— посилюють посадову активність державних службовців, реалізацію його конституційних прав, свобод і соціальних гарантій (табл. 2. 1).

З метою запобігання прийняття на службу невідповідних осіб, а також осіб, які за своїми особистими якостями не зможуть забезпечити виконання функцій держави, передбачено відповідні умови та обмеження щодо призначення осіб на посади державної служби. *Обмеження* — це інструмент регулюючого впливу держави у сфері кадрової політики і державної служби стосовно осіб, уповноважених на виконання функцій держави, утримуватися від вчинення заборонених державою певних дій.

Характерною ознакою обмежень є законодавче та нормативно-правове закріплення обов'язку особи на утримання від заборонених дій при прийнятті на державну службу (службу в органи місцевого самоврядування) та підчас проходження служби. Підстави для застосування обмежень регламентовані чинним законодавством України (Закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про боротьбу з корупцією» тощо).

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

Відповідно до ст. 12 Закону України «Про державну службу» не можуть бути обраними або призначеними на посаду в державному органі та його апараті особи, які мають судимість, визнані недієздатними або будуть підлеглі близьким

Права державного службовця

I група	II група	III група
<p>Права, які забезпечують усвідомлення правового статусу державного службовця та його правовий захист</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ознайомлення з документами, які визначають права та обов'язки осіб на посаді державної служби, критерії оцінки якості роботи та умови просування по службі, а також організаційно-технічні умови, потрібні для виконання посадових обов'язків. – Ознайомлення з усіма матеріалами особової справи, з відгуками про власну діяльність та іншими документами до внесення їх в особову справу, долучення до особової справи власних пояснень. – Проведення на вимогу самого службовця службового розслідування для спростування відомостей, які плямують його честь та гідність. – Право на звертання державного службовця до відповідних органів державної влади або до суду для вирішення суперечок, пов'язаних з державною службою, в тому числі з питань проведення атестації, їх результату, прийому на державну службу, її проходження, реалізації прав державного службовця, переведення на іншу посаду державної служби, дисциплінарної відповідальності, звільнення з державної служби тощо 	<p>Права, які сприяють безпосередньому виконанню службових обов'язків</p> <ul style="list-style-type: none"> – Одержання в установленому порядку інформації та матеріалів, необхідних для виконання посадових обов'язків. – Відвідування в установленому порядку для виконання посадових обов'язків підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності. – Прийняття рішень і участь у їх підготовці відповідно до посадових обов'язків. – Підготовка, перевірка та підписання кваліфікації за рахунок коштів відповідного бюджету. – Внесення пропозицій щодо вдосконалення державної служби в будь-які інстанції 	<p>Права, які сприяють посиленню посадової активності службовця, реалізації його конституційних прав і свобод, які забезпечують соціальні гарантії службовця</p> <ul style="list-style-type: none"> – Участь за своєю ініціативою в конкурсі на заміщення вакантної посади. – Просування по службі, збільшення заробітної плати з урахуванням результатів і стажу роботи, рівня кваліфікації. – Пенсійне забезпечення з урахуванням стажу державної служби. – Об'єднання в профспілки з метою захисту власних прав, соціально-економічних і професійних інтересів. – Право на заробітну плату, що складається з посадового окладу, премій, доплат за ранги, надбавки за вислугу років тощо. – Право на щорічну оплачувану відпустку тривалістю не менше ніж 30 календарних днів, якщо законодавством не передбачено більш тривалої відпустки, з виплатою допомоги на оздоровлення в розмірі повного окладу. Понад щорічну оплачувану відпустку державному службовцеві за вислугу на державну службу понад 10 років надається додаткова оплачувана відпустка до 15 календарних днів. – Право на включення до стажу державної служби службовця інших періодів трудової діяльності. До стажу державної служби службовця, що має право на одержання надбавки за вислугу років, додатково оплачуваної відпустки, призначення пенсії за вислугу років і виплату грошової винагороди в разі виходу на пенсію, входить період роботи (в тому числі на виборних посадах) у державних органах, на посадах в органах місцевого самоврядування. – Медичне обслуговування державного службовця та членів його сім'ї, в тому числі після виходу його на пенсію

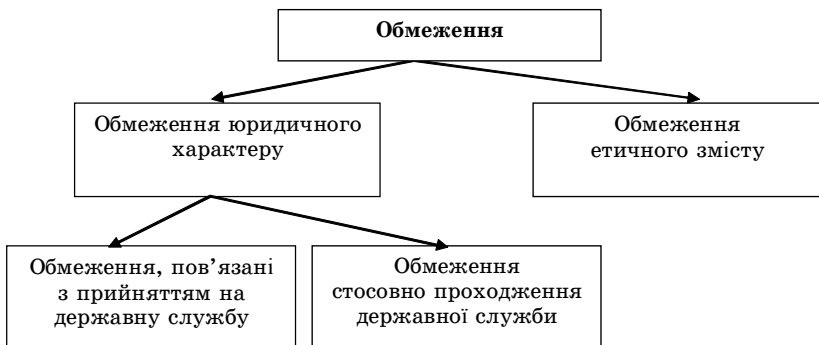


Рис. 2. 1. Види обмежень

родичам. У ст. 16 цього Закону визначено, що державний службовець не може брати участь у страйках. Відповідно до ст. 6 Закону «Про політичні партії в Україні» членами політичних партій не можуть бути: судді, працівники прокуратури, органів внутрішніх справ, співробітники Служби безпеки України, військовослужбовці.

Ст. 2 Закону України «Про боротьбу з корупцією» державні службовці визначені суб'єктами корупційних діянь та інших правопорушень, пов'язаних з корупцією. Ст. 1 цього закону визначає, що корупційними діяннями є:

— незаконне одержання особою, уповноваженою на виконання функцій держави, матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг, у тому числі прийняття чи одержання предметів (послуг) шляхом їх придбання за ціною (бартером), яка є істотно нижчою ніж їх фактична (дійсна) вартість;

— одержання особою, уповноваженою на виконання функцій держави, кредитів або позичок, придбання цінних паперів, нерухомості або іншого майна з використанням при цьому пільг чи переваг, не передбачених чинним законодавством.

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про державну службу» встановлено, що *державний службовець не має права:*

— сприяти, використовуючи службове становище, фізичним і юридичним особам у здійсненні ними підприємницької діяльності, а також в отриманні субсидії, субвенцій, до-

тацій, кредитів чи пільг з метою незаконного одержання за це матеріальних благ, послуг або інших переваг;

— займатися підприємницькою діяльністю безпосередньо або через посередників, підставних осіб, бути повіреним третіх осіб у справах державного органу, у якому він працює, а також виконувати роботу на умовах сумісництва (крім наукової, викладацької, творчої діяльності, а також медичної практики);

— відмовляти фізичним та юридичним особам в інформації, надання якої передбачено правовими актами, умисно затримувати її, надавати недостовірну чи неточну інформацію тощо.

Крім того, *державний службовець не має права:*

А. Чинити дії, які призводять до втрати авторитету державної служби, а саме:

1) висловлювати думки, що підривають авторитет держави або державної служби;

2) робити несумісні з посадою службовця заяви про неправильну політику Кабінету Міністрів України, публічна критика Президента України, Прем'єр-Міністра України, міністра та інших керівників органів державної влади.

3) використовувати службові обов'язки, авторитет державної служби і знання документів для того, щоб критикувати діяльність органів державної влади та їх посадових осіб;

4) критикувати керівника, орган, у якому він служить, щодо питань політики, яку мають проводити цей орган і посадові особи (якщо не згодний — він має подати у відставку);

5) апелювати до преси, оскільки інформацію можуть надавати лише вповноважені на це службовці.

Б. Врати участь у страйках чи політичних акціях.

Відповідальність державного службовця настає у зв'язку з його обов'язками не допускати порушень прав і свобод людини та громадянина (ст. 10 Закону України «Про державну службу»); шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування (ст. 5 цього Закону). Державний службовець у встановленому порядку має нести відповідальність за допущення ним порушення законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх службових обов'язків.

Закон України «Про державну службу» у ст. 38 передбачає, що особи, винні в порушенні законодавства про держав-

ну службу, несуть цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із чинним законодавством. Тобто робиться загальне посилання до відповідних галузей права, нормами яких (матеріальними та процесуальними) можуть бути передбачені певні правові наслідки за порушенням вимог законодавства про державну службу (ст. 14 цього Закону).

Дисциплінарна відповідальність настає шляхом застосування заходів дисциплінарного впливу в порядку службового підпорядкування за порушення правил державної служби, що не підлягають під дію карної відповідальності. Видами дисциплінарних стягнень є: зауваження, догана, сувора догана, попередження про неповну службову відповідність, звільнення.

Підставою для *адміністративної відповідальності* є порушення загальнообов'язкових правил, передбачених законам України, іншими нормативними актами, якщо дотримання цих правил визначено за посадовий обов'язок службовця. Види покарань: попередження або штраф, які накладаються органами або особами, з якими порушник не пов'язаний відносинами підлеглих по роботі чи по службі.

Кримінальна відповідальність передбачена за зловживання та перевищення посадових повноважень; відмову в наданні інформації; присвоєння повноважень посадової особи; незаконну участь у підприємницькій діяльності; одержання та надання хабара; службову фальсифікацію та недбалість. Міру кримінального покарання призначає суд.

Матеріальна відповідальність виконує відновну функцію та настає за посадовий проступок, який завдав матеріальних збитків державній організації. Передбачає відшкодування збитків. Притягуються судом за позовом органу державної влади до службовця.

Соціально-правовий статус державних службовців характеризують встановлені законодавством для них гарантії, які передбачають:

- гідні умови роботи, що забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків;
- заробітну плату й інші виплати, передбачені законами та іншими нормативно-правовими актами;
- присвоєння за сумлінну працю чергового рангу поза межами відповідної категорії посад;

— представлення державних службовців до державних нагород та присвоєння почесних звань за особливі трудові заслуги, у тому числі й у разі виходу на пенсію;

— щорічну оплачувану відпустку;

— медичне обслуговування публічного службовця та членів його сім'ї, у тому числі після виходу на пенсію;

— підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації зі збереженням грошового утримання на період навчання;

— пенсійне забезпечення за вислугу років і пенсійне забезпечення членів сім'ї публічного службовця в разі його смерті, що настала у зв'язку з виконанням ним посадових обов'язків. При обчисленні розміру пенсії враховується доплата за вказаний ранг, а також надбавки за високі досягнення в праці та виконання особливо важливої роботи, які виплачувалися державному службовцю протягом останніх двох років перебування на посаді;

— захист його та членів сім'ї від насилля, погроз, інших неправомірних дій у зв'язку з виконанням ним посадових обов'язків у порядку, визначеному законом.

Посадові особи є учасниками державно-управлінських відносин. У широкому розумінні посадовими особами називають усіх, хто займає посади. Але існує й вузьке розуміння цього поняття. За Законом України «Про державну службу» (ст. 2), *посадовими особами* вважаються керівники та заступники керівників державних органів та їх апаратів, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій. Діяльність посадових осіб спрямована на організацію та забезпечення ефективної праці підпорядкованих їм органів, структурних підрозділів, службовців.

Ознаки посадової особи в системі державної служби:

— перебування на державній службі;

— наявність повноважень державно-владного та розпорядчого характеру, які виявляються у здійсненні юридично значущих дій, управлінні людьми або майном;

— підвищена відповідальність, встановлена як правовими, так і політичними та моральними нормами.

У науковій літературі виділяють такі види посадових осіб:

— керівники (внутрішньоорганізаційні повноваження);

— публічні посадові особи (крім внутрішніх, мають і зовнішні повноваження);

- представники адміністративної влади з охорони громадського порядку та безпеки;
- посадові особи контрольно-наглядових органів;
- посадові особи з організаційно-господарчими функціями.

Г. Атаманчук персонал державної служби поділяє на дві групи: посадові особи і працівники обслуговування. Посадові особи в системі державної служби (основний і визначальний склад) обіймають посади в державних органах і реалізують певний обсяг управлінської діяльності в рамках компетенції відповідного державного органу. У свою чергу, посадові особи поділяються на:

- керівників органів державної влади;
- виконавчий (іноді говорять оперативно-виконавчий, функціональний) склад.

Існує також поділ посадових осіб на так званих кар'єрних службовців (які обіймають посади на основі конкурсного відбору) і позакар'єрних службовців (посади яких заміщуються шляхом виборів, призначення або за контрактом), на керівників і спеціалістів тощо.

У кримінальному праві поняття «посадова особа» використовується для встановлення кола осіб, які підлягають підвищеній кримінальній відповідальності за суспільно-небезпечні дії, пов'язані зі службовою діяльністю. Посадові особи мають право здійснювати в межах своєї компетенції владно-розпорядчі функції, що приводять до юридичних дій. Особливістю правового статусу посадових осіб є право видавати акти, самостійно формувати управлінську команду, приймати рішення в межах своєї компетенції, у дисциплінарному порядку заохочувати або карати підлеглих їм службовців, здійснювати в межах своїх повноважень інші дії, що породжують правові наслідки.

2. 3. Оплата праці та види заохочень державного службовця

Державні службовці мають право на оплату праці залежно від посади, яку вони займають, рангу, який їм присвоюється, якості, досвіду та стажу роботи (ст. 11 Закону України «Про державну службу»). Законом України «Про державну службу» (ст. 33) також передбачено, що оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матері-

альні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти формуванню апарату державних органів компетентними й досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю. Умови оплати праці, посадові оклади державних службовців, розмір надбавок, доплат і матеріальної допомоги визначається Кабінетом Міністрів України.

Головним джерелом формування фонду оплати праці державних службовців є Державний бюджет України. З цією метою відповідно до положень про органи державної виконавчої влади, затвердженими указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України, можуть бути встановлені також інші джерела.

Підвищення стимулюючої ролі посадових окладів в оплаті державних службовців в цілому і керівного персоналу, зокрема, передбачено Концепцією адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і Концепцією подальшого реформування оплати праці в Україні. На сьогодні проблема збільшення посадового окладу в структурі оплати праці керівників та інших працівників органів державної влади різного рівня – центрального, регіонального і місцевого – забезпечення взаємозв'язку результатів їх роботи та доходів залишається складною і недостатньо розробленою. Для того щоб мотиваційний механізм ефективної праці керівників органів державної влади різного рівня працював належним чином, необхідно чітко, ґрунтовно визначати головні, пріоритетні напрямки їх роботи і кінцеві показники їх професійної та управлінської діяльності.

Існуючі методи оцінки праці персоналу у сфері державної служби здебільшого обмежуються оцінкою професійно-ділових, морально-етичних, психофізіологічних і особистісних якостей керівника без орієнтації на якість і ефективність праці. У зв'язку з цим встановлення залежності оплати праці персоналу органів державної влади, в тому числі керівного, від результатів праці підвищить їх відповідальність за наслідки прийнятих управлінських рішень, сприятиме підвищенню ефективності роботи, покращенню показників діяльності будь-якого органу влади.

Наприклад, у сфері державної служби пропонують таку модель оплати праці керівників апарату управління:

1) встановлення посадових окладів як бази, що відображає посаду, якості керівника і значущість організації, яку він очолює;

2) щомісячне корегування базового окладу (збільшення чи зменшення) пропорційно кінцевим результатам роботи галузі, регіону, країни тощо, на які спрямована професійна діяльність керівника (ВНП, рівень життя населення тощо). До того ж чим вища займана посада, тим більший вплив повинна здійснювати динаміка кінцевих результатів на базовий оклад. Зміна базового окладу залежно від результатів роботи має бути досить суттєвою і впливати на кінцевий результат не менше, ніж на 20-50%.

У звіті експертів Світового банку, які досліджували вітчизняну систему державної служби, зазначається, що метою реформування системи оплати праці є досягнення послідовності та прозорості, для чого необхідно:

— підвищити заробітну плату державних службовців, у тому числі керівників, якщо буде фінансова можливість;

— переглянути всі складові пакету надбавок, премій та пільг і обмежити їх кількість або розробити чіткі критерії їх встановлення;

— переглянути систему премій та надбавок, щоб забезпечити її однакове і справедливе застосування між органами виконавчої влади та всередині органів виконавчої влади, запровадити розподіл премій за результатами щорічної оцінки;

— переглянути систему класифікації посад для справедливого та об'єктивного обґрунтування розбіжностей в оплаті праці між різними державними органами та посадами.

Заохочення — це кадрова технологія, загальна ідея якої полягає у застосуванні заходів адміністративного, правового, морального та матеріального характеру, що пов'язані з публічним визнанням заслуг і виявленням громадських почесностей державним службовцям за успішне виконання ними посадових обов'язків, досягнення високих індивідуальних результатів на державній службі.

Заохочення державного службовця можна поділити на дві групи: *пільги* та *міри заохочення*.

Пільги державних службовців різні за своїм характером. Основні їх види перелічені в ст. 33, 35 і 36 Закону України «Про державну службу». Зокрема, це:

— надання додаткових оплачуваних відпусток тривалістю 15 календарних днів для державних службовців, які мають стаж роботи понад 10 років;

- пільгові умови надання кредиту на індивідуальне та кооперативне житлове будівництво;
- безплатне медичне обслуговування в медичних закладах охорони здоров'я для державних службовців і членів їх сімей;
- передбачені надбавки до посадових окладів за вислугу років, за ранг тощо.

Міри заохочення поділяються на загальні й спеціальні. Загальні встановлені нормами законодавства про працю, а також ст. 34 Закону України «Про державну службу», у якій, зокрема, визначається, що за сумлінну безперервну працю в державних органах, зразкове виконання трудових обов'язків державним службовцям видається грошова винагорода в розмірі та порядку, що встановлюється Кабінетом Міністрів України. За особливі трудові заслуги державні службовці представляються до державних нагород та присвоєння почесних звань.

До спеціальних мір заохочення слід віднести, наприклад, такі: дострокове присвоєння чергового рангу в межах відповідної категорії посад за виконання службовцем особливо відповідальної роботи (ст. 26 цього Закону) або переведення на державну посаду більш високого рівня. Стратегією реформування системи державної служби в Україні для заохочення державних службовців передбачено доцільність присвоєння почесного звання «Заслужений державний службовець».

Контрольні питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність і соціально-управлінська роль посади державної служби?
2. Розкрийте типи посад, що існують в органах державної влади.
3. Поясніть, у чому полягає сутність поняття «державний службовець» і чим воно відрізняється від поняття «службовець».
4. Проаналізуйте, на підставі яких документів розробляються посадові інструкції державних службовців?
5. Охарактеризуйте посадову особу в системі державної служби.
6. В який спосіб розв'язується проблема диференціації політичних та адміністративних функцій у країнах розвинутої демократії?
7. Дайте характеристику прав та обов'язків державних службовців.

8. Які види юридичної відповідальності ви знаєте і як вони застосовуються до державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування?

9. Які обмеження, пов'язані з державною службою, гарантії та заохочення для державних службовців ви знаєте?

10. Чи є Президент України державним службовцем і до якої категорії державних посад він належить?

Практичні завдання для самостійної роботи

Гр. С. було відмовлено в прийнятті на посаду спеціаліста управління виконкому міської ради у зв'язку з тим, що два роки тому він притягався до кримінальної відповідальності і відбув покарання у вигляді позбавлення волі строком на 1,5 роки за заподіяння легких тілесних пошкоджень при перевищенні меж необхідної оборони.

Гр. С. вважає, що дана ситуація не належить до таких, які є несумісними із зайняттям даної посади і він має право перебувати на цій посаді (за відсутності інших причин).

Оцініть дану ситуацію та надайте відповідь: що повинні були зробити відповідні співробітники виконкому, щоб уникнути конфліктної ситуації?

Список рекомендованої літератури

1. Про боротьбу з корупцією : закон України від 05 жовт. 1995 р. №356/95-ВР. – Режим доступу : www.rada.gov.ua

2. Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. №3723-XII // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 1. – С. 9 – 28.

3. Про Концепцію адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 05 бер. 2004 р. № 278 (278/2004). – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

4. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: монография / Г. В. Атаманчук. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 312 с.

5. Бахрах Д. Н. Государственная служба России : учеб. пособие / Д. Н. Бахрах. – М. : ТК Велби; Проспект, 2007. – 152 с.

6. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков [та ін.]. – К. : Ін-Юре, 1998. – 272 с.

7. Державне управління в Україні : наукові, правові, кадрові питання : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Л.: Львів. політехніка, 2002. – 164 с.

8. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К.: Ін-Юре, 1999. – 244 с.

9. Желюк Т. Л. Державна служба: навч. посіб. / Т. Л. Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.

10. Колпаков В. Адміністративне право України: підручник / В. К. Колпаков, О. В. Кузьменко. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 544 с.

11. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К.: Атіка, 2003. – 160 с.

12. Оболенський О. Державна служба: підручник / О. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

13. Правове регулювання діяльності державних службовців України; у 2-х т. / А. В. Толстоухов, Т. В. Мотренко, В. І. Луговий [та ін.]. – К.: НАДУ, 2004. – Т. 1. (Б-ка держ. службовця). – 868 с.

14. Роздатковий матеріал до лекції за темою «Конституційно-правові принципи адміністративної процедури» / уклад. : Н. Г. Плахотнюк. – К. : НАДУ, 2007. – 14 с.

15. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.

16. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика : навч. посіб. / Э. С. Черноног. – К. : Знання, 2008. – 458 с.

ТЕМА 3. СПЕЦІАЛІЗОВАНА ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

План заняття

3.1. Особливості спеціалізованої державної служби в Україні.

3.2. Система звань (чинів) спеціалізованої державної служби.

3.3. Зв'язок між державною службою і виконанням повноважень виборних посад України.

3. 1. Особливості спеціалізованої державної служби в Україні

Спеціалізовану службу визначають за спеціалізованим предметом повноважень, характеризують особливим призначенням і завданнями, спеціальним порядком формування і проходження служби, спеціальними вимогами щодо професійної підготовки. В Україні до спеціалізованої служби відносять усі види державної служби, які мають згідно із визначенням закону

спеціалізований статус, а саме: Збройні сили України, Службу безпеки України, органи внутрішніх справ (міліції), державну прикордонна службу, митну, податкову тощо.

Усі функції, які притаманні переліченим службам, слід розділити на головні та другорядні. До головних належать ті, що безпосередньо пов'язані з боротьбою зі злочинністю та правопорушеннями та передбачають юридичну відповідальність. До них відносять профілактичну, захисну, охоронну, оперативно-розшукову, розслідування злочинів, судовий розгляд справ про злочини, правороз'яснювальну, розгляд справ про адміністративні правопорушення, виконавчу функції. До другорядних функцій належать контрольна, розгляду справ про фінансові та господарські правопорушення, координаційна, аналітична, методична, інформаційна, дозволу, нормотворча.

3. 2. Система звань (чинів) спеціалізованої державної служби

Службовці спеціалізованої державної служби виконують специфічні функції і завдання, мають специфічні звання (ранги, чини), які передбачені відповідними спеціальними нормативно-правовими актами. Так, у законах «Про дипломатичну службу» (ст. 12, 16, 19) та «Про дипломатичні ранги» (ст. 1 – 3) передбачено десять категорій посад і одинадцять дипломатичних рангів (табл. 3. 1), які прирівняні до рангів державних службовців загальної (адміністративної) служби 1 – 11 рангів відповідно.

Державним службовцям, які працюють в апараті Верховної Ради України, Секретаріаті Президента України та Секретаріаті Кабінету Міністрів України і фахова діяльність яких відповідає принципам, завданням та функціям дипломатичної служби в Україні, згідно з Законом України «Про дипломатичну службу», дипломатичний ранг відповідно до чинного законодавства (ст. 2) присвоюється Міністром закордонних справ України за поданням керівника відповідного органу чи установи.

Система класних чинів працівників органів прокуратури встановлена Законом України «Про прокуратуру». Вона поширюється на службовців Генеральної прокуратури та її спеціалізованих органів (військові, природоохоронні та транспортні), регіональних органів (обласні прокуратури, прокуратури Автономної Республіки Крим і міст Київ та Севастополь), місцевих органів (міські, районні, районні в містах

Таблиця 3. 1

Система дипломатичних посад і рангів

№	Дипломатичні посади	№	Дипломатичні ранги
1.	Надзвичайний і Повноважний Посол України	1.	Надзвичайний і Повноважний Посол
2.	Генеральний консул	2.	Надзвичайний і Повноважний Посланник I класу
3.	Радник-посланник	3.	Надзвичайний і Повноважний Посланник II класу
4.	Радник	4.	Радник I класу
5.	Консул України	5.	Радник II класу
6.	Перший секретар	6.	Перший секретар I класу
7.	Віце-консул	7.	Перший секретар II класу
8.	Другий секретар	8.	Другий секретар I класу
9.	Третій секретар	9.	Другий секретар II класу
10.	Аташе	10.	Третій секретар
		11.	Аташе

прокуратури) та передбачає присвоєння класних чинів прокурорам, їх помічникам і слідчим прокуратури залежно від займаних посад і стажу роботи. Ця система включає десять класних чинів (табл. 3. 2).

Таблиця 3. 2

Система класних чинів і посад прокуратури України

№	Класні чини	Посади
1.	Державний радник юстиції України	Генеральний прокурор
2.	Державний радник юстиції I класу	Перший заступник генерального прокурора
3.	Державний радник юстиції II класу	Заступники генерального прокурора
4.	Державний радник юстиції III класу	Прокурори областей
5.	Старший радник юстиції	Прокурори міст I групи
6.	Радник юстиції	Прокурори міст, районів
7.	Молодший радник юстиції	Заступники та старші помічники
8.	Юрист I класу	Помічники районних прокурорів
9.	Юрист II класу	Помічники районних прокурорів
10.	Юрист III класу	Помічники районних прокурорів

Посадовими особами митної служби України є працівники митних органів, спеціалізованих митних установ та організацій, на яких Митним кодексом та іншими нормативно-правоими актами України покладено здійснення митної справи, організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і яким присвоєно спеціальні звання (табл. 3. 3).

Система спеціалізованих звань податкової служби встановлена Законом України «Про державну податкову службу в Україні». Вона поширюється на службовців Державної податкової служби, її регіональних органів (обласні податкові адмініст-

Таблиця 3.3

Спеціальні звання працівників митної служби

№	Звання
1.	Дійсний радник митної служби
2.	Державний радник митної служби I рангу
3.	Державний радник митної служби II рангу
4.	Державний радник митної служби III рангу
5.	Радник митної служби I рангу
6.	Радник митної служби II рангу
7.	Радник митної служби III рангу
8.	Інспектор митної служби I рангу
9.	Інспектор митної служби II рангу
10.	Інспектор митної служби III рангу
11.	Іспектор митної служби IV рангу
12.	Іспектор митної служби
13.	Молодший інспектор митної служби
14.	Курсант

рації, податкові адміністрації в Автономній Республіці Крим, містах Київ та Севастополь), місцевих органів (міські та районні податкові інспекції, міські та міжрайонні управління чи відділи податкової міліції) та передбачає присвоєння спеціальних звань службовцям Державної податкової адміністрації. Встановлено десять спеціальних звань для службовців податкової інспекції та податкової міліції (табл.3. 4). Незважаючи на те, що в податковій інспекції та податковій міліції однакова кількість спеціальних звань, вони не відповідають одне одному.

Таблиця 3. 4

Система спеціальних звань службовців
Державної податкової адміністрації

№	Посади податкової інспекції	№	Посади податкової міліції
1.	Головний державний радник податкової служби	1.	Генрал-лейтенант податкової міліції
2.	Державний радник податкової служби I рангу	2.	Генрал-майор податкової міліції
3.	Державний радник податкової служби II рангу	3.	Полковник податкової міліції
4.	Державний радник податкової служби III рангу	4.	Підполковник податкової міліції
5.	Радник податкової служби I рангу	5.	Майор податкової міліції
6.	Радник податкової служби II рангу	6.	Капітан податкової міліції
7.	Радник податкової служби III рангу	7.	Старший лейтенант податкової міліції
8.	Інспектор податкової служби I рангу	8.	Лейтенант податкової міліції
9.	Інспектор податкової служби II рангу	9.	Старший прапорщик податкової міліції
10.	Інспектор податкової служби III рангу	10.	Прапорщик податкової міліції

3. 3. Зв'язок між державною службою і виконанням повноважень виборних посад України

Статус народних депутатів України (членів Верховної Ради України) визначається Конституцією (ст. 75 – 93) та профільним Законом України «Про статус народних депутатів України» від 17 листопада 1992 р. Чинне законодавство не зараховує посади народних депутатів України до адміністративних посад державної служби, відповідно ці посади можна віднести до політичних, проте час роботи народного депутата у Верховній Раді України зараховується до загального та спеціального трудового стажу і стажу державної служби (ст. 20 закону). У день відкриття першого засідання Верховної Ради України Голова Верховної Ради України народним депутатам попереднього скликання присвоює першу категорію (так у законі, хоча перша категорія — це характеристика посади, а не службовця) перший ранг державного службовця.

До загального і безперервного стажу роботи (служби) за спеціальністю, за якою народний депутат працював до його звільнення від виробничих або службових обов'язків, зараховується і той час, коли колишній народний депутат тимчасово не працював у зв'язку з неможливістю надати йому попередню або рівноцінну роботи (посаду) безпосередньо після закінчення строку його повноважень. Народному депутату після закінчення строку його повноважень, а також у разі дострокового їх припинення за особистою заявою про складення ним депутатських повноважень надається попередня робота (посада), а в разі неможливості цього він зараховується до резерву кадрів Головного управління державної служби України для надання в подальшому посади і по можливості категорії, яка відповідає отриманому рангу.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «спеціалізована державна служба».
2. Охарактеризуйте систему звань (чинів) спеціалізованої державної служби.
3. Визначте, який зв'язок існує між державною службою і виконанням повноважень народним депутатом України.

Практичні завдання для самостійної роботи

Наказом ДПА в Сумській області від 5 листопада 2008 р. № 311 громадянин В., який працював начальником ДПІ одно-

го з районів, за незабезпечення належної організації роботи і контролю за надходженням податків та інших платежів до бюджету протягом дев'яти місяців 2007 р., було позбавлено права на одержання надбавки до заробітної плати за виконання особливо важливої роботи. Але В. не передав цей наказ у бухгалтерію районної ДПП, і йому було незаконно нараховано та виплачено зазначену надбавку за останні два місяці 2008 р. Водночас цей наказ було обговорено на нараді працівників районної ДПП і В. наказом від 22 листопада 2008 р. позбавив деяких працівників права на одержання такої ж надбавки. Зазначені факти було виявлені при здійсненні перевірки використання бюджетних коштів у березні 2009 р. За результатами перевірки органами внутрішніх справ складено протокол про корупційні діяння. Справу передано на розгляд до суду.

1. Проаналізуйте ситуацію, дії начальника районної ДПП, інших працівників, задіяних у цій ситуації.

2. Що можна було б порекомендувати керівництву ДПА для уникнення подібних ситуацій?

Список рекомендованої літератури

1. **Про прокуратуру** : Закон України від 15 лис. 1991 р. №1789-ХІІ // Відом. Верховної Ради України. – 1991. – № 53. – Ст. 393.

2. **Про службу безпеки України** : Закон України від 25 черв. 1992 р. № 2229-ХІІ // Відом. Верховної Ради України. – 1992. – № 27. – Ст. 382.

3. **Про статус депутатів місцевих рад** : Закон України від 11 лип. 2002 р. № 93-IV. – Режим доступу : www.rada.gov.ua

4. **Про статус народного депутата України** : Закон України від 17 лист. 1992 р. № 675-III // Відом. Верховної Ради України. – 1993. – № 3. – Ст. 17.

5. **Про статус суддів** : Закон України від 15 груд. 1992 р. № 2862-ХІІ // Відом. Верховної Ради України. – 1993. – № 8. – Ст. 56.

6. **Про військову службу правопорядку у Збройних Силах України** : Закон України від 07 бер. 2002 р. № 3099-III. – Режим доступу : www.rada.gov.ua

7. **Про державну податкову службу** : Закон України від 04 груд. 1990 р. № 509-ХІІ. – Режим доступу : www.rada.gov.ua

8. **Желюк Т. Л.** Державна служба : навч. посіб. / Т. Л. Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.

9. **Черноног Є. С.** Державна служба: історія, теорія і практика : навч. посіб. / Є. С. Черноног. – К. : Знання. – 2008. – 458 с.

ТЕМА 4. СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

План заняття

4.1. Поняття служби в органах місцевого самоврядування.

4.2. Правовий статус службовців органів місцевого самоврядування.

4.3. Проходження служби та управління службою в органах місцевого самоврядування.

4. 1. Поняття служби в органах місцевого самоврядування

Служба в органах місцевого самоврядування — це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, що займають посади в органах місцевого самоврядування та їх апаратів, яка спрямована на забезпечення завдань і функцій місцевого самоврядування, реалізацію повноважень цих органів. Служба в органах місцевого самоврядування вирішує такі завдання:

— формування умов для розвитку громадянського суспільства, ідентифікації територіальних громад, захист прав, свобод та інтересів членів цих громад;

— забезпечення ефективної роботи органів місцевого самоврядування відповідно до їх повноважень;

— вдосконалення умов служби в органах місцевого самоврядування та професійної діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування;

— формування системи підготовки, перепідготовки кваліфікації посадових органів місцевого самоврядування.

Професійна діяльність посадових осіб місцевого самоврядування регулюється законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». Визначення поняття «посадова особа місцевого самоврядування» наведено в ст. 2 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Служба в органах місцевого самоврядування здійснюється на таких основних принципах:

— служіння територіальній громаді;

— поєднання місцевих і державних інтересів;

— верховенства права, демократизму і законності;

— гуманізму і соціальної справедливості;

— гласності;

- пріоритету прав та свобод людини і громадянина;
- рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки;
- професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;
- підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків;
- дотримання прав місцевого самоврядування;
- правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування;
- захисту інтерсів відповідальної територіальної громади;
- фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;
- самостійності кадрової політики в територіальній громаді.

4. 2. Правовий статус службовців органів місцевого самоврядування

Посада в органах місцевого самоврядування — це передбачена законодавством України, статутом відповідної територіальної громади та визначена структурою і штатним розкладом первинна структурна одиниця органів місцевого самоврядування та їх апарату з установленими повноваженнями щодо виконання завдань і функцій місцевого самоврядування та відповідальністю за здійснення цих повноважень.

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету. Згідно зі ст. 3 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посадами в органах місцевого самоврядування є:

- виборні, на які особи обираються територіальною громадою;
- виборні, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою;
- посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної в місті,

обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Посадова особа місцевого самоврядування:

— здійснює організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції в органах місцевого самоврядування;

— отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Існує система категорій посад та рангів посадових осіб органів місцевого самоврядування (табл. 4. 1).

Таблиця 4. 1

**Система посад і рангів посадових осіб
місцевого самоврядування**

Категорія	Ранг	Посада
Перша	1, 2, 3	Голови обласних рад, міські голови Кисва і Севастополя
Друга	3, 4, 5	Міські голів Сімферополя та обласних центрів, заступники голів обласних рад, заступники міських голів Кисва і Севастополя
Третя	5, 6, 7	Міські голови (міст обласного значення), голови районних рад, заступники міських голів (обласних центрів)
Четверта	7, 8, 9	Голови постійних комісій обласних рад, начальники управлінь обласних рад, заступники міських голів (міст обласного значення)
П'ята	9, 10, 11	Селищні, міські голови, заступники голів районних рад, начальники управлінь міських рад, спеціалісти обласних рад
Шоста	11, 12, 13	Заступники голів селищ, міст, керівники підрозділів районних, селищних рад
Сьома	13, 14, 15	Спеціалісти районних, селищних рад

На посадових осіб місцевого самоврядування поширюється дія законодавства України про працю з урахуванням особливостей, передбачених Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування (сільського, селищного, міського голови, голови районних, районних у містах та обласних рад, інших виборних посад та осіб, які призначаються) визначається Конституцією України (ст. 141), Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 12, 42, 47, 50, 51, 54, 55, 56), «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ст. 5, 7, 10, 12, 15, 18, 20), «Про статус депутатів місцевих рад», «Про вибори депутатів місцевих рад

та сільських, селищних, міських голів» та іншими Законами України.

Права, обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування визначені ст. 8, 9 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Посадова особа місцевого самоврядування має право:

- на повагу особистої гідності й честі;
- оплату праці;
- просування по службі;
- забезпечення умов праці;
- соціальний і правовий захист;
- отримання для виконання своїх службових обов'язків необхідної інформації;
- отримання інформації й ознайомлення з документами, що стосуються проходження нею служби;
- проведення службового розслідування й захист своїх законних прав та інтересів.

Основні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування полягають у:

- дотриманні Конституції, законів України, інших нормативно-правових актів;
- додержанні прав та свобод людини і громадянина;
- збереженні державної таємниці та службової інформації;
- постійному вдосконаленні організації своєї роботи, підвищенні професійної кваліфікації;
- сумлінному, ініціативному та творчому ставленні до роботи;
- шанобливому ставленні до громадян та їх звернень;
- недопущенні дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави.

Питання соціального забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування викладені в розділі 5 «Матеріальне та соціально-побутове забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування» Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

4. 3. Проходження служби та управління службою в органах місцевого самоврядування

Проходження служби в органах місцевого самоврядування — це тривалий процес, який починається з виникнення

й закінчується припиненням службових відносин. Проходження служби в органах місцевого самоврядування є складовою інституту місцевого самоврядування, який об'єднує норми, що визначають:

- прийняття на службу в органи місцевого самоврядування в порядку виборів територіальною громадою, шляхом обрання або затвердження відповідною радою, призначення на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України;

- формування за рішенням органу місцевого самоврядування кадрового резерву;

- просування по службі;

- атестацію посадових осіб місцевого самоврядування;

- організацію навчання і підвищення кваліфікації;

- підстави припинення служби в органах місцевого самоврядування.

Кожна посадова особа місцевого самоврядування реалізує службову кар'єру. Тому проходження служби в органах місцевого самоврядування на практиці завжди є індивідуальним.

Управління службою в органах місцевого самоврядування можна розглядати:

- організуючу діяльність, що має певний адміністративний зміст і особливий предмет та здійснюється у визначених організаційно-правових формах.

Управління службою в органах місцевого самоврядування здійснюється з метою створення гарантій функціонування органів місцевого самоврядування відповідно до інтересів жителів територіальних громад і держави в цілому на базі визначених Конституцією та законами України принципів. Ґрунтується на принципах законності, демократизму, гласності, відкритості, прозорості, виборності, відсутності вертикалі (підпорядкованості одних органів місцевого самоврядування іншим), підпорядкованості в одному органі вищим посадовим особам місцевого самоврядування нижчих за організаційно-правовим статусом посадових осіб.

Основною метою управління службою в органах місцевого самоврядування є вирішення питань місцевого значення в інтересах територіальних громад.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «служба в органах місцевого самоврядування».
2. Проаналізуйте види посад в органах місцевого самоврядування.
3. Які права, обов'язки та гарантії мають посадові особи місцевого самоврядування?
4. Назвіть етапи проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Практичні завдання для самостійної роботи

Витяг із записів щоденника спеціаліста відділу міської ради Т.

11 вересня 2008 року

Нарешті я можу по-справжньому перепочити! Яким страшним був перший тиждень роботи! Я з такою радістю готувався до нової роботи, хоча все-таки до кінця не був впевнений, що зможу з усім впоратися належним чином.

Колеги мої — прекрасні. Разом з ними ми випили каву в понеділок під час обідньої перерви і трохи познайомилися. Але на цьому знайомство завершилося, у кожного були свої невідкладні справи. Я не встиг запам'ятати імена, розподіл обов'язків співробітників відділу.

Я зрозумів, що відділ досить завантажений, є брак персоналу. Тому мені одразу доручили виконати термінове завдання. У вівторок я цілий день провів у кабінеті. Один зі співробітників захворів на грип, тому мені доручили виконувати його роботу. До того ж я скористався його робочим місцем, оскільки на той момент свого я ще не мав.

Я ледве розібрався з нормативною базою, що регламентувала здійснення моїх посадових обов'язків, значною кількістю документів, довідок, різних форм звітності. Одна з колег коротенько пояснила мені зміст того, що я маю робити і надала додаткові документи.

Під час виконання поставленого завдання я дещо пригадав попередню теоретичну професійну підготовку, але зрозумів, що практика зовсім інша річ, ніж теорія. Навіть не можу уявити, за якою системою здійснюється розподіл завдань між працівниками відділу і хто за який напрям відповідає. Тепер я вимушений працювати впродовж робочого дня з повним навантаженням.

З начальником структурного підрозділу я розмовляв у понеділок вранці, це був мій перший робочий день. Він почав вводити мене в суть справ. Проте йому зателефонували і він пішов на нараду – бесіда перервалася. Повернувшись до відділу, я виконував свою роботу. Я чекав на продовження бесіди з керівником, але до кінця дня він так мене і не запросив. Сподіваюся, що в наступний понеділок вранці відбудеться продовження нашої бесіди.

Проаналізувавши наведену ситуацію надайте відповідь на такі питання:

1. Як Ви інтерпретуєте ситуацію, в якій опинився Т.?
2. Які очікування і проблеми він має?
3. Які проблеми можуть виникнути у нього у зв'язку із обраною ним стратегією?
4. Яку роль відіграють керівники під час введення у посаду підлеглих? Обґрунтуйте поведінку керівника в цій ситуації.
5. Яку підтримку міг би надати працівник служби управління персоналом при введенні в посаду новопризначеного службовця?

Список рекомендованої літератури

1. **Про місцеве самоврядування в Україні** : Закон України від 21 трав. 1997 р. №2800/97-ВР. – Режим доступу : www.rada.gov.ua
2. **Державне управління в Україні: теорія та практика** : монографія / під заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
3. **Державне управління в Україні: організаційно-правові застави** : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко [та ін.]. – К. : УАДУ, 2002. – 164 с.
4. **Лазор О. Д.** Служба в органах місцевого самоврядування / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – К. : Дакор, 2005. – 472 с.

ТЕМА 5. КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

План заняття

5.1. Сутність контролю в системі державної служби.

5.2. Види контролю у сфері державної служби.

5.3. Способи, форми і методи контролю за діяльністю державних службовців.

5. 1. Сутність контролю в системі державної служби

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

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

Основною метою контролю в системі державної служби є підвищення ефективності управління шляхом аналізу, перевірки та спрямування діяльності суб'єктів управління відповідно до їх завдань та встановлених приписів. За допомогою контролю забезпечується злагоджена, чітка робота органів влади, добросовісне і якісне виконання посадовими особами, всіма службовцями наданих їм прав та сумлінне ставлення

до виконання своїх обов'язків для забезпечення добробуту суспільства. Зміст контролю в системі державної служби охоплює спостереження, аналіз і перевірку діяльності відповідних органів та їх посадових осіб щодо виконання поставлених перед ними завдань, дотримання встановлених державою правил, норм і стандартів.

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

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

Інформація, отримана в ході контролю, дає можливість суб'єкту управління скласти уявлення про стан справ у сфері його інтересів і результати управлінського впливу, відповідність діяльності об'єкта чи об'єктів управління визначеним завданням. Тут реалізується й такий аспект інформаційної функції, як надання допомоги об'єктові контролю, однак така допомога може бути надана лише після відповідного аналізу його стану та констатації фактів. *Регулююча (коригуюча) функція* контролю спрямовується на те, щоб у разі виявлення розходжень між заданими і фактичними діями, шляхами, обраними для досягнення мети, можна було прийняти рішення і спрямувати його на виправлення ситуації. Здійснення *профілактичної функції* контролю дає змогу виявити і попередити саму можливість невиконання рішень та скоєння правопорушення або ж припинити дії, що порушують встановлені приписи чи прийняті рішення, дає можливість на початкових стадіях проаналізувати шляхи виконання поставлених завдань і вже на цій стадії попередити можливі недостатньо обгрунтовані кроки щодо їх розв'язання, а при виявленні неправомірної поведінки об'єктів управління – вжити відповідних заходів. *Правоохоронна функція* контролю спрямована на припинення неправомірних дій відповідних органів посадових осіб або на необхідність виконання встановлених правил. Вона пов'язана з притягненням до юридичної відповідальності.

5. 2. Види контролю у сфері державної служби

Розрізняють державний і громадський (суспільний) види контролю (рис. 5. 1). *Державний контроль* полягає в забезпеченні додержання всіма державними органами законів та

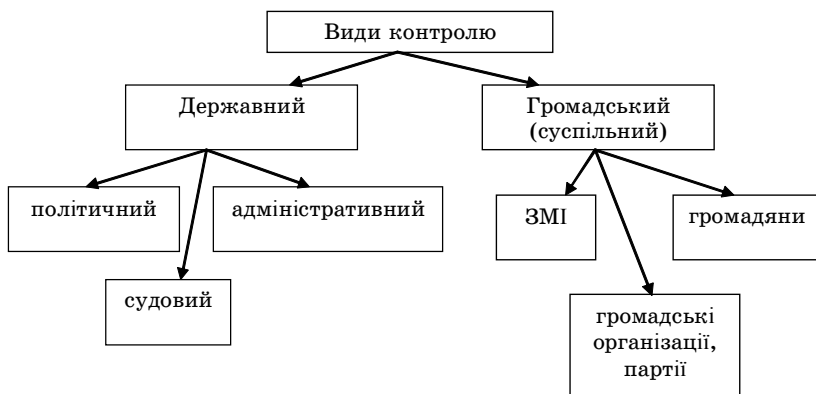


Рис. 5. 1. Схема видів контролю

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

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

— забезпечувати доступність населення до основних нормативно-правових документів;

— надавати відповіді на листи й усні звернення громадян до органів державної влади, у ЗМІ, до депутатів усіх рівнів;

— здійснювати масові соціологічні опитування щодо оцінки діяльності державних службовців;

— проводити громадські слухання як один з найбільш дійових способів контролю населення за діяльністю державних службовців.

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

У часовому вимірі контроль може бути попереднім, поточним (оперативним) і подальшим (наступним). *Попередній контроль* виконує попереджувальну функцію, а зміст його полягає у виявленні та попередженні можливих негативних явищ, що можуть настати через уже існуючі обставини, які можуть негативно проявитися в майбутньому. *Поточний (оперативний) контроль* здійснюється в процесі виконання управлінських рішень, поставлених завдань, узятих зобов'язань, і дає можливість отримувати відомості не лише про саму діяльність або бездіяльність як таку, а й про її відповідність установленим вимогам. *Наступний контроль* (контроль за виконанням поставлених завдань, управлінських рішень чи доручень посадових осіб), здійснюється після закінчення діяльності, за її результатами. На відміну від попереднього і поточного, наступний контроль не може ані спрямовувати, ані змінювати чи втручатися у процес діяльності. Його значення полягає в перевірці факту виконання, доцільності та законності дій загалом. Основною метою такого контролю є оцінювання.

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

5. 3. Способи, форми і методи контролю за діяльністю державних службовців

За способом здійснення складається з інспектування та ревізії, контролінгу, моніторингу та нагляду, санкцій. За формою санкції можуть бути негативними або позитивними, орієнтованими на стимулювання певної поведінки.

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

- безпосереднє спостереження за їх роботою: ставлення до праці, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, відносини з колегами, ставлення до громадян тощо;

- вивчення керівником результатів роботи працівника (проектів підготовлених ним документів, узагальнених інформаційних матеріалів, пропозицій тощо) з огляду їх змісту, мовностилістичної грамотності та культури оформлення, здатності працівника до аналізу й узагальнення практики;

- вивчення відгуків про роботу конкретного працівника з боку його безпосереднього керівника, колег, підлеглих або працівників підвідомчих установ, організацій, з якими він безпосередньо працює, а також з боку громадян;

- індивідуальні співбесіди керівників із працівниками з питань виконання службових обов'язків, доручень;

- заслуховування звітів, повідомлень працівників, керівників структурних підрозділів на службових нарадах із пи-

тань їх діяльності, виконання рішень, доручень, роботи підрозділів, які вони очолюють, тощо;

— атестація державних службовців, яка є комплексною формою перевірки й оцінки їх роботи і проводиться відповідно до Положення про порядок проведення атестації державних службовців органів виконавчої влади;

— щорічна оцінка державних службовців як вид регулярного контролю за проходженням ними державної служби та професійними досягненнями.

Майже всі з перелічених форм контролю поєднуються із самоконтролем.

Для глибшого розуміння предметності контролю у сфері державної служби важливо відрізнити *контроль за виконанням службового обов'язку*, визначеного положеннями законодавства про державну службу (Закони України «Про державну службу», «Про боротьбу з корупцією» та ін.), від контролю за *виконанням посадових обов'язків*, сформульованих у посадовій інструкції та інших документах, якими керується державний службовець у повсякденній діяльності. Проілюструємо цю думку, скориставшись матеріалами річних звітів Головного управління державної служби України. У ході перевірок та інспекцій, зокрема, було виявлено, що порушення законодавства про державну службу стосуються в основному: надання незаконних переваг фізичним або юридичним особам під час підготовки і прийняття нормативно-правових актів (рішень); відмови фізичним або юридичним особам в інформації, надання якої передбачено правовими актами, умисного затримувати її, надання недостовірної чи неповної інформації; незаконного одержання особами, уповноваженими на виконання функцій держави, матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг; сприяння з використанням свого службового становище, фізичним і юридичним особам у здійсненні ними підприємницької діяльності; порушення обмежень при проходженні державної служби, передбачених ст. 16 Закону України «Про державну службу» та ст. 5 Закону України «Про боротьбу з корупцією», щодо участі державних службовців у діяльності юридичних осіб; неподання декларації про доходи без поважних причин, в тому числі й особами, що перебувають у відпустці по догляду за дитиною чи є непрацездатними у зв'язку з по вагітністю і пологами. Разом з тим, порушення при прийнятті на державну служ-

бу, присвоєнні рангів, заповненні трудових книжок, формуванні кадрового резерву тощо, виявлені під час контролю, стосуються виконання окремими державними службовцями посадових обов'язків.

Здається, що виникає парадокс: виконання державним службовцем положень посадової інструкції може поєднуватися із нехтуванням обмежень, які накладаються службовим обов'язком. Однак у дійсності ніякого парадоксу немає, оскільки порушення норм законодавства про державну службу, Присяги державного службовця, тягне за собою нехтування посадовими обов'язками або ж імітацію їх виконання, що й виявляється в ході контролю. Принагідно можна зауважити, що оприлюднення результатів контрольно-інспекційної діяльності Голодержслужби України та інших контролюючих органів у відкритій для широкого кола мережі Інтернет, відповідаючи принципу гласності, реалізує інформаційну, профілактичну і регулюючу функції контролю у сфері державної служби, чим підвищує його ефективність.

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

Контрольні питання для самоперевірки

1. У чому проявляється державний контроль у системі державної служби України?
2. Чи доцільний, на ваш погляд, суспільний контроль щодо державної служби?
3. Як можуть класифікуватися види контролю?
4. Що може бути предметом самоконтролю державного службовця?

Практичні завдання для самостійної роботи

В ході спеціальної перевірки Головного управління державної служби України виявлено, що кандидат на зайняття посади заступника голови райдержадміністрації притягався судом до адміністративної відповідальності за вчинене правопорушення, пов'язане з корупцією, що передбачено пунктом «г» частини 3 статті 5 Закону України «Про боротьбу з корупцією» (надання незаконних переваг фізичним або юридичним особам під час підготовки і прийняття нормативно-правових актів чи рішень). Постановою суду накладено адміністративне стягнення у формі штрафу в сумі 255 гривень. Крім того, цим державним службовцем задекларовано дохід на 20% менший, ніж він отримав. Проаналізувавши наведену ситуацію надайте відповідь на такі питання:

1. Які функції контролю реалізовані в ході перевірки?
2. До якого виду контролю можна віднести цю перевірку?
3. Охарактеризуйте предмет контролю.

Список рекомендованої літератури

1. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
2. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации / под общ. ред. С. В. Пирогова. – М. : Изд-во РАГС, 1996. – 253 с.
3. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К.: Ін-Юре, 1999. – 244 с.
4. Желюк Т. Л. Державна служба : навч. посіб. / Т. Л. Желюк. – К.: Професіонал, 2005. – 576 с.
5. Правове регулювання діяльності державних службовців України; у 2-х т. – А. В. Толстоухов, Т. В. Мотренко, В. І. Луговий [та ін.]. – К. : НАДУ, 2004. – Т. 1 (Бібліотека державного службовця). – 868 с.
6. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учеб. пособ. для студентов вузов / В. В. Черепанов, В. П. Иванов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2007. – 575 с.
7. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

ТЕМА 6. ЕТИКА ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

План заняття

6.1. Поняття та сутність етики державного службовця.

6.2. Моральні засади поведінки державного службовця.

6.3. Правове забезпечення етичної поведінки державного службовця.

6.4. Морально-етичні аспекти розвитку державної служби в Україні в умовах наближення до європейських стандартів.

6. 1. Поняття та сутність етики державного службовця

У процесі реформування державної служби одним з першочергових завдань є розробка норм і вимог сучасної етики державної служби. Ключовими засобами регулювання управлінської діяльності й поведінки державних службовців та контролю за ними, що забезпечують досягнення цієї мети, є право й мораль.

Мораль — це система норм і принципів, які регулюють поведінку людей з позицій добра і зла, справедливого і несправедливого. Основна функція моралі полягає в регуляції людської поведінки та міжособистісних стосунків. Вона виконує позаінституційну та нормативну регуляцію. У моралі, як цілісному структурному утворенні, виділяють такі основні елементи:

— *моральна свідомість* — форма суспільної свідомості, в якій знаходить своє відображення погляди і уявлення, норми і оцінки поведінки окремих індивідів, соціальних груп і суспільства в цілому;

— *моральна діяльність (практика)* — діяльність людини, групи, суспільства, що розглядається з точки зору моральних понять, принципів, прийнятих в суспільстві;

— *моральні відносини* — це ті зв'язки і залежності, у які включаються люди у процесі життєдіяльності на основі вироблених суспільством вимог і особистих переконань.

Етика державного управління — це унормована моральна основа державно-владної діяльності, що стосується таких проблем управління, як устрій суспільства й держави, взаємні права та обов'язки керівників і громадян, фундаментальні права людини і громадянина, співвідношення волі, рівності й справедливості. Основними завданнями етики дер-

жавного управління є розробка й упровадження в сучасну практику державного управління нових методологічних підходів та обґрунтування моральних норм та цінностей у системі державного управління.

Етика державного службовця — це система прийнятих і глибоко усвідомлених норм поведінки, певний порядок дій, правил взаємин і принципів державно-службових відносин, що належать даному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі. Професіоналізм і ефективність роботи державного службовця — це показник його моральності, вірності своєму професійному обов'язку. Етичні норми існують поза межами поведінки, яку можна оцінити з правової позиції.

Етична норма поведінки державного службовця — це елементарна форма моральної вимоги, яка є певним взірцем поведінки, що відображає встановлені потреби людського співжиття й відносин та має обов'язків характер. До основних рис етичних норм відносять обов'язковість та універсальність. Водночас формування нової генерації управлінців здійснюється на основі політики українського державотворення, яка сьогодні вимагає від державного службовця управлінської компетенції у здійсненні покладених на нього функцій.

Під компетенцією державного службовця слід розуміти не тільки наявність всебічних знань, а й мотивацію, психологічно-соціальні установки, навички та цінності. Базові цінності, що становлять основу державницького світогляду службовців, це істинний патріотизм, відданість народу, національно-духовна свідомість, повага й вільне володіння державною мовою, готовність до відстоювання національних інтересів, політико-правова культура. Специфічними цінностями державних службовців є цінності державної служби, що пов'язані із загальною управлінською культурою (політична нейтральність, чесність і непідкупність, нове управлінське та економічне мислення, суворе дотримання законності, управлінський професіоналізм, ефективність, якість, своєчасність виконання службових обов'язків).

6. 2. Моральні засади поведінки державного службовця

Моральні засади поведінки державного службовця включають усі норми загальнолюдської моралі. Розвиток моральності державних службовців має настільки ж важливе зна-

чення, як і розвиток його професіоналізму. Моральні якості державного службовця, дотримання ним норм службової етики є суттєвою ознакою та складовою його професійної діяльності. Державний службовець повинен мати найвищий рівень моральності. Передбачається, що громадянин, вступаючи на державну службу, має моральне право зайняти дану посаду, тобто він не лише має професійні якості, а й позитивно характеризується з морального боку, має розвинене почуття чесності, обов'язку, совісті, відповідальності тощо.

Важливою особливістю професійної діяльності сучасного державного службовця є необхідність поєднання службової дисципліни з творчим підходом до розв'язання етичних дилем, які постійно постають перед державним службовцем під час його роботи. Державний службовець у своїй діяльності повинен уникати, з одного боку, морального нігілізму, а з іншого — морального догматизму. Конструктивною альтернативою тут може бути якість, яку можна назвати етичною креативністю.

Етична креативність надзвичайно потрібна сучасним українським державним службовцям, яким доводиться працювати в перехідну добу, коли старі моральні орієнтири руйнуються, а нові ще достатньо добре не викристалізовані. На думку футурологів, розвиток людської цивілізації рухається в бік неухильного наростання суспільної динаміки, що зумовлює перетворення суспільної моралі на досить неоднорідне й динамічне явище, у якому адекватно орієнтуватися зможе тільки державний службовець з високою моральною креативністю.

Слід зазначити і той факт, що вимоги, які ставить суспільство до державного службовця, багато в чому залежать від характеру його діяльності та є більш жорсткими, ніж до пересічних громадян. Йдеться про відмінності очікувань суспільства щодо послуг та функцій, які здійснює службовець, згідно з якими можна виокремити вимоги до:

- службовця, який займає політичну посаду;
- посадової особи місцевого самоврядування;
- працівника органів державної влади, органів державного управління, державних організацій та державних установ.

Однак усі вимоги мають спиратися на єдину управлінську культуру, що передбачає такі морально-етичні якості, як:

політична зрілість; принциповість; чесність; порядність; самовідданість; впевненість у собі; самокритичність; цілеспрямованість; почуття нового, прогресивного; скромність; тактовність; уважність; позитивна моральна етична поведінка; обізнаність з актуальними питаннями внутрішньої і зовнішньої політики; почуття міри в користуванні особистою владою.

Професійна діяльність накладає на державного службовця цілий ряд специфічних моральних зобов'язань. Прикладом цього є існування у світовій практиці етичних кодексів державного службовця.

6. 3. Правове забезпечення етичної поведінки державного службовця

Законодавче закріплення етичних стандартів державної служби є свідченням прагнення держави утверджувати в системі державно-суспільних відносин ті моральні цінності, яких прагне суспільство, та піднести право до рівня моральної цінності. Мораль як регулятор суспільних відносин базується не на силі державного примусу, як, наприклад, право, а на свідомості громадян та несилових формах впливу: переконанні, нав'юванні, наслідуванні, соціальному санкціонуванні (схваленні соціально позитивної та осуді негативної поведінки) тощо. Загалом, моральні норми охоплюють більше коло норм, ніж ті, що окреслюються чинним правовим полем. Тому правова регуляція є необхідною, але недостатньою умовою ефективного виконання державним службовцем своїх професійних функцій. Правова компетентність державного службовця повинна обов'язково поєднуватися з наявністю в нього високорозвиненої етичної компетентності.

У мотиваційному плані високий розвиток правової та спеціально-професійної компетентності державного службовця може приносити користь державі й суспільству тоді, коли поєднується з високою моральною свідомістю. В іншому разі професійна та правова компетентність може слугувати аморальним цілям (надмірному прагненню до особистого збагачення, влади тощо) і завдавати суспільству більше шкоди, ніж користі. При цьому така шкода потенційно може бути тим більшою, чим більше розвинуті негативні моральні якості у державного службовця.

Зазначимо, що запровадження системи моральних цінностей, які набувають систематизації у правилах поведінки

службовців через створення етичного кодексу, є одним із магістральних напрямів удосконалення адміністративної культури існуючої генерації управлінців, а також основою формування сучасної державної служби. Кодекси поведінки державних службовців існують в багатьох країнах, і включають правові й моральні норми, прийняті в державі в даний період розвитку суспільства.

Предметом регулювання кодексу поведінки є привілеї державних службовців, а також порядок обробки та опрацювання службової інформації. Метою кодексу є встановлення для всіх державних службовців уніфікованих правил службової поведінки. Ці правила роблять діяльність службовців більш відповідальною, прозорою, підконтрольною та підзвітною громадянам та сприяють формуванню певного стилю поведінки державного службовця, що відповідає цінностям та принципам як державної служби, так і очікуванням суспільства в даний період розвитку держави.

Надзвичайно важливим моментом етичного кодексу державного службовця є те, що в разі виникнення морального конфлікту між особистими інтересами або переконаннями і службовими обов'язками державний службовець повинен не приховувати його, а повідомити керівництво. У ряді випадків передбачена ситуативна заміна такого службовця іншим. Іноді державний службовець може уникнути виконання морально неприйнятних для нього обов'язків лише шляхом відставки.

В Україні Загальні правила поведінки державного службовця схвалені Координаційною радою з питань державної служби при Президентові України 18 вересня 2000 р. і затверджені наказом Головного управління державної служби України від 23 жовтня 2000 р. № 59.

6. 4. Морально-етичні аспекти розвитку державної служби в Україні в умовах наближення до європейських стандартів

Реформування системи державної влади в Україні з позиції її демократизації та наближення до європейського адміністративно-правового простору обумовило потребу вдосконалення морально-етичної складової професійної діяльності у сфері державного управління, яку слід розглядати не тільки як засіб регуляції поведінки представників органів вла-

ди, але й як спосіб формування її авторитету й довіри до неї з боку громадян. Водночас соціально-економічні перетворення в країні актуалізували питання престижності та привабливості роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування, нормативного закріплення відповідного соціального статусу державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Проте соціальна значущість державно-управлінської діяльності в Україні до цього часу не підкріплена певними атрибутами партнерських відносин між владою й громадянами, розумінням функціонального призначення та відповідним ставленням до ролі органів державної влади та органів місцевого самоврядування в житті суспільства та людини. Серед цих атрибутів є вияв довіри громадян владі, що має будуватися на адекватному зіставленні суспільних очікувань та виправданих дій влади. Традиції демократичного врядування в країнах Європи та світу, що сформувалися протягом другої половини ХХ ст., здебільшого ґрунтуються на кредиті довіри громадян, чим підкреслюється важливість і форми взаємодії, і її кінцева мета — забезпечення потреби громадян у державних послугах. Втрата кредиту довіри означає неідеальність, неефективність органів урядування і відсутність перспективи подальшого перебування при владі, оскільки думка громадян впливає на характер діяльності владних осіб, визначає її напрями.

Механізми моральної регуляції поведінки службовців набувають ваги у процесі взаємовідносин громадян і представників органів влади. Насправді йдеться про співвідношення віри, довіри і дій. Головною ознакою громадянського суспільства є формування соціальних механізмів «відпущення гріхів» — визнання права на помилку, але для тих, кого знаєш безпосередньо. Публічне визнання таких помилок є свого роду «сповіддю» перед людьми. Ця публічність і є своєрідною «совістю». Обговорення суспільно значущих проблем є формою підготовки колегіально прийнятих рішень, за наслідки яких у такому разі відповідає вся громада. Співвідношення понять «професійна гордість» та «професійна непридатність» у цьому контексті виступають основними важелями підвищення якості соціального управління.

Схильність та придатність особи до управлінської діяльності визначає її професійне здоров'я. Духовні настанови державного службовця як особистості виступають передумовами

професійної етики. Вітчизняна та європейська історія свідчить про перманентний процес боротьби ідей бюрократизму й менеджеризму в органах влади, що обумовлено певною замкнутістю системи державного управління, неадекватним стилем взаємодії всередині установ однієї сфери управління (корпоративність), наявністю організаційно-розпорядчих повноважень, а також спеціальними соціальним і правовим статусом (через встановлені законом права та обов'язки, повноваження, гарантії тощо), рівнем відповідальності (через встановлені законом міри відповідальності за дії або бездіяльність) щодо забезпечення якісними послугами населення тощо.

Висока шкала вимог, не підтверджених наявними якостями й характеристиками особи, яка на цей час займає зазначену посаду, зводить нанівець практичне значення «Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців», оскільки і сам службовець, і його керівник розуміють «умовність» ситуації. У такому випадку існуючі професійно-кваліфікаційні характеристики можуть і повинні виступати як формальні орієнтири в загальному процесі поліпшення кадрового складу державної служби, у тому числі й у разі використання їх під час здійснення процедури «селекції» державних службовців на всіх її етапах: добору, відбору, набору на службу, щорічної оцінки, атестації, підвищення кваліфікації, просування по службі. Зіставлення вимог і наявних можливостей потребує зосередження уваги на таких проблемах: високий темп змін вимог до категорії державних службовців, низький «запас міцності» професійних та ділових якостей у переважній частині державних службовців, падіння престижу й знецінення поняття «професійна кар'єра». Тому важливим є створення такої системи формування якостей управлінських кадрів, їх виховання, яка б дозволила спрямувати керівників органів державної влади та місцевого самоврядування на підтримку й наслідування етичних принципів. З цією метою доцільно використати такі процедури, як створення банку кваліфікаційних оцінок для висунення на посади, системи позитивної мотивації, використання моніторингових досліджень, рейтингових оцінок за результатами навчання, соціологічних досліджень, комплексних методів оцінювання керівника в державному управлінні.

Європейський досвід свідчить про вдалі реалізації програм — як у моральному, так і матеріальному аспекті, на місцевому рівні, на відносно невеликій території з певною (стабільною) кількістю населення, органами місцевого самоврядування, наділеними відповідними повноваженнями щодо прояву, відстоювання ініціатив та їх ресурсного забезпечення. Йдеться про досягнення відповідного рівня децентралізації та делеговані на місця повноваження. З цією метою пропонується розробити Типовий кодекс честі посадової особи місцевого самоврядування з подальшим самостійним упровадженням та виробленням на його основі власного кодексу добросесної поведінки співробітників органу місцевого самоврядування. У такий спосіб зберігається принцип добровільності, упроваджується принцип ініціативності та свідомої підтримки, додержання етичних принципів, які набувають ознак «корпоративної» честі.

Налагодження тісної співпраці органів самоврядування та громадян сприятиме формуванню кредиту довіри — основи політичного управління в західноєвропейських країнах. Головну роль у формуванні кредиту довіри можуть зіграти: публічна форма принесення присяги державного службовця із відповідним документуванням, урочистостями та трансляцією ЗМІ, а також оприлюднення доходів службовців. Реалізація запропонованих заходів обумовить підвищення професіоналізму, морально-етичних якостей державних службовців та керівного персоналу державної служби, забезпечення дотримання законодавства, невиконання норм якого останнім часом стало найсерйознішою проблемою розбудови української держави.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «мораль» та окресліть його основні елементи.
2. У чому полягає зміст етичної поведінки державного службовця?
3. Які морально-етичні якості повинен мати державний службовець?
4. Які документи фіксують основні вимоги етичної поведінки державного службовця?
5. Охарактеризуйте сучасні механізми моральної регуляції поведінки чиновників.

Практичні завдання для самостійної роботи

Начальник відділу міністерства, дізнавшись про те, що підлеглий йому головний спеціаліст П. передав в одну із газет проект наказу міністра, відсторонив його від посади терміном на 1 місяць, а по закінченні цього терміну оголосив попередження про неповну службу відповідність.

1. Проаналізуйте ситуацію.
2. Які етичні та які правові норми порушив громадянин П.?

Список рекомендованої літератури

1. Загальні правила поведінки державного службовця : наказ Головного управління державної служби України від 23 жовт. 2000 р. № 59. – Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>
2. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : Ін-Юре, 1999. – 244 с.
3. Етика поведінки державних службовців. – К. : Асоціація державних службовців, 1999. – 39 с.
4. Желюк Т. Державна служба : навч. посіб. / Т. Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.
5. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 290 с.
6. Оболенський О. Державна служба : підручник / О. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
7. Петренко О. Морально-етичні засади формування інституту публічної служби в Україні / О. Петренко // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2007. Вип. 4 (30). – С. 226 – 233.
8. Правове регулювання діяльності державних службовців України: у 2-х т. / А. В. Толстоухов, Т. В. Мотренко, В. І. Луговий [та ін.]. – К. : НАДУ, 2004. – Т. 1. (Бібліотека державного службовця) – 868 с.
9. Роздатковий матеріал до лекції за темою «Конституційно-правові принципи адміністративної процедури» / уклад. : Н. Г. Плахотнюк. – К. : НАДУ, 2007. – 14 с.
10. Рудакевич М. Кодекс етики як засіб регулювання професійної діяльності державних службовців / М. Рудакевич // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 291 – 297.
11. Рудакевич М. Професійна етика державних службовців : теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. – Тернополь: Астон, 2007. – 398 с.
12. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.

ТЕМА 7. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

План заняття

- 7.1. Системи державної служби, їх розвиток і співіснування.
- 7.2. Правове регулювання державної служби.
- 7.3. Структури державної служби та організація управління державною службою.
- 7.4. Проходження державної служби.
- 7.5. Прийнятність та умови реалізації політичної діяльності на державній службі.

7. 1. Системи державної служби, їх розвиток і співіснування

Державна служба є однією з найважливіших підсистем суспільства, в якій працюють сотні тисяч службовців. Залежно від умов і самого розуміння державної служби вони становлять в різних країнах від 5 до 20 і більше відсотків зайнятого населення. Водночас у західноєвропейських державах не існує єдиного стандарту визначення приналежності працівника до державних службовців. Існуючі в демократичних країнах світу системи державної служби умовно поділяють на декілька типів (рис. 7. 1).



Рис. 7. 1. Види систем державної служби

Закриті системи організації державної служби впроваджені у Франції та Японії. Для закритої моделі державної служби характерні такі риси:

- розподіл на класи (вищий, середній, нижній) залежно від освітніх рівнів;
- певні обмеження мобільності державних службовців у структурі державної служби;
- високий престиж і статус еліти на вищих рівнях державної служби;
- політична нейтральність та соціальна захищеність, впевненість у роботі;
- досвід і рівень кваліфікації як основа для підвищення;
- суворий кодекс поведінки та моралі.

Відкрита система державної служби функціонує в Сполучених Штатах Америки. Для відкритої системи державної служби характерні такі риси:

- надання повноважень, необхідних для виконання управлінських функцій;
- упевненість у службовцях, які її здійснюють;
- застосування методик оцінки показників діяльності;
- система заслуг як критерії для підвищення по службі;
- можливість звільнення за недостатні показники діяльності.

Розвиток інституту державної служби у світовій практиці характеризується напрямками, визначеними континентальною та англосаксонською моделями.

Континентальній моделі відповідає система кар'єрної державної служби, яка передбачає, що державні службовці вступають на держслужбу на весь період своєї професійної кар'єри, під час якої вони поступово просуваються по службі. В умовах кар'єрної системи працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією. Організація забезпечує певний автоматизм його просування службовими сходами. Кар'єрне просування державного службовця визначається результатами внутрішніх конкурсів, що зумовлюють просування по службі найбільш здібних і гідних.

Англосаксонській моделі відповідає система державної служби за контрактом (договором), за якої працівники за контрактом наймаються на конкретні посади відповідно до

освітнього рівня й професійних навичок. За такої системи відсутні гарантії щодо просування по службі, оскільки проходження державної служби визначається каталогом державних посад, у якому сформульовані умови для зайняття кожної з них. Ліквідація посади означає припинення трудових відносин зі службовцем.

У країнах ЄС з *класичною кар'єрною моделлю* (Франція, Німеччина, Іспанія, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина) система управління персоналом гарантує роботу впродовж життя, забезпечення кар'єрного зростання тощо і орієнтована на безпеку, рівність та захист. Серед країн ЄС класичні посадові системи мають Швеція і Голландія. Ряд характерних рис посадової моделі притаманні системам в Італії, Фінляндії, Великобританії, Естонії.

У *посадовій моделі* в основу покладені: орієнтація на ринок праці, конкретність посади, продуктивність праці, рівність у пенсійному забезпеченні. Цікавим є те, що дві країни з посадовими системами – Велика Британія та Нідерланди – паралельно вирішили утворити елітну вищу державну службу (Senior Civil Service), яка відрізняється в багатьох аспектах від інших підрозділів державної служби. У цих країнах вирішили, що, незважаючи на суворе обмеження деяких незалежних посад державної служби, останні мають дотримуватися особливих структурних принципів та основних етичних норм, а особи, призначені на вищі керівні посади, повинні виконувати свої обов'язки сумлінно та якісно.

Більшість країн ЄС мають *змішану модель системи державної служби*, знаходяться десь посередині між кар'єрною та посадовою формами.

У *професійній системі організації державної служби* від державних службовців вимагаються переважно професійні якості. У *партійній* – політичні. Політичні чиновники, як правило, займають вищі державні посади, що дозволяють їм у рамках конституції проводити в життя свій партійно-політичний курс.

В *асимільованих системах державної служби* основні права й обов'язки службовців випливають, в основному, з норм трудового права, що поширюються на всіх працівників. У диференційованих системах основним для державних службовців є спеціальне правове регулювання (службове право) і правовий статус, відмінний від статусу інших працівників.

7. 2. Правове регулювання державної служби

Державна служба опосередковується правовими нормами, які регламентують правовий статус державних службовців, гарантії та процедури його реалізації, умови й порядок проходження держслужби, види заохочення і відповідальності державних службовців. Сукупність цих правових норм складає правовий інститут державної служби.

У сфері державної служби використовуються правові засоби, об'єднані єдиними регулятивними засадами, тобто функціонують в особливому, характерному саме для цього правового режиму, середовищі. Досвід функціонування державної служби в різних країнах дозволяє виділити чотири джерела права державної служби:

- 1) конституційне;
- 2) законодавче (сукупність основних законів, що утворюють загальний статус державних службовців);
- 3) регламентаційне та адміністративне право (спеціальні статuti, нормативні акти тощо);
- 4) судовий прецедент (рішення конституційного та адміністративного судів стосовно державних службовців).

В них викладені завдання, принципи державної служби, порядок її проходження, права й обов'язки, гарантії правового і соціального захисту державних службовців, що пронизують увесь зміст державної служби (табл. 7. 1).

У системі державної служби виокремлюються конкретні засоби та прийоми регулювання, існує специфіка регулятивних властивостей державної служби. Для державної служби характерні такі специфічні засоби та прийоми регулювання: дозволи, заборони, зобов'язання, підлеглисть, підзвітність і підконтрольність, правове стимулювання та правове обмеження, довіра держави, відданість справі тощо.

Правові акти різних країн подають державну службу як важливу для життя країни корпорацію. Її особливості такі:

— діяльність регулюється не трудовим, а публічним правом, у якому поряд із звичайними громадянськими правами є свої обмеження й заборони;

— на державну службу громадянин, як правило, приходить служити на все життя і проходить при цьому визначену задалегідь посадову кар'єру з нижніх щаблів до верхніх;

— державна служба діє в інтересах громадян, але не обмінюється з іншими сферами своїм персоналом: кадри із бі-

Таблиця 7. 1

**Нормативно-правові акти, які регулюють
організацію державної служби**

Країна	Нормативно-правові акти
Франція	Конституція (1958), Закон про права та обов'язки чиновників (1983), Закон про центральну публічну службу (1984), Закон про місцеву публічну службу (1984), Закон про державну медичну службу (1986), Адміністративний кодекс
Велика Британія	Закон про міністрів Корони (1975), Закон про регулювання повноважень у системі державної служби (1992), Закон про службові відносини (1999), Акти про місцеве самоврядування (1972, 1985, 1994)
Італія	Декрет Президента республіки №3 (1957), Закон №312 (1980), Закон №93 (1983), Законодавчі декрети №29 (1993), № 396 (1997), №80 (1998), №165 (2001)
Німеччина	Закон про федеральних чиновників (1985), Рамочний закон про права чиновників (1985), Закон про реформу права публічної служби (1997), земельні законодавчі акти
Польща	Конституція (1997), Закон про державну службу (1998), Закон про місцеве самоврядування (1990), Закон про місцеве самоврядування Варшави (1994)
Болгарія	Конституція (1991), Закон про державну службу (1999), Закон про місцеве самоврядування та місцеву адміністрацію (1991)
Литва	Конституція (1992), Закон про державну службу (2001), Закон про місцеве самоврядування (1994), Закон про управління округом (1994)

знесу не можуть прийти на кар'єрні посади в апарат — це розцінюється як вид корупції.

Державні службовці для успішного виконання державної служби на тій чи іншій посаді мають певні права, певні обов'язки і гарантії забезпечення, закріплені у відповідних законодавчих актах, посадових інструкціях і трудових договорах (контрактах). Наприклад, для регламентації державно-службових відносин у Німеччині характерна єдність прав і обов'язків державних службовців. Вони мають право на забезпечення і захист, службові найменування (присвоєне державою звання і вчений ступінь), на певні посадові оклади, оплату поїздок і переїзд з одного місця на інше, надання відпустки, на входження в профсоюзи, отримання службового свідоцтва, допуск до своєї особової справи та ін.

7. 3. Структури державної служби та організація управління державною службою

У структурному плані у сфері державної служби в зарубіжних країнах виділяють здебільшого три рівні:

- загальнодержавний (центральний);
- регіональний;
- рівень органів місцевого самоврядування.

Наприклад, у Франції на загальнодержавному рівні Парламент затверджує Загальне положення про державну службу і визначає, які посади входять у коло повноважень президента й уряду та які категорії службовців можуть призначатися іншими органами.

Президент затверджує декрети з питань державної служби, здійснює призначення вищих посадових осіб (державні радники, послы, керівники академій, префекти та ін. Прем'єр-міністр несе безпосередню відповідальність за роботу всієї державної служби, на регіональному рівні управління державною службою здійснюють префекти, а на рівні органів місцевого самоврядування створена мережа напівдержавних, напівгромадських органів, таких як Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для погодження актів, що стосуються державної служби з інтересами державних службовців та ін.

На регіональному рівні, наприклад, у Польщі центральні органи влади представлені воєводою. Повноваження воєводи, призначеного державною владою, полягають у забезпеченні впровадження напрямів державної політики у воєводстві, а також у тому, щоб державні інституції в регіоні виконували свої функції належним чином. Воєвода, як представник прем'єр-міністра та, в деяких випадках, лінійних міністерств, — підзвітний центральному уряду, він зосереджує свою діяльність на правовому нагляді за діяльністю органів самоврядування: гмін, повітів і воєводства. Воєвода відповідає за весь спектр надання публічних послуг, пов'язаних із забезпеченням виконання законодавства та громадської безпеки; узгоджує з місцевими умовами загальні цілі політики уряду, спрямовує проведення регіональної політики країни на рівні воєводства та координує й контролює виконання завдань, що виникають у результаті проведення політики уряду; забезпечує співпрацю всіх організаційних одиниць урядової адміністрації та органів самоврядування і керує їх діяльністю у сфері охорони життя, здоров'я або майна, а також у сфері захисту навколишнього середовища, національної безпеки та забезпечення громадського порядку, охорони громадських прав, у сфері запобігання природним катастрофам і боротьби

з їх наслідками; за посередництва відповідного міністра у справах державного управління представляє Раді Міністрів проекти урядових документів у справах, що стосуються вєводства.

У більшості країн діють спеціалізовані органи управління державною службою та служби для проведення єдиної державної політики й функціонального управління державною службою, існування яких обумовлене багатогранністю і складністю проблем кадрового забезпечення державної служби. Аналізуючи міжнародний досвід, слід значити, що в ряді країн цими питаннями займаються міжміністерські органи, підпорядковані здебільшого главі уряду чи міністерству фінансів. Саме вони визначають усю кадрову політику та процедури, які застосовуються в державній службі. У США — це Комісія цивільної служби, у Франції — Генеральне Управління Адміністративними Службами і Державною Діяльністю, у Канаді — Комісія державної служби Канади, у Бельгії — управління, у Великій Британії — Управління державною службою, у Росії — Рада з питань державної служби.

Завдання, які стоять перед органами управління державною службою: організація спільного набору кадрів для всіх міністрів, пряме управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язок із профспілковими федераціями, підготовка заходів, що стосуються оплати послуг працівників державних органів.

7. 4. Проходження державної служби

Проходження служби в органах державної влади включає декілька етапів, які в цілому складають процес перебування державного службовця на посаді: добір кадрів, переміщення працівників по службі, присвоєння їм категорій, рангів, розвиток професійної кар'єри, стимулювання праці, оцінка діяльності й підстави припинення державної служби.

У світовій практиці існують різні підходи щодо питання прийняття на державну службу, але в основному воно здійснюється на підставі професійно-ділових і особистісних якостей, компетентності та кваліфікації кандидата на конкурсній основі та за допомогою професійних екзаменів (текстів або іспитів).

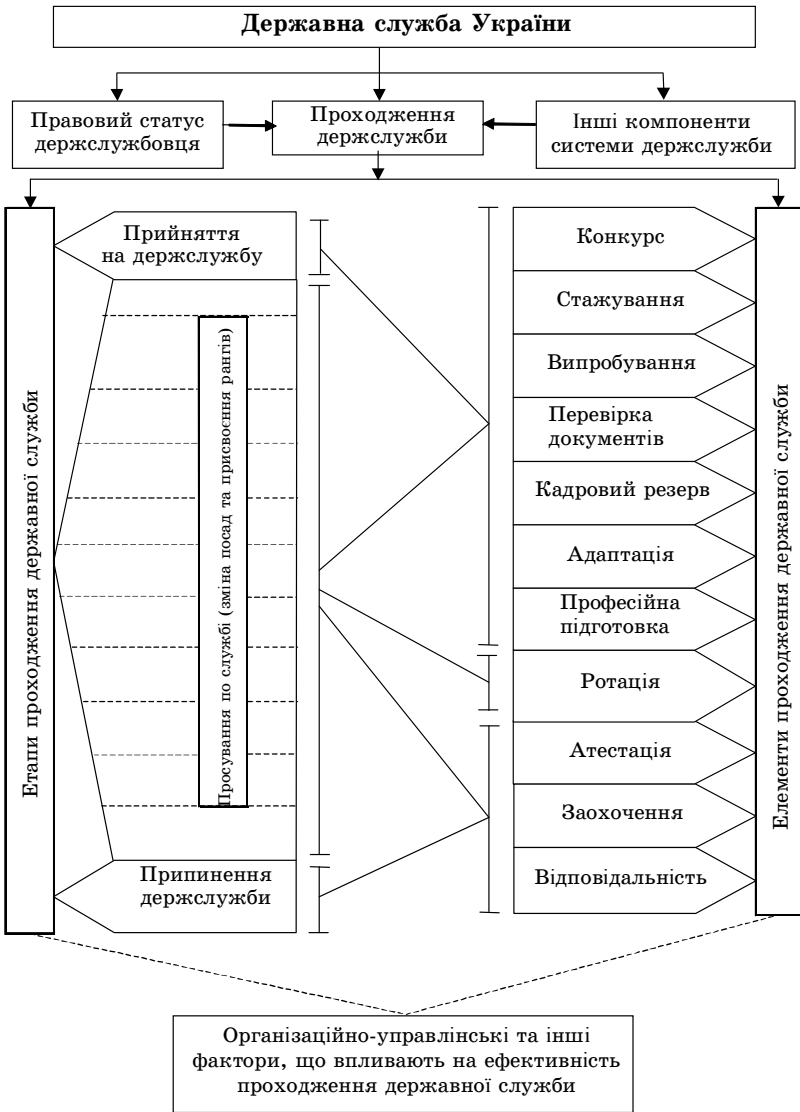


Рис. 7. 2. Схема проходження державної служби

Сьогодні актуальним для України є зарубіжний досвід розмежування політичних та адміністративних посад. Для системи державної служби всіх розвинених країн світу принцип поділу політичних та адміністративних посад є ключовим. Так, вищими адміністративними посадами в уряді та міністерствах є: постійні секретарі — у Великій Британії, Ірландії, Ісландії; генеральні секретарі — у Франції; державні секретарі — у Нідерландах, Швеції, Латвії, Литві, Естонії, Угорщині; генеральні директори — у Польщі. Усі вони відбираються шляхом відкритого конкурсу, який проводить урядова комісія, державний секретар уряду або центральний орган виконавчої влади з питань державної служби. Вищі державні службовці не можуть бути звільнені з посад у зв'язку зі зміною персонального складу уряду, вони здійснюють управління персоналом в органах державної влади й відповідають за призначення, просування по службі, дисциплінарне впровадження та звільнення державних службовців.

Законодавчо закріплений розподіл посад втілений у такому: керівники великих підрозділів органів влади, у підпорядкуванні яких є службовці та інші посадові особи, належать до чиновників (адміністративних посад). Чиновники, які довго пропрацювали на відповідальній роботі, навіть після виходу на пенсію, залишаються умовно членами апарату, в якому служили. Наприклад, у ФРН сформувався *інститут чиновників у відставці*, які постійно виступають як експерти, консультанти, радники з різних питань, вирішення яких вимагає досвіду та незалежної оцінки. Останнім часом у більшості країн світу розроблені програми реформування й модернізації державної служби, в основі яких лежать принципи: демократизації; орієнтації на клієнта; орієнтації на кінцевий результат; рентабельності; простоти управління.

7. 5. Прийнятність та умови реалізації політичної діяльності на державній службі

Історично склалося так, що завжди існував зв'язок між політичною діяльністю державних службовців і розвитком системи державної служби. У ставленні до політичної діяльності державних службовців британці та представники континентальної Європи, американці займають різні позиції.

Європейський підхід забезпечує для державних службовців можливість займати політичну посаду. Наприклад, у ні-

мецькому парламенті, як правило, понад 50 % парламентарів — це державні службовці, які пішли у відпустки зі своїх посад і після завершення своєї парламентської чи політичної кар'єри можуть повернутися на свою посаду в державній службі.

Британський підхід до політичної діяльності передбачає, що державні службовці не можуть бути обрані ані до палати обшин, ані до Європейської асамблеї. Вони поділені на три категорії щодо політичної діяльності:

— «політично вільна» група, яка без обмежень може займатися політичною діяльністю (робітники державних підприємств);

— «політично обмежена» група, яка не може брати участь у національних виборах, а лише в місцевих (професійні державні службовці);

— ті, хто має одержувати дозвіл на участь як у загальнонаціональних, так і місцевих виборах, але не можуть бути кандидатами до парламенту чи Європейської асамблеї.

Американський підхід передбачає найбільше обмежень щодо політичної діяльності державних службовців. Обмеження поширюються на дві головні сфери:

— претендування на політичну посаду;

— участь у політичних кампаніях.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Визначте, які системи і моделі організації державної служби існують у демократичних країнах світу.

2. Які особливості проходження державної служби можна виділити в практиці організації та функціонування державної служби в зарубіжних країнах?

3. Проаналізуйте, у чому полягає національна специфіка ставлення до політичної діяльності державних службовців.

4. Який позитивний зарубіжний досвід функціонування можна використати інституту державної служби з метою модернізації та реформування державної служби України?

5. Охарактеризуйте системи і моделі організації державної служби, що існують в демократичних країнах світу.

6. Які особливості проходження державної служби можна виділити в практиці організації та функціонування державної служби в зарубіжних країнах?

Практичні завдання для самостійної роботи

З жовтня 2005 року в Україні діє програма технічної допомоги Twinning (від англ. «twins» — «близнюки»), започаткована Європейською Комісією в 1997 р. з метою інтеграції законодавства ЄС у законодавство країн-бенефіціарів — тих, які отримують користь (бенефіції) від такої співпраці.

Згідно з умовами програми, Україна повинна бути представлена центральним органом виконавчої влади-«близнюком», якому можна знайти відповідник серед органів влади в одній чи декількох країнах-членах ЄС. Навесні 2009 року до роботи над проектом Twinning у співпраці з Головним управлінням державної служби долучилася й Національна академія державного управління при Президентові України.

Передбачено виконання ряду заходів, зокрема: розробка проекту закону про державну службу, створення при ГУДС Школи вищого корпусу державної служби для I-II категорій державних службовців, скорочення «академічної» складової навчання в НАДУ на користь зосередження на практично спрямованому короткотерміновому обов'язковому навчанні державних службовців у зв'язку зі змінами державної політики та прийняттям нових нормативно-правових актів. Виходячи з вищенаведеного надайте відповіді на такі питання:

1. На підтримку якої моделі державної служби орієнтована діяльність за програмою Twinning в Україні?
2. Чи готова вітчизняна система державної служби до впровадження цієї моделі?
3. Які позитивні риси може запозичити вітчизняна система державної служби в ході співпраці?

Список рекомендованої літератури

1. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу в ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Демке; пер. з англ. О.М. Шаленко. — К. : Міленіум, 2004. — 128 с.

2. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. — 239 с.

3. Озірська С. М. Системи державної служби Європейських країн: Велика Британія, Французька республіка : Науково-організаційне дослідження / С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський. — К. : Вид-во НАДУ, 1999. — 168 с.

4. Райт Г. Державне управління / Г. Райт; пер. з англ. В. Івашко, О. Коваленко, С. Соколик. — К. : Основи, 1994. — 191 с.

5. Роздатковий матеріал до лекції за темою «Конституційно-правові принципи адміністративної процедури» / уклад. : Н.Г.Плахотнюк. – К. : НАДУ, 2007. – 14 с.

6. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С.М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.

7. Управление персоналом: учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.

ЧАСТИНА ІІІ. ПРАКТИЧНІ ТА СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

ТЕМА 1. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ»

План заняття

1. Умови вступу на державну службу.
2. Призначення на посаду.
3. Планування службової кар'єри.
4. Конкурс на заміщення посади.
5. Випробувальний термін при заміщенні посади.
6. Порядок присудження рангів.
7. Організація і порядок проведення атестації державних службовців.
8. Підстави припинення державної служби.
9. Відставка і звільнення державного службовця.

Навчальні цілі:

- надати сучасні знання про вітчизняну систему організації державної служби;
- ознайомити із завданнями та особливостями правового регулювання у сфері державної служби;
- поглибити знання щодо державної кадрової політики у сфері державної служби, добору, просування кадрів та планування кар'єри.

Завдання

Описати принципові положення та змодельювати шляхи вирішення ситуації за пунктами плану заняття відповідно до чинної нормативно-правової бази.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття : картки з описом ситуацій (для організації роботи груп); мультимедіа, фліп-чарт (для презентацій результатів роботи груп); фліп-чарт (для підведення підсумків викладачем).

Додатково слухачам можуть бути запропоновані збірки витягів з нормативно-правових документів для використання під час роботи по групах та обговорення.

Додаток до заняття за темою (див. додатки до теми).

Методи навчання: робота по групах 3 – 5 осіб; дискусія.

Тривалість: 4 години

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Розподіл слухачів на робочі групи здійснюється за інтересами слухачів.

Методика проведення заняття

Вступне слово (5-10 хв.); основна частина (40 хв.), що складається з розподілу на групи (10 хв.), роботи груп (20 хв.) та презентації їх результатів (20 хв. на кожную групу); обговорення результатів слухачами (20 хв.); підведення підсумків викладачем (15-20 хв.). Заняття розраховано на 4 години. Отже, кожна група повинна опрацювати дві позиції з плану заняття.

Протягом заняття викладач на фліп-чарті фіксує позиції по кожній з груп, обговорюючи з учасниками інших груп результати презентацій. Після виступу кожної з груп обговорення повинно бути спрямовано на встановлення певних похибок або невизначених моментів. Це потребує часу на роз'яснення, але не може займати більше, ніж 5 хвилин.

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні отримати такі знання, уміння та навички :

— знати систему організації державної служби; оцінювати ефективність, професіоналізм державних службовців з позиції його відповідності до сучасних вимог, у тому числі за допомогою проведення атестації тощо;

— розуміти та сприяти просуванню по службі перспективних співробітників, плануванню кар'єри, проходженню державної служби;

— визначати необхідність трудової і виконавської дисципліни у їх взаємозв'язку з ефективністю діяльності органу влади;

— формулювати рекомендації щодо форм і методів роботи з кадрами, розвитку організаційних здібностей співробітників;

— узгоджувати цілі особистої діяльності державного службовця з суспільно-громадськими та державними інтересами.

Список рекомендованої літератури

Правові джерела: пп. 23 – 88.

1. Кошова Т. Робоче місце як чинник забезпечення ефективної професіоналізації кадрів органів державної влади / Т. Кошова // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 101 – 107.

2. **Концепція сучасної державної кадрової політики України** [наук. вид.]. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 54 с.

3. **Кравченко М.** Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології / М. Кравченко // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 95 – 101.

4. **Лазор О. Д.** Державна служба в Україні: навч. посібник / О.Д. Лазор, О.Я. Лазор. – К.: Дакор, КНТ, 2005. – 472 с.

5. **Лазор О. Д.** Публічна служба в Україні: Нормативно-правове регулювання: навч. посібник / О.Д. Лазор, О.Я. Лазор. – К.: Дакор, КНТ, 2006. – 528 с.

6. **Нечитайленко А. О.** Законодавство про дисциплінарну відповідальність державних службовців: деякі проблеми вдосконалення / А. О. Нечитайленко // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Х.: ХарРІДУ, 2002. – Вип. 2 (13). – Ч. 2. – С. 238. – 241.

7. **Оболенський О. Ю.** Державна служба : підруч. / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

8. **Оболенський О. Ю.** Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: монографія / О.Ю.Оболенський. – Хмельницький: Поділля, 1998. – 294 с.

9. **Оболенський О. Ю.** Державна служба: навч. посіб./ О.Ю.Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.

10. **Олуйко В. М.** Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

11. **Павленчик П. Т.** Добір, конкурс, присяга...резерв – технології // Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг ред. Н. Р. Нижник, В.М. Олуйка. – Л.: ЛРІДУ, 2002. – С. 181 – 192.

12. **Плахотнюк Н.** Відповідальність службовців апарату державного управління / Н. Плахотнюк // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ, 2002. – Вип. 10. – С. 33 – 38.

ТЕМА 2. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ДЕРЖАВНА СЛУЖБА І ГРУПИ ТИСКУ»

План заняття

1. Поняття лобізму і лобі.
2. Сутність, функції та основні різновиди груп тиску.
3. Характер суспільних інтересів, які представляють лобі.
4. Механізм і технології впливу груп тиску на органи влади.

5. Зарубіжний досвід діяльності груп тиску.
6. Законодавче регулювання лобізму.

Навчальні цілі:

— систематизувати знання слухачів щодо сутності, функцій, форм та видів груп тиску; навчити визначати характер інтересів соціальних груп, специфіку їх діяльності в українському правовому полі;

— ознайомити із завданнями та особливостями правового регулювання взаємодії державної служби та групами тиску, а також механізмами та технологіями впливу груп тиску на органи влади;

— надати сучасні знання з питань організації добору на державну службу в зарубіжних країнах, а також ролі в цьому процесі громадського та бізнес-секторів;

— навчити аналізувати особливості зарубіжних моделей та підходів до підготовки і перепідготовки державних службовців, а також систем підвищення кваліфікації державних службовців.

Завдання

1. Виробити та запропонувати технології впливу груп тиску на адміністраторів у місцевому самоврядуванні.

2. Виробити та запропонувати механізм обміну та поповнення кадрів з інших секторів суспільного управління.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття: мультимедійний проектор (для викладання теоретичної частини); фліп-чарт (для використання та опису технологій під час ділової гри).

Методи навчання: ділова гра

Тривалість: 2 години

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Група поділяється навпіл. Перша частина слухачів виступає у ролі адміністраторів, інша – перебуває у ролі груп тиску. Групам пропонується виробити по одній ситуації, які на місцевому рівні можуть розглядатися як технології впливу, так і механізм кадрового поповнення органів влади.

Методика проведення заняття

Вступне слово викладача (5 хв.), лекційний матеріал (40 хв.), ділова гра (30 хв.), підсумки (5 хв.).

Результати навчання, отримані компетенції

- Після вивчення дисципліни слухачі повинні знати й уміти:
- коригувати цілі діяльності та структуру організації з метою підвищення безпеки та ефективності діяльності;
 - розуміти та визначати характер взаємовідносин з іншими секторами суспільного управління, механізми передачі повноважень, враховуючи положення нормативно-правових актів про органи державної влади та місцевого самоврядування, а також потреби територіальних громад;
 - представляти органи влади в різних інституціях громадянського суспільства шляхом поєднання офіційних повноважень і особистого авторитету в межах наданої компетенції;
 - підпорядковувати особисті інтереси державним пріоритетам та загальнолюдським цінностям;
 - підтримувати ділові контакти з партнерами на засадах рівності і співробітництва в умовах конкурентного середовища;
 - організовувати підвищення кваліфікації співробітників шляхом залучення їх до професійної освіти, навчання на короткотермінових курсах або проведення навчання безпосередньо в установі, під час взаємодії з партнерами громадського сектору;
 - організувати та контролювати особисту поведінку з метою забезпечення гармонійних стосунків з учасниками спільної діяльності.

Список рекомендованої літератури

1. **Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади:** указ Президента України від 01 серп. 2002 р. № 683 // Уряд. кур'єр. – 2002. – 2 серп. (№ 140). – С. 4.
2. **Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади:** постанова Кабінету Міністрів від 29 серп. 2002 р. № 1302. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.
3. **Бакуменко В.** Реформа політичної системи України: необхідність та основні напрями реалізації / В. Бакуменко, Ю. Сурмін // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 4. – С. 208 – 218.
4. **Береговой Г.** Адміністративна реформа і кадрова політика (проблемний аналіз) / Г. Береговой, І. Береговой // Командор. – 1999. – № 1. – С. 10 – 14.
5. **Бідзюра І.** Взаємозв'язок економічних та політичних трансформацій в українському суспільстві: теоретичні аспекти соціальних змін / І. Бідзюра // Людина і політика. – 2004. – № 1. – С. 33–41.

6. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу; пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. – 242 с. – Сер. «Усе про менеджмент».

7. Каплан Ю. Політичний процес в Україні: особливості переходу до парламентської республіки / Ю. Каплан // Віче. – 2005. – С. 32 – 34.

8. Логунова М. М. Концептуальні засади теорії політики: навч. посіб. / М. М. Логунова, В. А. Шахов, М. Ф. Шевченко. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 160 с.

9. Майбутнє України: План для Президента / під ред. Г. Вишнінського, В. Нанівської, Т. Ситник // Персп. дослідж. – 1999. – № 9. – С. 5 – 21.

10. Малиновський В. Функція прийняття управлінських рішень / В. Малиновський // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 3. – С. 42 – 50.

11. Малярчук В. Від «партій влади» до влади партій, або європейський тренд української політики / В. Малярчук // Віче. – 2005. – № 3. – С. 37 – 39.

12. Основи політичної науки: курс лекцій в 3-х ч.: Ч. 2 / за ред. Б. Кухти. Ч. 2. – Вид. 2-е, випр. і доп. – Л.: Кальварія, 1997. – 336 с.

13. Реформа государственного управления: Институционализация консультаций между институтами власти и неправительственными организациями в странах СНГ: условия, формы, практика. – Братислава: ПРООН, 2002. – 118 с.

14. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / В. В. Цветков (наук. керів. кол. авт.). – К.: Оріяни, 1998. – 364 с.

15. Речицкий В. Конституционализм. Украинский опыт. – Х.: Фолио, 1998. – 260 с.

16. Рябов С. Г. Политология: слов. термінів і понять / С. Г. Рябов. – К.: Тандем, 1996. – 192 с.

17. Свірін М. Режим відкритості адміністративної системи (підходи до вирішення питання у США) / М. Свірін // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 3 (15). – С. 224 – 234.

18. Селіванов В. Демократичний вимір конституційної реформи в Україні: сучасне розуміння / В. Селіванов // Право України. – 2003. – № 9. – С. 15 – 24.

19. Стоун Д. Парадокс політики: мистецтво вироблення політичних рішень / Д. Стоун; пер. з англ.: вид. 2-е, перероб. та доп. – К.: ВД «Альтернативи», 2001. – 304 с.

20. Тинкован О. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування і недержавних організацій в Україні / О. Тинкован. – Д.: Центр екон. освіти, 2003. – 36 с.

ТЕМА 3. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ»

План заняття

1. Реформування державної служби в Україні як складова адміністративної реформи.
2. Напрями реформування державної служби в Україні.
3. Правове, фінансове, інформаційне забезпечення процесів реформування державної служби.
4. Модернізація державної служби в зарубіжних країнах.

Навчальні цілі

- набуття знань слухачів щодо пріоритетних напрямів розвитку державної служби;
- розвиток критичного мислення слухачів, обговорення практично значущих проблем розвитку державної служби;
- ознайомлення із законодавчою і нормативною базою з питань реформування і модернізації державної служби.
- засвоєння сучасних знань щодо зарубіжного досвіду розвитку й співіснування систем державної служби: закритих та відкритих; кар’єрних, посадових, змішаних;
- ознайомлення із особливостями правового регулювання, організації управління та проходження державної служби в зарубіжних країнах;
- ознайомлення із національною специфікою ставлення до політичної діяльності державних службовців у зарубіжних країнах;
- вивчення зарубіжного досвіду в сфері державної служби та визначення можливостей його застосування до умов України.

Завдання

1. Необхідно визначити основні проблеми адміністративної реформи в Україні. З’ясувати необхідність наближення стандартів діяльності державної служби України до адміністративно-правового поля ЄС та пояснити, які фактори державно-управлінської діяльності сприяють євроінтеграційним процесам для України, а які – гальмують цей процес.

Використовуючи основні програмні документи щодо зближення з ЄС, треба провести аналіз сучасного стану справ у цій сфері.

2. Огляд особливостей організації та проходження державної служби в зарубіжних країнах з урахуванням сучасних тенденцій оновлення адміністративних систем.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття: мультипроєктор, графо проєктор, фліп-чарт.

Додатково слухачам можуть бути запропоновані збірки витягів з нормативно-правових документів для використання під час обговорення.

Додаток до заняття за темою (див. додатки до теми).

Методи навчання: обговорення, мозковий штурм, підготовка аналітичної записки.

Тривалість: 2 години.

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Попередньо слухачам пропонується підготувати аналітичні записки у письмовій формі. Аналітична записка є результатом самостійної роботи слухачів з подальшим оприлюдненням. Аналітична записка готується за темою «Особливості модернізації державної служби в зарубіжних країнах», перелік яких наведено нижче. Слухачам необхідно обрати одну з країн і підготувати інформацію щодо інституційного забезпечення державної служби, особливостей її проходження та можливостей щодо адаптації цього досвіду в Україні. Тривалість виступу 10-15 хв.

Перелік країн: Швеція, Франція, Німеччина, Велика Британія, Сполучені Штати Америки. Як додаткова інформація для порівняння можуть бути також використані досвід Фінляндії, Канади, Італії, Іспанії, Польщі, Чехії, Словаччини.

Оформлення аналітичної записки: титульна сторінка, зміст, особливості функціонування та проходження державної служби, оцінювання можливостей для адаптації в Україні, висновки та список використаної літератури.

Методика проведення заняття

Вступ (5-7 хв.); основна частина (70 хв.) складається з визначення проблем (5 хв.), оприлюднення аналітичних записок (не більше 50 хв.), обговорення (15-20 хв.); підведення підсумків (2-5 хв.)

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

- оцінювати результати власної діяльності стосовно досягнення часткових та загальних цілей діяльності; організувати власну діяльність як складову колективної діяльності;
- визначати ефективність діючих форм і методів державного управління за результатами аналізу програм розвитку територій, галузі, вітчизняного і зарубіжного досвіду їх реалізації в контексті європейської інтеграції, використовуючи методи порівняльного та інституційного аналізу;
- організовувати обробку документації з метою здійснення інформаційного забезпечення органу влади, установи чи організації;
- приймати управлінське рішення, використовуючи форми і методи добору і аналізу відповідної інформації щодо розв'язання ситуаційних проблем, які виникають в органах державного управління, в межах своєї компетенції.

Список рекомендованої літератури

Правові джерела: пп. 7–15.

1. **Адміністративна** процедура та контроль за діяльністю адміністративних органів в Угорщині, Польщі, Болгарії, Естонії, Албанії. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 236 с.

2. **Адміністративне** право України. Академічний курс: підручник: У 2 т. / ред. кол. В. Б. Авер'янов (гол.) та ін. – К.: Юрид. думка, 2005. – Т. 2: Особлива частина. – 624 с.

3. **Боссарт Д.** Державна служба у країнах кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке. Пер. з англ. О. М. Шаленко. – К.: Міленіум, 2004. – 128 с.

4. **Гонцяж Я.** Самоврядування та територіальна організація влади в Польщі / Я. Гонцяж, Н. Гнидюк, О. Куленкова та [ін.]. – К.: Міленіум, 2001. – 184 с.

5. **Зіллер Ж.** Політико-адміністративні системи країн ЄС: порівняльний аналіз / Ж. Зіллер. – К.: Основи, 1996. – 420 с.

6. **Козюра І.** Місцеве самоврядування в Канаді / І. Козюра. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 156 с.

7. **Лазор О. О.** Посилення інституту юридичної відповідальності суб'єктів муніципально-правових відносин на сучасному етапі державотворення / О. Лазор, О. І. Заєць // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Л.: ЛПІДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 248 – 253.

8. Муніципальне право зарубіжних країн: навч. посіб.: У 3 ч./ за заг. ред. проф. П. Ф. Мартиненка. – К.: Знання України, 2006. – Ч.3. – 284 с.

9. Оболонский А. В. Бюрократия для XXI века? Новые модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия / А.В.Оболонский. – М.: Дело, 2002. – 168 с.

10. Озірська С. М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька республіка / С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.

11. Саламатов В. О. Порівняльна оцінка наявності ефективних управлінських практик у роботі муніципальних органів влади України, Росії, США / В. О. Саламатов // Теорія та практика держ. упр.: зб. наук. пр. – Х.: «Магістр», 2007. – Вип. 1 (16). – С. 205 – 211.

12. Свірнюк О. М. Кар'єрна та посадова системи: порівняльні характеристики / О. М. Свірнюк // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Л.: ЛРІДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 284 – 288.

13. Своински Э. Принципы функционирования публичного управления в Польше / Э. Своински, Я. Бизон-Куроцка // Теорія та практика держ. упр.: зб. наук. пр. – Х.: Магістр, 2007. – Вип. 1 (16). – С. 376 – 382.

ТЕМА 4. КРУГЛИЙ СТІЛ «ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ»

План заняття

1. Еволюція розвитку державної служби в Україні.
2. Уроки і висновки реформування державної служби.
3. Правове забезпечення процесів реформування державної служби.
4. Реалізація положень Стратегії реформування державної служби України.
5. Роль і місце Головного управління державної служби в процесі реформування державної служби.

Навчальні цілі

— надати сучасні знання про вітчизняні концепції та підходи до системи організації та управління державною службою;

— ознайомити із завданнями та особливостями правового регулювання у сфері державної служби, її подальшого розвитку;

— поглибити знання з питань державної кадрової політики та інституційного забезпечення управління державною службою.

Завдання. Описати структурні компоненти інституційного забезпечення державної служби в Україні. Встановити та пояснити їх сфери діяльності, основні завдання та призначення. Визначити та описати основні моделі реформування системи державної служби України. Обговорити переваги та недоліки цих моделей. Виробити або запропонувати найкращу, найбільш відповідну до українських реалій з урахуванням вироблених пропозицій щодо адаптації зарубіжного досвіду, запропонованих на попередньому занятті.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття: фліп-чарт (для фіксації пропозицій) 2 шт., картки-стікери (для мозкового штурму), маркери.

Методи навчання: обговорення, мозковий штурм.

Тривалість: 4 години

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Викладач розпочинає та направляє дискусію з аналізу інституційного забезпечення та фіксує на фліп-чарті проблеми, що виникають під час аналізу. До того ж на іншому фліп-чарті демонструються пропозиції щодо можливості застосування зарубіжного досвіду під час вирішення подібних проблем. Після обговорення проблем пропонується розпочати мозковий штурм щодо напрямів та шляхів їх вирішення. За результатами мозкового штурму та пропозиціями попереднього заняття відбувається узгодження пропозицій та їх оцінка щодо прийнятності. Насамкінець викладач підводить підсумки з обґрунтуванням певного набору пропозицій або найкращої з них демократичним шляхом.

Методика проведення заняття

Вступ (5 хв.), обговорення (15 хв.), мозковий штурм визначених проблем (25 хв.), узгодження з пропозиціями попереднього заняття (20 хв.), підведення підсумків (15 хв.) з обґрунтуванням певної пропозиції.

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

— спілкуватися з керівниками та підлеглими працівниками і громадянами з дотриманням етики державного службовця і поваги їхньої гідності відповідно до встановлених норм поведінки і ділових взаємин; організувати та контролювати особисту поведінку з метою забезпечення гармонійних стосунків з учасниками спільної діяльності;

— оцінювати результати власної діяльності стосовно досягнення часткових та загальних цілей діяльності; організувати власну діяльність як складову колективної діяльності; підпорядковувати особисті інтереси державним пріоритетам та загальнолюдським цінностям; коригувати цілі діяльності та її структуру з метою підвищення ефективності діяльності;

— здійснювати заходи з адаптації діяльності підпорядкованого апарату, структурних формувань і підрозділів відповідно до змін у суспільному житті, економічних, політичних та соціальних реалій та умов, виходячи з нових технологій управління;

— формулювати цілі особистої діяльності з урахуванням суспільних, державних і виробничих інтересів.

Список рекомендованої літератури

Правові джерела: пп. 16 – 22.

1. **Адміністративно-територіальний устрій України: шляхи реформування:** кол. монографія. – К.: Консульт, 2007. – 365 с.

2. **Баймуратов М. О.** Муніципальна влада: актуальні проблеми становлення і розвитку в Україні: монографія / М. О. Баймуратов, В. А. Григор'єв. – О.: Юрид. л-ра, 2003. – 248 с.

3. **Боссарт Д.** Державна служба у країнах кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке. Пер. з англ. О. М. Шаленко. – К.: Міленіум, 2004. – 128 с.

4. **Желюк Т. Л.** Державна служба: навч. посіб. / Т. Л. Желюк. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 576 с.

5. **Європейські принципи державного управління.** – К.: Видво УАДУ, 2000. – 52 с.

6. **Клімова С. М.** Удосконалення правового регулювання публічної служби в Україні / С. М. Клімова // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика: зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Л.: ЛРІДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 234 – 237.

7. Концепція системи законодавства України про державну службу.

8. Концепція сучасної державної кадрової політики України (проект).

9. Кошова Т. Робоче місце як чинник забезпечення ефективної професіоналізації кадрів органів державної влади / Т. Кошова // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 101 – 107.

10. Кравченко М. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології / М. Кравченко // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 95 – 101.

11. Лазор О.Д. Державна служба в Україні: навч. посіб. / О.Д. Лазор, О.Я. Лазор. – К.: Дакор, КНТ, 2005. – 472 с.

12. Лазор О.Д. Публічна служба в Україні: Нормативно-правове регулювання: навч. посіб. / О.Д. Лазор, О.Я. Лазор. – К.: Дакор, КНТ, 2006. – 528 с.

13. Нечитайленко А. О. Законодавство про дисциплінарну відповідальність державних службовців: деякі проблеми вдосконалення / А. О. Нечитайленко // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Х.: ХарРІДУ, 2002. – Вип. 2 (13). – Ч. 2. – С. 238 – 241.

14. Оболенський О. Ю. Державна служба: підруч. / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

15. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба: сучасні напрями розвитку / О. Ю. Оболенський. – О.: АО Бахва, 2003. – 320 с.

16. Павленчик П. Т. Добір, конкурс, присяга...резерв – технології // Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Л.: ЛРІДУ, 2002. – С. 181 – 192.

17. Свірнюк О. М. Кар'єрна та посадова системи: порівняльні характеристики / О. М. Свірнюк // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Л.: ЛРІДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 284 – 288.

18. Сушинський О. І. Організаційно-правові інститути в аспекті розвитку державної служби / О. І. Сушинський // Статистика України. – 2003. – № 1. – С. 42 – 47.

19. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 458 с.

ТЕМА 5. СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ «ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ»

План заняття

1. Поняття і сутність державної кадрової політики.
2. Наукові принципи роботи з кадрами.
3. Система організації роботи з кадрами: основні складові, проблеми та перспективи їх функціонування.

Навчальні цілі:

- закріпити знання слухачів стосовно сутності державної кадрової політики, основних понять та визначень;
- удосконалити практичні навички щодо організації роботи з кадрами; поглибити знання щодо застосування наукових принципів в організації роботи з кадрами;
- навчитися планувати заходи щодо просування по службі найбільш кваліфікованих фахівців на основі нормативних актів, що визначають правовий статус та соціальні функції державного службовця, проходження ним державної служби;

Завдання

Керівник управління обласної державної адміністрації має володіти знаннями у сфері організаційних, правових, управлінських, обліково-документаційних, соціально-побутових, психологічних, соціологічних аспектів кадрового менеджменту, що дозволяють здійснювати цикл робіт з персоналом: від вивчення пропозиції на ринку праці й найму персоналу на роботу до виходу на пенсію або вивільнення.

1. Виберіть із перерахованих функцій десять, які в першу чергу має виконувати керівник структурного підрозділу органу державної влади.
2. Використовуючи таблицю 1, проранжуйте вибрані функції, використовуючи метод попарних порівнянь та встановіть пріоритетність функцій управління персоналом з позиції керівника.

У сфері управління персоналом керівник структурного підрозділу органу державної влади повинен виконувати такі функції:

1. Розробка стратегії управління персоналом.
2. Розробка політики менеджменту персоналу.
3. Планування кадрової роботи.
4. Наймання та відбір спеціалістів і робітників необхідної кваліфікації, рівня та профілю підготовки.
5. Аналіз кадрового потенціалу, прогнозування та визначення потреби у фахівцях.
6. Маркетинг персоналу.
7. Підтримка ділових зв'язків зі службами зайнятості та іншими джерелами підбору персоналу.
8. Планування, організація та контроль підготовки, перепідготовки, підвищення рівня кваліфікації керівників, спеціалістів, службовців, робітників.
9. Забезпечення персоналом організації з урахуванням перспектив її розвитку.
10. Аналіз професійного, вікового та освітнього складу персоналу.
11. Оцінка професійних, ділових та особистісних якостей працівників з метою раціонального їх використання.
12. Атестація персоналу.
13. Створення умов для найбільш повного використання та планомірного професійного зростання працівників.
14. Планування ділової кар'єри.
15. Участь у розробці організаційної структури, штатного розпису організації.
16. Організація обліку руху.
17. Вивчення причин плинності персоналу та розробка заходів щодо її зниження.
18. Управління зайнятістю персоналу.
19. Оформлення прийому, переведення та звільнення працівників.
20. Нормування трудових процесів.
21. Мотивація праці персоналу.
22. Стимулювання діяльності працівників.
23. Розробка та впровадження систем оплати праці.
24. Участь у розробці та впровадженні планів соціального розвитку організації.
25. Профорієнтаційна робота.
26. Формування ефективних колективів (особистісні взаємовідносини, морально-психологічний клімат, особиста та колективна зацікавленість у досягненні цілей).

**Матриця попарних порівнянь
управлінських функцій керівника**

№ п/п	Назва функції	Порядковий номер у переліку функції	Бальна оцінка значущості функції											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

27. Організація професійної та соціально-психологічної адаптації, організація роботи по закріпленню та використанню молодих спеціалістів із вищою та середньою спеціальною освітою.

28. Підбір персоналу.

29. Створення резерву кадрів та його навчання.

30. Застосування практичної соціології у формуванні колективу.

31. Діагностика морально-психологічного стану.

32. Розробка та застосування сучасного стилю й методів управління персоналом.

33. Аналіз виконання планів та обробка періодичної звітності з використанням обчислювальної техніки.

34. Вирішення правових питань кадрової роботи на основі положень законодавства про працю.

35. Управління конфліктами, запобігання їх виникненню.

36. Участь у забезпеченні вимог ергономіки, естетики та психофізіології праці.

37. Забезпечення безпечних умов праці, економічної та інформаційної безпеки.

38. Організація роботи з працівниками, що звільняються.

39. Ведення обліку особових справ.

40. Розгляд листів, скарг та заяв працівників організації.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття : мультимедійний проектор, ноутбук – для демонстрації завдання; фліп-чарт (для фіксації пропозицій) 1 шт.; фломастери (для ведення записів); роздаткові індивідуальні картки (для мозкового штурму).

Додаток до заняття за темою (див. додатки до теми).

Методи навчання: обговорення, мозковий штурм дискусія, виступ.

Тривалість: 2 години

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Викладач розпочинає власним прикладом першу дію, а надалі скеровує дільність слухачів на самостійну роботу. Слухачі самостійно обирають 15 функцій з наведених у переліку. Потім по-черзі вони оголошують обрані функції, один слухач фіксує їх перелік на фліп-чарті. На основі голосування більшістю голосів визначаються десять функцій, вибраних усіма учасниками гри, і заносяться у зведену матрицю попарних порівнянь функцій. Кожен учасник індивідуально оцінює у балах значущість функції від 10 до 1. Сумарна кількість балів визначає ранг кожної функції. Після чого викладач попонує перейти до узгодження пропозицій щодо визначення функцій керівника з питань управління персоналом. Насамкінець викладач підводить підсумки з обґрунтуванням певного набору пропозицій або найкращої з них демократичним шляхом.

Методика проведення заняття

Вступ (5 хв.), обговорення (5 хв.), індивідуальна робота (10 хв.), мозковий штурм і дискусія (35 хв.), узгодження з пропозиціями попереднього заняття (20 хв.), підведення підсумків (15 хв.) з обґрунтуванням певної пропозиції.

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

— здійснювати заходи з адаптації діяльності підпорядкованого апарату, структурних формувань і підрозділів відповідно до змін у суспільному житті, економічних, політичних та соціальних реалій та умов, виходячи з нових технологій управління;

— формулювати цілі особистої діяльності з урахуванням суспільних, державних і виробничих інтересів.

Список рекомендованої літератури

Правові джерела: пп. 16 – 22.

1. Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні : указ Президента України від 20 лют. 2006 р. № 140. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

2. Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 16 квіт. 1998 р. // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 499. – С. 32 – 34.

3. Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723. – Режим доступу : portal.rada.gov.ua.

4. Про Довідник типових професійних характеристик посад державних службовців (вип. 76): наказ Головного управління державної служби України від 1 вересня 1999р. № 65. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

5. Про місцеві державні адміністрації : закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586. – Режим доступу : portal.rada.gov.ua.

6. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493. – Режим доступу : portal.rada.gov.ua.

7. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 10 листоп. 1995 р. // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 3 – 4. – С. 7 – 24.

8. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 19 трав. 1995 р. № 381. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

9. Про комісію з питань формування кадрового резерву на керівні посади державних службовців : указ Президента України від 4 черв. 2004 р. № 614. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

10. Про положення про формування кадрового резерву для державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199 // 36. постанов Уряду України. – 2001. – № 2. – С. 51.

11. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств : постанова Кабінету Міністрів України від 27 серп. 1999 р. № 1571 // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 3. – С. 74 – 80.

12. Про програму підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання : постанова Кабінету Міністрів України від 10 верес. 2003 р. № 1444. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

13. Серьогін С. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батраченко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Ч. 1. – 40 с.; Ч. 2. – 65 с.

14. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.

ТЕМА 6. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ПІДГОТОВКА ДІЛОВИХ ДОКУМЕНТІВ»

План заняття

1. Загальні вимоги до ділових документів, їх класифікація.
2. Підготовка інформаційних документів.
3. Особливості підготовки розпорядчих документів.
4. Складання документів щодо особового складу.
5. Проблеми організації роботи з діловими документами.

Навчальні цілі:

- закріплення знань слухачів стосовно загальних вимог до підготовки ділових документів, їх класифікації;
- відпрацювання навичок індивідуальної підготовки інформаційних документів;
- з'ясування на практиці особливостей підготовки розпорядчих документів;
- ідентифікація основних проблем, що виникають у слухачів з організації роботи з діловими документами.

Завдання

Складіть телефонограму, яка б містила:

- а) розпорядження щодо виконання службових обов'язків;
- б) запрошення взяти участь у конференції;
- в) виклик з попозицією взяти участь у засіданні оргкомітету;
- г) запрошення прибути на підсумкову конференцію обласної державної адміністрації;
- д) розпорядження про термінове надання органу влади вищого рівня необхідної інформації.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття: мультимедійний проектор, ноутбук – для супро-

воду міні-лекції та демонстрації правильної структури документу, роздатковий матеріал (аркуші паперу із визначеним варіантом завдання).

Додаток до заняття за темою.

Методи навчання: міні-лекція, індивідуальна робота, виступи, обговорення.

Тривалість: 2 години.

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Викладач пропонує слухачам назвати групи ділових документів, що застосовуються у діяльності органів влади. Проводить міні-лекцію щодо диференціації різних видів документів за ознаками класифікації та групами. Потім роздає карти з варіантом індивідуального завдання. Ініціює виступи слухачів, які оголошують свій варіант телефонограми.

Телефонограма — це довідково-інформаційний документ, який передається телефоном, фіксується у спеціальній книзі (журналі) і містить розпорядження, інформацію вищих органів.

Структура телефонограми: назва документа, номер, дата, адресант, адресат, текст, підпис.

Методика проведення заняття

Вступ (5 хв.); основна частина (80 хв.) складається із міні-лекції (30 хв.), індивідуальної роботи (10 хв.), оприлюднення варіантів всіх варіантів телефонограм не менше двох виступаючих по кожному варіанту (один виступ до 3-х хв., але не більше 30 хв.), обговорення (10 хв.); підведення підсумків (5 хв.)

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

— орієнтуватися стосовно різних видів і груп ділових документів;

— демонструвати належний рівень теоретичних знань та практичних навичок щодо організації роботи з діловими документами;

— індивідуально підготувати будь-який вид інформаційного документу;

— ідентифікувати особливостей підготовки розпорядчих документів;

— самостійно здійснювати інформаційно-пошукову діяльність з питань підготовки ділових документів.

Список рекомендованої літератури

Правові джерела: пп. 16 – 22, 73 – 74, 89 – 93.

1. **Воронько О. А.** Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. / О. А. Воронько. – К. : УАДУ, 2000. – 156 с.
2. **Довгань Л. Є.** Праця керівника або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2002. – 384 с.
3. **Егоршин А. И.** Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов. / А. И. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 356 с.
4. **Ефективність державного управління** / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін.; за заг. ред. І. Розпутенка. – К. : Вид-во «К.І.С.», 2002. – 420 с.
5. **Желюк Т. Л.** Державна служба : навч. посіб. / Т. Л. Желюк. – К.: ВД Професіонал, 2005. – 576 с.
6. **Малиновський В. Я.** Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.
7. **Методика навчання студентів спілкуванню в управлінській діяльності:** навч. посіб. / Н. М. Костриця, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 272 с.
8. **Нижник Н. Р.** Ділове спілкування у сфері державного управління / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко, В. М. Олуйко, С. А. Кіндзерський. – Хмельницький : Поліграфіст, 2005. – 195 с.
9. **Оболенський О. Ю.** Державна служба : підруч. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
10. **Оболенський О. Ю.** Державна служба: Навч. посіб./ О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.
11. **Олуйко В. М.** Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
12. **Основи професійної підготовки державних службовців: комунікацій, ділове спілкування та управління конфліктами в колективі** / С.К.Хаджирадева, С.А. Яроміч. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2004. – 100 с.
13. **Регламент Головного управління державної служби України та його територіальних органів** : наказ Головного управління державної служби України від 26.03.2008 № 71. – Режим доступу : www.ds.gov.ua.
14. **Серьогін С. М.** Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батраченко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Ч. 1. – 40 с.; Ч. 2. – 65 с.
15. **Теорія і практика управління персоналом** : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.
16. **Українське ділове мовлення: професійне і непрофесійне спілкування.** – Донецьк: ТОВ ВКФ «БАО», 2007. – 480 с.

ТЕМА 7. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДІЛОВА ГРА «РОЛЬ КЕРІВНИКА У ФОРМУВАННІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ УПРАВЛІННЯ»

План заняття

1. Досвід, проблеми, практика роботи керівників стосовно добору, висунення працівників.
2. Дотримання керівником правових, морально-етичних норм у роботі з працівниками.
3. Існування ефективного мотиваційного середовища в колективі.
4. Врахування особливостей організації роботи з персоналом державної служби.
5. Особистий стиль роботи керівника та його вплив на колектив.

Навчальні цілі:

— закріплення знань слухачів з питань розвитку персоналу на основі опанування лекційного та навчально-методичного матеріалу курсу

Завдання:

**Опис ситуаційної вправи
/ Витяги із записів щоденника
державного службовця Т.**

Витяг 1. 11 вересня 2005 року

Нарешті я можу по справжньому перепочити! Яким страшим був перший тиждень роботи! Я з такою радістю готувався до нової роботи, хоча ж все-таки до кінця не був впевнений, що зможу з усіх впоратися належним чином.

Колеги мої прекрасні. Разом з ними ми випили кави у понеділок під час обідньої перерви і трохи познайомилися. Але на цьому знайомство завершилося, у кожного були свої невідкладні справи. Я не встиг запам'ятати імена, розподіл обов'язків співробітників відділу.

Я зрозумів, що відділ досить завантажений, є недостача персоналу. Тому мене одразу доручили виконати термінове завдання. У вівторок я цілей день провів у кабінеті. Один із співробітників захворів на грип, тому мені доручили виконувати його роботу. До того ж я скористався його робочим місцем, так як на той момент свого я ще не мав.

Я з трудом розібрався з нормативною базою, що регламентувала здійснення моїх обов'язків по посаді, значною кількістю документів, довідок, різних форм звітності. Одна з колег коротенько пояснила мені зміст того, що я маю роботи і надала додаткові документи.

Під час виконання поставленого завдання я дещо пригадав попередню теоретичну професійну підготовку, але зрозумів що практика зовсім інша річ ніж теорія. Навіть не можу уявити за якою системою здійснюється розподіл завдань між працівниками відділу і хто за який напрям відповідає. Тепер я вимушений працювати впродовж робочого дня з повним навантаженням.

З начальником структурного підрозділу я розмовляв у понеділок вранці, це був мій перший робочий день. Він почав вводити мене у курс справи. Проте, йому зателефонували і він пішов на нараду - бесіда перервалася.

Повернувшись до відділу я виконував свою роботу. Я чекав на продовження бесіди з керівником, але до кінця дня він так мене і не запросив. Сподіваюся, що в наступний понеділок вранці відбудеться продовження нашої бесіди.

Витяг 2. 11 вересня 2007 року

Власне, моя робота мені подобається. Я маю добрі стосунки з колегами, а ті завдання що мені приходить виконувати є дуже різноманітні. Завдяки цьому мені щодня доводиться спілкуватися з різними людьми.

Проте останнім часом я трохи не задоволений і вважаю, що моя професійна діяльність має бути дещо іншою. Я не можу до самої пенсії обіймати одну і ту ж саму посаду та виконувати добре відому мені роботу.

Я хочу отримати підвищенні по службі. До того ж мене цікавить керівна посада. У мене гарні стосунки із колегами. Я турбуюся про них наче батько. Мій керівник не дуже переймається моїм професійним і особистим розвитком, тому я сам повинен турбуватися про себе.

Я розумію свого керівника, адже він завжди знаходиться під стресом. Відповідно керівник не має часу займатися нашим розвитком. Але якщо я стану керівником — я впевнений, що буду краще турбуватися про своїх підлеглих.

Я міг би піти у службу управління персоналом. Там з'явилася нова працівниця, сподіваюсь, що вона щось мені порадить.

25 вересня 2007 року

Сьогодні був хвилюючий день. Керівник відділу запропонував трохи вищу посаду. Проте при цьому, я буду виконувати ті ж самі обов'язки, але заробітна плата моя збільшиться.

Після обіду я дізнався випадково від колег про вакансію начальника суміжного відділу в структурі нашої організації. Ця посада пов'язана з більшою відповідальністю за персонал, адже у відділі працює 5 осіб. Звичайно, що керувати людьми я завжди хотів. Проте цей відділ не моя сфера інтересів. Чи зможу я швидко вникнути в справу, однак такий шанс випадає не часто, тому я спробую подати документи на конкурс.

29 жовтня 2007 року

Мені зателефонував керівник служби управління персоналом і повідомив що я можу розпочати діяльність на робочому місці вже до 10 листопада. Як швидко це сталося! Нові завдання для мене — це новий виклик! Я маю бути дуже вдячний. Обов'язково треба подякувати!

Витяг з 10 травня 2008 року

Вже півроку як я працюю на цій посаді. Я добре вжився в колектив завдяки інтенсивній допомозі мого попередника я швидко ввійшов у курс справи і у мене все йде добре! Я відповідаю за роботу п'яти працівників і намагаюся згуртувати їх у команду. Щоправда у мене виникли проблеми із одним з моїх підлеглих, який є старшим за віком (літній чоловік). Я навіть не розумію, що відбувається: він блокує все нове. Справи, які він виконує, він виконує чітко, відповідно до службових приписів. За формальними ознаками претензій до нього немає.

Необхідно подумати як з ним бути далі. Щоправда в цих «психологічних» проблемах у мене немає достатнього досвіду. Однак скоро буде проводитися співбесіда (атестація, щорічна оцінка) з кожним, і зокрема з ним, тоді і поговоримо.

Така система запроваджена недавно. Я маю надію, що під час бесіди я отримаю більше інформації і зможу прийняти вірне рішення.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття: мультимедійний проектор, ноутбук — для супро-

воду щоденникових записів (умови завдання для певного етапу), роздаткові картки із описом ситуаційного завдання, визначеного окремо для кожної групи.

Методи навчання: робота в групах, презентація, виступи експертів, обговорення.

Тривалість: 4 години.

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Для виконання завдання викладач попередньо передає в групи легенду і опис вправи. Слухачі самі розподіляються на три підгрупи, відповідно визначених у легенді ролей, та виконують завдання вдома:

Підгрупа-1 — виконує вправу відповідно до ролі ново-призначеного держслужбовця Т.

Підгрупа-2 — виконує вправу відповідно до ролі керівника структурного підрозділу, де працює держслужбовець Т.

Підгрупа-3 — виконує вправу відповідно до ролі керівника служби управління персоналом органу.

В аудиторії відбувається тільки етап презентації роботи в групах.

Методика проведення заняття

Після кожної презентації викладач ініціює обговорення, акцентуючи увагу на перевагах та недоліках у виконанні вправи, намагаючись підвести слухачів до формулювання найбільш ефективних шляхів вирішення проблем кадрової політики відповідно до заданої ситуації.

Викладач акцентує увагу слухачів під час виконання завдання слід на таких питаннях:

Етап 1 — початок професійної діяльності - введення в посаду:

1. Як Ви інтерпретуєте ситуацію, в якій опинився державний службовець Т.?

2. Які очікування і проблеми він має?

3. Які проблеми можуть виникнути у нього у зв'язку із обраною ним стратегією?

4. Яку роль відіграють керівники під час введення державних службовців у посаду?

5. Обґрунтуйте поведінку керівника в цій ситуації.

6. Яку підтримку міг би надати працівник служби управління персоналом при введенні в посаду новопризначеного держслужбовця?

Етап 2 — професійний розвиток держслужбовця – зміна цільових установок (професійні, особисті). Робочі завдання та проблемні питання:

1. Держслужбовець Т хотів би обговорити з лінійним керівником з приводу подальшого просування по службі.

2. Запропонуйте можливий перелік запитань, що можуть виникнути у ході зустрічі.

3. Які перспективи міг запропонувати держслужбовцю Т лінійний керівник?

4. Які пропозиції йому може надати керівник служби управління персоналом в цій ситуації?

Етап 3 – проблеми управління персоналом з позицій керівника. Робочі завдання та проблемні питання:

1. Яким кваліфікаційним вимогам має відповідати керівник щодо управління персоналом?

2. Які заходи щодо підвищення кваліфікації можна рекомендувати держслужбовцю Т, з тим щоб він міг отримати допомогу для розв'язання проблем управління персоналом (стосунки керівник-підлеглий)?

3. Чи вважаєте Ви, що співбесіда є ефективним інструментом розв'язання цієї проблеми?

Регламент заняття викладач планує самостійно, виходячи із того, як буде побудовано порядок презентацій: одноментно чи по черзі. Час на підготовку презентацій в аудиторії рекомендується мінімізувати за рахунок попереднього ознайомлення слухачів з легендою вправи.

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

— спілкуватися з керівниками та підлеглими працівниками і громадянами з дотриманням етики державного службовця і поваги їхньої гідності відповідно до встановлених норм поведінки і ділових взаємин;

— організовувати підвищення кваліфікації підлеглих кадрів шляхом залучення їх до професійної освіти, навчання на короткотермінових курсах або проведення навчання безпосередньо в установі;

— оцінювати ефективність, професіоналізм, відповідальність у діяльності колективу з позиції його відповідності до комплексу сучасних вимог, використовуючи анкетування, проведення атестації тощо;

- формулювати цілі особистої діяльності з урахуванням суспільних, державних і виробничих інтересів;
- визначати структуру особистої діяльності;
- організувати та контролювати особисту поведінку з метою забезпечення гармонійних стосунків з учасниками спільної діяльності.

Список рекомендованої літератури

Правові джерела: пп. 16–22.

1. **Воронько О. А.** Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. / О. А. Воронько. – К. : УАДУ, 2000. – 156 с.
2. **Гомаль В. П.** Державна служба : курс лекцій / В. П. Гомаль, В. О. Чугаєва. – Д. : Наука і освіта, 2002. – 304 с.
3. **Грицяк Н.В.** Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів: кол. моногр. / Н. В. Грицяк, В. О. Гущенко, Н. Г. Протасова; за заг. ред. І. В. Розпутенка. – К.: К.І.С., 2003. – 224 с.
4. **Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові питання** : навч. посіб. / Кол. авт. ; за заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. – Л. : Політехніка, 2002. – 164 с.
5. **Довгань Л. Є.** Праця керівника або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2002. – 384 с.
6. **Довідник** типових професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців / М-во праці та соц. політики України. – К. : Соцінформ, 1999. – 86 с.
7. **Дубенко С. Д.** Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / С. Д. Дубенко. – К. : Ін-Юре, 1999. – 244 с.
8. **Пахомова Т. І.** Державна служба: система і особистість: монографія / Т. І. Пахомова. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2002. – 410 с.
9. **Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців** : постанова Кабінету Міністрів України від 16 квіт. 1998 р. // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 499. – С. 32 – 34.
10. **Рудакевич М. І.** Етика державних службовців: монографія / М. І. Рудакевич. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – 360 с.
11. **Сергієва Л. В.** Організація діяльності державного службовця / Л. В. Сергієва, О. В. Каїнова. – Х. : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2003. – 192 с.
12. **Серьогін С. М.** Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батраченко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Ч. 1. – 40 с.; Ч. 2. – 65 с.
13. **Теорія і практика управління персоналом** : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.

ТЕМА 8. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК В УПРАВЛІНСЬКОМУ СПІЛКУВАННІ»

План заняття

1. Відпрацювання прийомів зворотного зв'язку під час спілкування.
2. Позитивний зворотний зв'язок.
3. Особливості надання негативного зворотного зв'язку.
4. Варіанти нейтрального зворотного зв'язку та його сприйняття у спілкуванні з партнером.

Навчальні цілі:

— закріплення знань слухачів стосовно технологій управління персоналом і методів їх застосування в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

— відпрацювання прийомів надання партнерові по спілкуванню різноманітних форм зворотного зв'язку позитивний, негативний, нейтральний).

Завдання

В кабінет до начальника управління прийшли двоє підлеглих, які працюють в одному відділі з приводу того, що між ними виникла конфліктна ситуація. Завдання «керівника» як можна найкраще задовольнити запити кожного «підлеглого» та розв'язати конфлікт. Мета кожної конфліктуючої сторони — вивести конфлікт назовні та отримати перемогу.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття: картки з описом умовної конфліктної ситуації, мультимедійний проектор, ноутбук — для демонстрації слайдів про умови розв'язання конфліктів.

Методи навчання: відтворююча бесіда, обговорення, виступи, демонстрація слайдів.

Тривалість: 1 година

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Викладач самостійно заздалегідь готує картки з різними варіантами опису конфліктної ситуації, яка може виникнути між працівниками одного структурного підрозділу органу державної влади. Запропоновану ситуацію, на вибір викладача, можна розіграти двома групами учасників. Для активізації процесу мислення під час обговорення викладач використовує такі запитання до слухачів:

— які прийоми використав керівник, щоб вирішити конфлікт?

— наскільки прийоми, використані керівником, були ефективними?

— наскільки аргументованими були вимоги підлеглих?

— чи вдалося комусь перемогти і чому?

Методика проведення заняття

Вступ до проблеми — 5 хвилин, для виконання завдання слухачам надається 5 хвилин, для презентації способу вирішення проблеми надається до 10 хвилин. Демонстрація слайдів та обговорення ситуації 10 хвилин, виступи — до 5 хвилин, підведення підсумків — 10 хвилин.

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

— ефективно застосовувати на практиці набуті знання щодо різних технологій та методів управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

— надати партнерові по спілкуванню різноманітних форми зворотного зв'язку (позитивний, негативний, нейтральний) в залежності від заданих умов.

Список рекомендованої літератури

Правові джерела: пп. 16 – 24, 53 – 54, 73 – 74, 81.

1. **Бакуменко В. Д.** Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.

2. **Воронько О. А.** Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. / О. А. Воронько. – К. : УАДУ, 2000. – 156 с.

3. **Гомаль В. П.** Державна служба : курс лекцій / В. П. Гомаль, В. О. Чугаєва. – Д. : Наука і освіта, 2002. – 304 с.

4. **Грицяк Н.В.** Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів: кол. моногр. / Н. В. Грицяк, В. О. Гущенко, Н. Г. Протасова; за заг. ред. І. В. Розпутенка. – К.: К.І.С., 2003. – 224 с.

5. **Методика** навчання студентів спілкуванню в управлінській діяльності: навч. посіб. / Н. М. Костриця, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 272 с.

6. **Нижник Н. Р.** Ділове спілкування у сфері державного управління / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко, В. М. Олуйко, С. А. Кіндзерський. – Хмельницький : Поліграфіст, 2005. – 195 с.

7. **Оболенський О. Ю.** Державна служба : підруч. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.

8. **Олуйко В. М.** Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

9. **Основи професійної підготовки державних службовців: комунікації, ділове спілкування та управління конфліктами в колективі** / С.К.Хаджирадева, С.А. Яроміч. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 100 с.

10. **Пахомова Т. І.** Державна служба: система і особистість: монографія / Т. І. Пахомова. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2002. – 410 с.

11. **Пашко Л. А.** Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

12. **Рудакевич М. І.** Етика державних службовців: монографія / М.І.Рудакевич. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – 360 с.

13. **Сергієва Л. В.** Організація діяльності державного службовця / Л. В. Сергієва, О. В. Каїнова. – Х. : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. – 192 с.

14. **Серьогін С. М.** Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батраченко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Ч. 1. – 40 с.; Ч. 2. – 65 с.

15. **Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб.** / авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.

16. **Якубовський О. П.** Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні : навч.-метод. посіб. / О. П. Якубовський, Л. Л. Приходченко. – О. : ОФ УАДУ: Оптімум, 2001. – 173 с.

ТЕМА 9. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ ТА РАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТАХ»

План заняття

1. Сутність та зміст поняття «соціально-психологічне середовище організації».

2. Загальна характеристика основних видів управлінського спілкування.

3. Соціально-психологічна специфіка ділового спілкування в управлінській діяльності.

4. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.

5. Конфлікт в управлінському спілкуванні. Причини виникнення та способи вирішення.

Навчальні цілі:

— закріпити базові знання з теорії конфліктології в державному управлінні;

— удосконалити уміння практичного застосування основних принципів, методів та технологій управління конфліктами в державних установах та органах місцевого самоврядування;

— оволодіти навичками щодо спілкування з керівниками та підлеглими працівниками і громадянами з дотриманням етики державного службовця і поваги їхньої гідності відповідно до встановлених норм поведінки і ділових взаємин;

— сформувати навички ведення кооперативного шляху розв'язання конфліктів для реалізації завдань ефективного спілкування у заданих умовах.

Завдання

У структурному підрозділі органу державної влади (органу місцевого самоврядування) виникла конфліктна ситуація між керівником одного із структурних підрозділів та його підлеглим (умовна конфліктна ситуація №1), між двома групами працівників одного з відділів (умовна конфліктна ситуація № 2), між новопризначеним керівником та колективом структурного підрозділу, інтереси якого відстоює найстарший за віком працівник цього ж підрозділу (умовна конфліктна ситуація № 3).

1. Розробіть найбільш прийнятний для Вас варіант вирішення конфліктної ситуації.

2. Спрогнозуйте та надайте характеристику усіх можливих варіантів розв'язання конфлікту.

3. Презентуйте свої розробки на обговоренні в аудиторії, візьміть участь в обговоренні альтернативних пропозицій, представлених колегами, оцініть їх результативність та ефективність.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття: мультимедійний проектор, ноутбук – для демонстрації завдання, картка-опис конфліктної ситуації.

Методи навчання: дискусія, обговорення в групах, презентація, індивідуальний виступ.

Тривалість: 1 година

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Опис умовної конфліктної ситуації розробляє викладач самостійно та надає його кожній групі в аудиторії після того,

як будуть обрані всі три групи учасників. В кожній групі одна із ролей повинна обов'язково належати керівнику сектора, відділу, управління тощо. Роль іншого учасника конфліктної ситуації на вибір викладача. Попередньо умови завдання для слухачів є невідомими, аби якнайкращою була імпровізація виконання в групах. Для виконання завдання слухачам пропонується обрати три групи учасників, по дві особи в кожній, які будуть презентувати технології розв'язання конфлікту. Інші слухачі виступають в ролі експертів. Викладач надає кожній групі картку з описом умовної конфліктної ситуації і пропонує слухачам самим розподілити ролі між конфліктуючими сторонами.

Методика проведення заняття:

Залежно від умовної конфліктної ситуації, кожна група презентує власний варіант розв'язання конфлікту. Під час підготовки груп, викладач з іншими слухачами обговорюють та визначають критерії оцінювання виконання завдання. Перед виступом кожної групи викладач зачитує умови конфліктної ситуації для слухачів-експертів. Для підготовки завдання групі надається 5 хвилин, для презентації способу вирішення проблеми групі надається до 7 хвилин, виступи експертів — до 3-х хвилин. Обговорення результатів та підведення підсумків — 10 хвилин.

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

- орієнтуватися стосовно проблем конфліктології в державному управлінні;
- ефективно застосовувати на практиці різноманітні принципи, методи та технології управління конфліктами в державних установах та органах місцевого самоврядування;
- спілкування з керівниками та підлеглими працівниками і громадянами з дотриманням етики державного службовця і поваги їхньої гідності відповідно до встановлених норм поведінки і ділових взаємин;
- розв'язувати виробничі конфлікти кооперативним шляхом з метою реалізації завдань ефективного спілкування у заданих умовах.

Список рекомендованої літератури

Правові джерела: пп. 16 – 24, 53 – 54, 73 – 74.

1. **Державне управління в Україні: організаційно-правові за-сади** : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельни-ченко та ін.; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 164 с.
2. **Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові питання**: навч. посіб. / за заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. – Л. : Політехніка, 2002. – 164 с.
3. **Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менедж-мент** : навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2002. – 384 с.
4. **Сергієва Л. В. Організація діяльності державного служ-бовця** / Л. В. Сергієва, О. В. Каїнова. – Х. : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. – 192 с.
5. **Серьогін С. М. Кадрова політика і державна служба** : конспект лекцій / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батра-ченко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Ч. 1. – 40 с.
6. **Серьогін С. М. Кадрова політика і державна служба** : конспект лекцій / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батра-ченко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Ч. 2. – 65 с.
7. **Теорія і практика управління персоналом** : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.

ТЕМА 10. ПІДСУМКОВЕ ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «КАДРОВА ПОЛІТИКА І ДЕРЖАВНА СЛУЖБА»

План заняття

1. Підведення підсумків за результатами вивчення дис-ципліни.
2. Тестування.

Навчальні цілі:

- закріплення знань слухачів щодо кадрової політики і державної служби в Україні та зарубіжних країнах, еволюції кадрової політики в сфері державної служби;
- відпрацювання перспектив розвитку державної служ-би в Україні, а також вмінь їх обґрунтовувати.

Завдання

Перевірка отриманих слухачами знань та вмінь шляхом тестування.

Матеріали та обладнання для проведення практичного заняття: тестові завдання (декілька варіантів) та картки з

практичним завданням, заздалегідь пропонується перелік питань для самопідготовки і тести для самоперевірки знань (див. наприкінці даної теми).

Методи навчання: відтворююча бесіда, обговорення, тестування.

Тривалість: 2 години

Нотатки (пам'ятка) для викладача

Викладач заздалегідь готує тестові завдання декілька варіантів (два — три) для перевірки теоретичних знань, а також з метою перевірки вмінь та навичок — окремі картки з різними варіантами опису ситуації, шляхи виходу з якої повинен запропонувати слухач, або виконати інше завдання, наприклад, складання телефонограми чи запрошення на засідання. Таким чином, тестування складатиметься з двох частин — теоретичної та прикладної.

Методика проведення заняття

Підведення підсумків за результатами вивчення дисципліни — 5–10 хвилин, інструктаж щодо написання тесту та виконання практичної частини — 10 хвилин, для виконання тестових завдань слухачам надається 60 хвилин.

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

— оцінювати результати власної діяльності стосовно досягнення часткових та загальних цілей діяльності; організувати власну діяльність як складову колективної діяльності;

— здійснювати засобами державного регулювання поділ організації на підрозділи, визначати їх взаємовідносини, повноваження, механізми передачі повноважень, враховуючи положення нормативно-правових актів про органи державної влади та місцевого самоврядування;

— діагностувати власний стан та стан і настрої інших людей, рівень психологічного напруження, вирішуючи завдання діяльності різного виду;

— підпорядковувати особисті інтереси державним пріоритетам та загальнолюдським цінностям;

— підтримувати ділові контакти з партнерами на засадах рівності і співробітництва в умовах конкурентного середовища;

— організовувати раціональний документообіг в умовах значних потоків кореспонденції засобами інформаційних технологій;

— обирати критерії, форми і характер контролю (попередній, поточний, заключний, вибірковий тощо) адекватно об'єкта і цілям контролю, використовуючи методи розробки і прийняття рішень;

— визначати ефективність діючих форм і методів державного управління за результатами аналізу програм розвитку територій, галузі, вітчизняного і зарубіжного досвіду їх реалізації в контексті європейської інтеграції, використовуючи методи порівняльного та інституційного аналізу;

— проводити конкретні заходи щодо просування по службі найбільш кваліфікованих фахівців на основі нормативних актів, що визначають правовий статус та соціальні функції державного службовця, проходження ним державної служби;

— сформувати дієздатний колектив і створити у ньому належний морально-психологічний клімат через формування організаційної культури державного службовця;

— готувати внутрішню нормативну документацію (накази, розпорядження тощо) з виконання завдань міжнародних, державних, регіональних, галузевих (міжгалузевих) програм і проектів розвитку території чи галузі на засадах конкурсного відбору виконавців (тендер, грант, конкурс) шляхом застосування методів системного аналізу;

— формувати на основі відкритості індивідуальний гнучкий стиль керівництва в умовах відповідальності за прийнятті рішення на основі принципів суб'єктно-діяльнісного підходу;

— оцінювати ефективність, професіоналізм, відповідальність у діяльності колективу з позиції його відповідності до комплексу сучасних вимог, використовуючи анкетування, проведення атестації тощо;

— формулювати рекомендації підлеглим щодо стилю їхньої діяльності, форм і методів роботи з кадрами, розвитку організаційних здібностей;

— визначати цілі особистої діяльності з урахуванням суспільних, державних і виробничих інтересів.

Список рекомендованої літератури

Правові джерела.

1. Андрушко В. К. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: посіб. для навч. закл. системи підгот.

та підвищ. кваліфікації держ. службовців, керівників держ. підприємств, установ, організацій / Василь Климович Андрушко, Віктор Миколайович Баранчук, Володимир Миколайович Бодрухін [та ін.] / Хмельницький ін-т регіонального упр-ня та пра-ва / Олексій Юрійович Оболенський (ред.) – Хмельницький: Под-ілля, 1999. – 567 с.

2. Баришніков В. М. Державне управління та державна служба: навч. посіб. / Володимир Миколайович Баришніков, Юрій Миколайович Маршавін, Микола Васильович Туленков, Василь Олегович Храмов / Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України / М. В. Туленков (заг.ред.), В. О. Храмов (заг.ред.). – К.: ІПК ДСЗУ, 2003. – 322 с.

3. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади / Юрій Прокопович Битяк / Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого; Академія правових наук України. – Х.: Право, 2005. – 304 с.

4. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: Автореф. дис... д-ра юрид. наук: 12.00.07 / Юрій Прокопович Битяк / Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого. — Х., 2006. — 40 с.

5. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб. для студ., слухачів із спец. «Держ. управління», «Держ. служба» / Олександр Андрійович Воронько / Українська Академія держ. управління при Президентові України. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 152 с.

6. Гомаль В. П. Державна служба: курс лекцій / Валентина Петрівна Гомаль, Вероніка Олександрівна Чукаєва / Дніпропетровський національний ун-т. Юридичний факультет. – Д.: Наука і освіта, 2002. – 314 с.

7. Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу / Ніна Миколаївна Грінівецька / УАДУ при Президентові України. – К.: ТОВ «ФАДА, ЛТД», 1999. – 31 с.

8. Данюк В. М. Методичні вказівки і навчальні тексти з дисципліни «Організація діяльності державного службовця» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» та слухачів спеціальності «Державна служба»: для студ. спец. «Менеджмент організацій» та слухачів спец. «Державна служба» / Василь Макарович Данюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 75 с.

9. Державна виконавча служба України. Міжнародні договори України про правову допомогу / Міністерство юстиції України / С.Р. Станік (ред.), В.Г. Тертичний (уклад.), О.Г. Пушенко (уклад.). – Ужгород: Інформаційно-видавниче агентство «ІВА» – 238 с.

10. Державна податкова служба України. 5 років: 1996-2001 [електронний ресурс]. – К.: Вісник податкової служби України, 2001. – Електрон. опт. диск (CDR).

11. Державна прикордонна служба України: історія та сучасність / Адміністрація Державної прикордонної служби України / Микола Михайлович Литвин (заг.ред.). – К.: ПРІНТ-ЕКС-ПРЕС, 2004. – 240 с.

12. Державна служба в Україні: нормативно-правове регулювання: навч. посібник / О. І. Сушинський (упоряд.). — Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – 290 с.

13. Державна служба в Україні: зб. нормат. актів / В.С. Ковальський (ред.) – К.: Юрінком Інтер, 2002. – 351 с.

14. Державна служба і громадянин: реалізація конституційних прав, свобод та обов'язків: Наук. зб. / ХФ УАДУ / Г.І. Мостовий (ред.кол.). – Х.: «Магістр», 2000. – 242 с.

15. Державна служба України: сучасний стан та напрями адаптації до стандартів Європейського Союзу: матер. щоріч. кафедральної наук.-практ. конф. / О.П. Якубовський (голов. ред.) – О.: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – 252 с.

16. Державне управління та державна служба: словник-довідник / Олексій Юрійович Оболенський (уклад.). – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.

17. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. / Світлана Дмитрівна Дубенко / Н.Р. Нижник (ред.). – К.: Ін Юре, 1999. – 242 с.

18. Лазор О. Д. Державна служба в Україні: навч. посіб. / Оксана Дмитрівна Лазор, Олег Ярославович Лазор. – Вид. 3-тє, доп. і переробл. – К.: Дакор, 2009. – 560 с.

19. Лазор О. Д. Державна служба в Україні: навч. посібник / Оксана Дмитрівна Лазор, Олег Ярославович Лазор. – К.: Дакор, 2006. – 472 с.

20. Липовська Н. А. Управління інституціалізацією Державної митної служби України / Наталія Анатоліївна Липовська. – Д.: Державна митна служба України; Академія митної служби України, 2006. – 239 с.

21. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. / Валентин Ярославович Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 158 с.

22. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посібник / Олексій Юрійович Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.

23. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник / Олексій Юрійович Оболенський / В.Я. Кардаш (голова ред.кол.). – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

24. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба: сучасні напрями розвитку / Олексій Юрійович Оболенський /

Одеська національна юридична академія. – О.: АО БАХВА, 2003. – 319 с.

25. Професійна державна служба: що зроблено і що далі? : публічна доп. про основні результати діяльності у 2006 р. / Головне управління держ. служби України / Тимофій Мотренко (заг.ред.), Андрій Вишневський (упоряд.та відповід. за вип.). – К., 2007. – 60 с.

26. Професійна державна служба: що зроблено і що далі?: публічна доповідь про основні результати діяльності у 2005 році / Головне управління держ. служби України / Тимофій Мотренко (ред.), Андрій Вишневський (упоряд.). – К., 2006. – 24 с.

27. Серьогін С. М. Влада і державна служба: історичний аспект / Сергій Михайлович Серьогін / В.П. Капітон (наук.ред.). – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 194 с.

28. Черноног Є. С. Державна служба в Україні: навч. посіб. / Євген Самуїлович Черноног. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – 160 с.

29. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. / Євген Самуїлович Черноног. – К.: Знання, 2008. – 458 с.

ДОДАТКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

**Додаток до заняття за темою 1.
Практичне заняття «Проходження державної служби»**

ВИТЯГ з «Концепції сучасної державної кадрової політики України»

1. Кадрова політика в державному управлінні

Однією з найбільш значущих складових державної кадрової політики є кадрова політика у галузі державного управління, оскільки саме практична діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування великою мірою сприяє успішному розв'язанню проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, зокрема здійснення завдань економічного, політичного й культурного розвитку суспільства, є чинником інституціональної спроможності національного кадрового потенціалу.

За умов необхідності оновлення владних структур виникає нагальна потреба в кадрах державного управління, місцевого самоврядування, насамперед керівних, які відповідають нинішньому етапові розвитку України, здатних спрямувати свою діяльність на досягнення принципово нової якості життя громадян, дотримання прав і свобод людини, реалізацію її законних інтересів; запровадження соціальних, економічних та демократичних європейських стандартів життєдіяльності громадянина, суспільства й держави; удосконалення функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Кадрове забезпечення державного управління, місцевого самоврядування потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, насамперед:

- недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення сфери публічного управління;
- нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі;
- непрозорістю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в кадровій сфері;

— низкою проблем, успадкованих від попередньої влади, передусім корумпованістю, низькою моральністю, недотриманням вимог щодо політичної нейтральності;

— недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу;

— неprestижністю державної служби, служб в органах місцевого самоврядування, низьким рівнем соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

— відсутністю цілісної кадрової системи та нерозвиненістю інститутів професіоналізації системи державного управління, передусім підготовки та використання кадрового резерву;

— недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи.

Складовими сучасної кадрової політики у сфері державного управління є:

— вироблення стратегії і тактики, визначення чітких засад, перспективних та поточних завдань кадрової політики у сфері державного управління, розроблення програм його кадрового забезпечення на національному, регіональному та місцевому рівнях;

— відтворення кадрового потенціалу державного управління, створення механізму формування професійно підготовлених, патріотично налаштованих, моральних управлінських кадрів, здатних ефективно працювати в умовах кардинальної зміни механізмів управління суспільним розвитком;

— розвиток професійної, відкритої державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, їх інституціональне та ресурсне забезпечення, підвищення престижності, адаптація до стандартів Європейського Союзу, розбудова кадрової системи та кадрової роботи у сфері державного управління;

— створення умов для безперервного професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, розширення можливостей їх професійного розвитку.

Пріоритетними напрямками кадрової політики в державному управлінні є:

— забезпечення професіоналізації державного управління, комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг;

— формування управлінської еліти не за корпоративними принципами, а за професійно-ціннісними ознаками — інтелект, творчість, компетентність, моральність, діалогічність; здійснення системної, на програмній основі, роботи з молодими лідерами;

— розвиток законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, більш чітко регламентувати зміст державного управління як виду професійної діяльності, видів державної служби;

— прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно-кадрової структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;

— створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення; визначення основних принципів і порядку його формування; нормативно-правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;

— створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі; посилення соціально-правової підтримки управлінських кадрів;

— упровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування та переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівни-

ків; формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;

— розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці, посилення контролю у сфері управлінської діяльності, запровадження більш досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і щорічного оцінювання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток незалежних інституцій експертної оцінки кадрової роботи й адміністративного аудиту, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

— забезпечення прозорості кадрової політики у сфері державного управління, створення на рівні окремих регіонів консультативно-наглядних рад (із числа керівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представників політичних партій, громадських об'єднань, провідних науковців, представників ЗМІ тощо), наділених дорадчими функціями щодо призначення осіб на керівні посади в регіоні;

— удосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження системи цільового замовлення на підготовку фахівців в освітній галузі «Державне управління» з обов'язковим подальшим працевлаштуванням на посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, створення й ефективне використання єдиної інформаційної бази випускників навчальних закладів системи професійного навчання управлінських кадрів;

— запровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, що мають відношення до здійснення державної кадрової політики у сфері державного управління;

— вивчення світових і вітчизняних тенденцій роботи з кадрами державного управління, місцевого самоврядування, поширення кращого досвіду управлінської діяльності;

— здійснення програмного, проектного, науково-аналітичного, організаційного забезпечення кадрової політики в державному управлінні, пріоритетне використання на посадах експертів, консультантів керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування.

**Додаток до заняття за темою 3.
Практичне заняття «Реформування державної
служби в Україні»**

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В ЦИФРАХ
(станом на 31 грудня 2009 р.)
джерело: <http://www.guds.gov.ua>**

За даними Держкомстату України, Служби безпеки України, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства оборони України станом на 31.12.2009 р. загальна чисельність державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування складає:

Кількість державних службовців – 283 408 осіб,
у тому числі: кількість державних службовців в силових структурах (Міноборони, МВС, СБУ) — близько 11 тис. осіб;
Кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування – 100 789 особи.

Таблиця 1

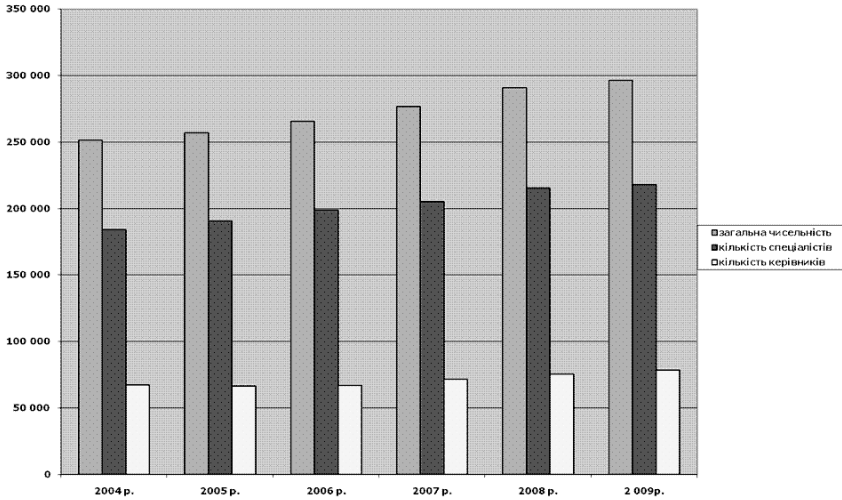
Динаміка змін чисельності державних службовців

	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Загальна чисельність	Всього по Україні											
	183 224	187 379	192 409	208 992	226 985	240 528	251 471	257 112	265 703	276 599	290 765	296 461
Керівних працівників	Всього осіб											
	45 326	48 895	47 677	51 512	58 338	62 579	67 114	66 265	66 775	71 385	75 443	78 213
	В % до загальної чисельності											
	24,70%	26,00%	24,70%	24,60%	25,70%	26,02%	26,70%	25,80%	25,13%	25,81%	25,95%	26,4%
Спеціалістів	Всього осіб											
	137 898	138 484	144 732	157 480	168 647	177 949	184 357	190 847	198 928	205 214	215 322	218 248
	В % до загальної чисельності											
	75,30%	74,00%	75,30%	75,40%	74,30%	73,98%	73,30%	74,20%	74,87%	74,19%	74,05%	73,6%
Чисельність чоловіків	Всього осіб											
	47 243	49 078	50 975	53 218	55 990	60 584	61 978	60 731	65 591	67 675	71 565	72 978
	В % до загальної чисельності											
	25,70%	26,10%	26,40%	25,40%	24,70%	25,19%	24,60%	23,60%	24,69%	24,47%	24,61%	24,61%
Керівних працівників - чоловіків	Всього осіб											
	19 891	21 340	20 808	21 593	22 660	24 348	25 439	24 487	24 438	25 994	27 160	27 963
	В % до загальної чисельності											
	43,80%	43,60%	43,60%	41,90%	38,80%	38,91%	37,90%	37,00%	36,60%	36,41%	36,00%	35,75%
Спеціалістів - чоловіків	Всього осіб											
	27 352	27 738	30 167	31 625	33 330	36236	36 539	38 394	41 153	41 681	44 405	45 015
	В % до загальної чисельності											
	19,80%	20,00%	20,80%	20,00%	19,80%	20,36%	19,80%	20,10%	20,69%	20,31%	20,62%	20,63%
Чисельність жінок	Всього осіб											
	135 981	138 301	141 434	155 774	170 995	179 944	189 493	186 393	200 112	208 924	219 200	223 483
	В % до загальної чисельності											
	74,20%	73,90%	73,60%	74,60%	75,00%	74,81%	75,40%	72,50%	75,31%	75,53%	75,39%	75,39%
Керівних працівників - жінок	Всього осіб											
	25 435	27 555	26 869	29 919	35 678	38 231	41 675	41 778	42 337	45 391	48 283	50 250
	В % до загальної чисельності											
	56,20%	56,40%	56,40%	58,10%	61,20%	61,09%	62,10%	63,00%	63,40%	63,59%	64,00%	64,25%
Спеціалістів - жінок	Всього осіб											
	110 546	110 746	114 565	125 855	135 317	141 713	147 818	152 453	157 775	163 533	170 917	173 233
	В % до загальної чисельності											
	80,20%	80,00%	79,20%	80,00%	80,20%	79,64%	80,20%	79,90%	79,31%	79,69%	79,38%	79,37%

* У 2009 р. продовжено термін перебування на державній службі **1866** особам, з них: **1222** керівникам, **545** спеціалістам та **99** державним службовцям в системі МО, МВС, СБУ.

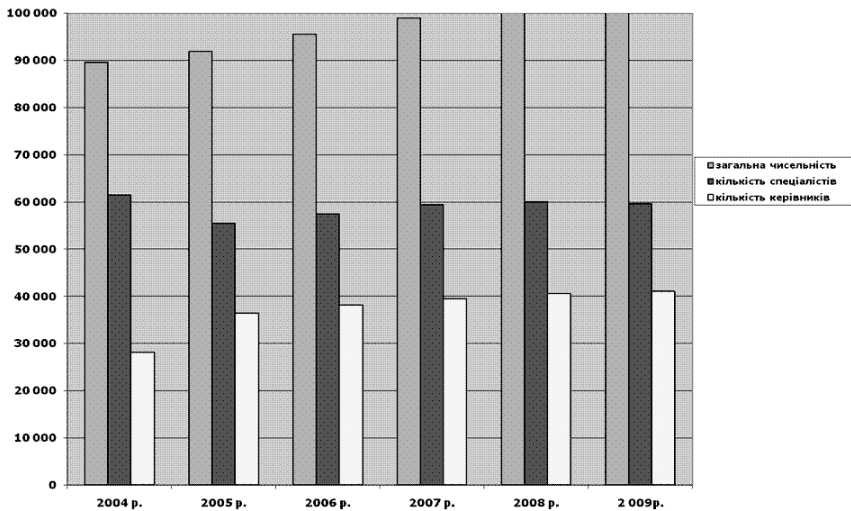
Діаграма 1

**Кількість керівних працівників та спеціалістів
серед державних службовців**



Діаграма 2

**Кількість керівних працівників та спеціалістів
в органах місцевого самоврядування**



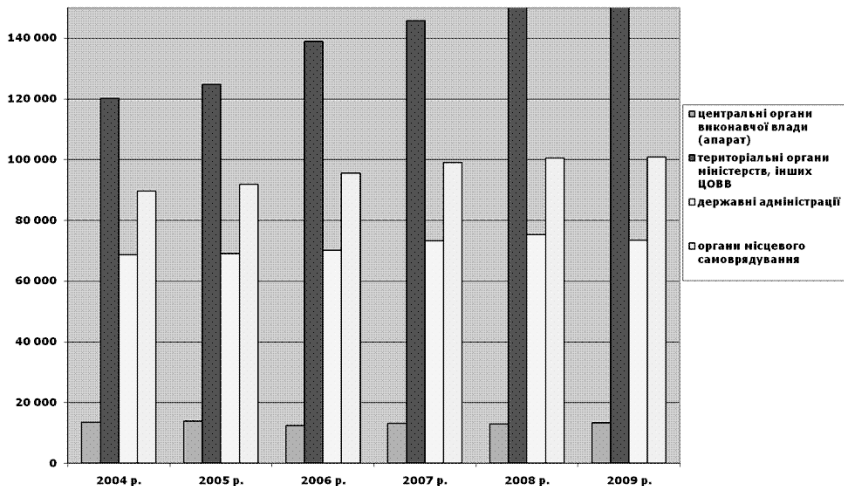
Таблиця 2

Динаміка змін загальної чисельності посадових осіб

Рік	Центральні органи виконавчої влади (апарат)	Територіальні органи міністерств, інших ЦОВВ	Державні адміністрації	Органи місцевого самоврядування
1995	13 287	49 780	68 611	64 054
1996	10 788	65 054	84 699	53 152
1997	9 980	80 108	69 835	53 194
1998	10 237	78 197	68 208	59 416
1999	10 521	86 542	64 881	65 605
2000	10 143	88 710	63 874	67 468
2001	11 535	99 644	64 651	67 660
2002	12 227	110 092	64 716	77 442
2003	12 940	117 359	65 131	85 432
2004	13 402	120 145	68 626	89 588
2005	13 871	124 843	68 995	91 925
2006	12 400	139 019	70 226	95 436
2007	13 076	145 726	73 243	98 948
2008	12 945	152 045	75 340	100 582
2009	13 321	155 099	73 438	100 789

Діаграма 3

Плинність кадрів державних службовців



Таблиця 4

Плинність кадрів державних службовців (загальна)

	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Всього державних службовців	172 346	188 626	190 710	183 224	187 379	192 409	208 992	226 985	240 528	251 471	257 112	265 703	276 599	290 765	296 461
Прийнято															
Всього осіб	32 266	45 519	29 164	27 661	35 351	35 126	50 763	55 414	52 155	50 652	56 531	52 074	62 164	53 106	36153
в % до загальної чисельності	18,72%	24,13%	15,29%	15,10%	18,87%	18,26%	24,29%	24,41%	21,68%	20,11%	21,99%	19,60%	22,47%	18,26%	12,19%
Вибули															
Всього осіб	21 200	24 808	25 910	32 455	25 414	29 839	32 361	37 378	38 928	39 560	48 622	40 002	42 346	39 726	30713
в % до загальної чисельності	12,30%	13,15%	13,59%	17,71%	13,56%	15,51%	15,48%	16,47%	16,18%	15,73%	18,91%	15,06%	15,31%	13,66%	10,38%

Таблиця 5

Плинність кадрів посадових осіб органів місцевого самоврядування

	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Всього посадових осіб органів місцевого самоврядування	64 054	53 152	53 194	59 416	65 605	67 468	67 660	77 442	85 432	89 588	91 925	95 641	98 948	100 582	100789
Прийнято															
Всього осіб	7 680	6 747	5 509	12 359	7 395	7 395	7 207	10 445	23 790	13 170	11 433	22 768	13 344	10 853	8 114
в % до загальної чисельності	11,99%	12,69%	10,36%	20,80%	11,27%	10,68%	15,44%	30,72%	20,76%	14,70%	12,44%	23,81%	13,49%	10,79%	8,1%
Вибули															
Всього осіб	5 335	12 002	5 367	9 472	5 501	7 100	8 953	16 026	9 712	9 284	9 428	19 089	9 722	9 295	7918
в % до загальної чисельності	8,33%	22,58%	10,09%	15,94%	8,39%	10,52%	13,23%	20,69%	11,36%	10,36%	10,26%	19,96%	9,83%	9,24%	7,9%

Склад керівних працівників на 31.12.2009 р.

	Загальна чисельність	Чисельність керівних працівників	Стать	
			чоловіки	жінки
Державні службовці				
Всього по Україні	296461	78213	27963	50250
Апарат ЦОВВ*	13321	3923	2001	1922
Міністерства	7523	2072	1081	991
Державні комітети	2101	712	356	356
ЦОВВ зі спеціальним статусом	1699	488	266	222
Інші ЦОВВ	1998	651	298	353
Місцеві державні адміністрації	73438	27204	10522	16582
Посадові особи місцевого самоврядування				
Всього по Україні	100789	41154	15737	25417

Склад спеціалістів на 31.12.2009 р.

	Загальна чисельність	Чисельність спеціалістів	Стать	
			чоловіки	жінки
Державні службовці				
Всього по Україні	296461	218248	45015	173233
Апарат ЦОВВ*	13321	9398	2712	6686
Міністерства	7523	5451	1517	3934
Державні комітети	2101	1389	393	996
ЦОВВ зі спеціальним статусом	1699	1211	405	806
Інші ЦОВВ	1998	1347	397	950
Місцеві державні адміністрації	73438	46414	9516	36718
Посадові особи місцевого самоврядування				
Всього по Україні	100789	59635	8550	51085

* без державних службовців Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ України, Адміністрації Держприкордонслужби України та Служби безпеки України.

ВИТЯГ

з Довідки щодо аналізу плинності кадрів
на державній службі за 2004 – 2007 роки
(джерело: <http://www.guds.gov.ua>)

У 2007 році з державної служби всього було звільнено 42375 державних службовців, що складає 15,3% їхньої чисельності (у 2006 році — 40484 осіб або 15,2%). Вказаний показник є не найнижчим за 2004-2007 роки (на 0,4% менше рівня 2004 року, на 3,6% — 2005 року і на 0,1% більше — 2006 року), вітчизняна державна служба, як і раніше, продовжує втрачати щорічно близько 40 тис. осіб.

Проаналізувавши усі можливі передбачені законодавством підстави для звільнення державних службовців, за своєю природою їх можна розділити на чотири групи:

- за власним бажанням;
- у зв'язку із досягненням граничного віку перебування на державній службі;
- у зв'язку з виходом у відставку, закінченням (припиненням) повноважень, скороченням, реорганізацією (ліквідацією) установи;
- інші причини (звільнення за угодою сторін, за ініціативою власника, у порядку переведення на іншу роботу, за порушення законодавства з питань боротьби з корупцією тощо).

За 2007 рік звільнилось за власним бажанням — 7,1% загальної чисельності державних службовців (у 2006 році — 6,8%), у зв'язку з досягненням граничного віку перебування на державній службі — 1,6% (у 2006 році — 2,0%), у зв'язку з виходом у відставку, закінченням (припиненням) повноважень, скороченням, реорганізацією (ліквідацією) установи — 0,9% (у 2006 році — 1,3%), з інших причин — 5,7% (у 2006 році — 5,2%).

Аналіз динаміки плинності кадрів на державній службі за 2004 – 2007 роки по причинам звільнення показує, що:

- плинність кадрів за власним бажанням поступово зменшується з року в рік — з 9,0% у 2004 до 7,1% у 2007 році;
- зменшується показник звільнень державних службовців у зв'язку із досягненням граничного віку перебування на державній службі — з 1,9 у 2004 до 1,6% у 2007 році;
- плинність кадрів у зв'язку з виходом у відставку, закінченням (припиненням) повноважень, скороченням, ре-

організацією (ліквідацією) установи у 2004 та 2007 році залишається однаковою 0,9%, разом з тим, у 2005 році через зміни політичного керівництва держави цей показник сягнув 2,7%;

— плинність з інших причин зросла з 4,0% у 2004 році до 5,7% — у 2007 році. При цьому максимальною вона була у 2005 році — 6,6%. У 2007 році у порівнянні з попереднім роком збільшився показник плинності за власним бажанням — 7,1%, та з інших причин — 5,7%, зменшився — у зв'язку із досягненням граничного віку перебування на державній службі — 1,6%. При цьому у порівнянні з показниками 2004 року у 2007 році плинність кадрів з інших причин є більшою на 1,7%, у зв'язку з виходом у відставку, закінченням (припиненням) повноважень, скороченням, реорганізацією (ліквідацією) установи — однакова, а плинність кадрів за власним бажанням та у зв'язку із досягненням граничного віку перебування на державній службі — менші відповідно на 1,9% та 0,3%.

Плинність кадрів на державній службі у розрізі категорій посад

Аналіз цифрових даних щодо плинності кадрів у 2005 – 2007 роках у розрізі категорій посад у порівнянні з 2004 роком відносно політичної стабільності (не змінювався Президент та Уряд), показує, що зміна політичного керівництва держави обумовлює зростання плинності кадрів у відповідних роках у першу чергу по вищому корпусу державної служби (I – II категорія) у цілому, зокрема - по усіх групах причин звільнення, крім досягнення граничного віку перебування на державній службі. Так, якщо плинність кадрів I та II категорій посад у 2004 році складала відповідно 24,7% та 14,4%, то у 2005 і 2006 роках вона майже у 2 рази більша: 2005 рік — відповідно 56,2% та 31,4%, 2006 — 47,9% та 29,1%, а у 2007 році збільшилась лише у 1,4 рази — відповідно 35,1% та 19,6%. Починаючи з 2005 року, коли плинність кадрів I та II категорій посад зросла у 2,2 рази порівняно з 2004 роком, спостерігається поступове її зменшення (у 2006 році у 2 рази, у 2007 році — 1,4 рази).

При цьому майже така ж ситуація спостерігається для державних службовців I – II категорій посад і по звільненнях за власним бажанням та з інших причин у період з 2004 – 2007 роках. При рівні звільнень по вказаних категоріях

державних службовців за власним бажанням у 2004 році відповідно 3,3% та 4,8 % у 2005 та 2006 роках вона збільшилась більше ніж у 2 рази і склала у 2005 році 7,1% та 9,1 %, у 2006 — 7,9% та 8,0%, а у 2007 році вона збільшилась лише у 1,5 рази — відповідно 6,4% та 5,4%. Порівняно з 2004 роком при рівні звільнень по вказаних категоріях у 2004 році з інших причин 9,1% та 5,6% відповідно у 2005 та 2006 роках плинність кадрів I категорій посад збільшилась у 2,1 рази, а II категорій посад у 1,9 рази та склала у 2005 році 19,9% та 10,9%, у 2006 — 17,8% та 10,5%. У 2007 році відбулось збільшення плинності кадрів I категорій посад порівняно з 2004 роком у 2,3 рази — 20,9%, а II категорій посад у 1,4 рази — 8,1%. Порівняно з 2005 роком при рівні звільнень по вказаних категоріях у 2007 році з інших причин у 1,05 рази відбулося збільшення плинності кадрів I категорій посад та у 1,34 рази — зменшення плинності кадрів II категорій посад.

Децо по-іншому з відставкою, припиненням повноважень та звільненнями через скорочення, ліквідацію установи. При рівні плинності 8,6% у 2004 році для I категорії вона у 2005 сягнула 26,6%, у 2006 — децо знизилась — до 20,3%, а у 2007 році — до 7,1%. По II категорії з рівня 2004 року у 1,9% вона зростає більш ніж у 4 рази — до 8,9% — у 2005 році, потім — знижується у 2006 році до 6,7%, а у 2007 році до 3,5%.

За 2004 – 2007 роки спостерігається з року у рік зменшення плинності кадрів I категорії у зв'язку із досягненням граничного віку перебування на державній службі: з 3,7% у 2004 до 0,7% у 2007 році. Децо інша ситуація з II категорією: за вказаний період відбувається поступове зростання цього показника. Так, він зріс з 2,0% у 2004 до 3,9% у 2006 році та знизився до 2,5% у 2007 році.

Звільнення державних службовців I – II категорій посад через політичні чинники обумовлює також зростання кількості звільнень державних службовців, що займають посади нижчих категорій. При цьому процеси звільнень державних службовців, обумовлені зміною політичного керівництва, у 2005 та 2006 році зачепили державних службовців усіх категорій посад, причому у 2005 році — їх кількість була максимальною. Аналіз даних щодо плинності кадрів на державній службі показує, що через політичні чинники з

державної служби звільнено у 2005 році — близько 9600 осіб, 2006 — близько 3600, у 2007 році — близько 2800 осіб.

Плинність кадрів на державній службі у розрізі регіонів

Такі ж тенденції спостерігаються і у плинності кадрів по регіонах. Крім того, аналіз плинності кадрів державних службовців показує, що вона відрізняється по регіонах. Так, **найвищі показники плинності кадрів у наступних регіонах:**

— **2004 рік** (середня плинність — 15,7%): м. Севастополь — 23,4%, Одеська область — 19,9%; м. Київ — 19,4%; Донецька область — 18,5%; АР Крим — 18,3%; Дніпропетровська — 17,7%; Київська — 17,5%; Харківська — 16,9%; Миколаївська та Херсонська області — по 16,5%;

— **2005 рік** (середня плинність — 18,9%): Одеська область — 28,6%; Київська область — 26,2%; Дніпропетровська та Херсонська області — по 24,5%; м. Севастополь — 24,3%; Донецька область — 23,8%; Чернівецька область — 21,9%; АР Крим — 21,8%; Закарпатська область — 21,1%;

— **2006 рік** (середня плинність — 15,2%): м. Севастополь — 23,0%; Київська область — 19,2%; м. Київ — 18,4%; Дніпропетровська — 17,7%; Одеська — 17,1%; Луганська — 16,9%; АР Крим і Донецька область — по 16,3%; Херсонська область — 16,0%;

— **2007 рік** (середня плинність — 15,3%): м. Севастополь — 22,5%; Одеська область — 21,5%; Київська область — 19,5%; Чернівецька область — 18,8%; Запорізька область — 18,5%; Дніпропетровська область — 18,0%; Закарпатська область — 17,3%; м. Київ — 17,1%; Харківська область — 16,8%, Донецька — 16,2%, Полтавська — 15,7%, АР Крим — 15,5%.

При цьому **найнижчими є показники плинності кадрів у наступних регіонах:**

— **2004 рік:** Рівненська область — 9,9%; Львівська область — 10,2%; Волинська 10,7%; Тернопільська область — 11,0%; Івано-Франківська область — 11,2%; Вінницька область — 11,4%; Хмельницька область — 12,0%;

— **2005 рік:** Львівська область — 12,3%; Тернопільська область — 13,2%; Чернігівська область — 13,6%; Вінницька область — 14,6%; Житомирська область — 14,8%; Кіровоградська область — 15,4%;

— **2006 рік:** Волинська область – 10,5%; Івано-Франківська область – 11,1%; Вінницька область – 11,4%; Закарпатська область – 11,8%; Полтавська область – 12,1%; Сумська область – 12,3%; Хмельницька область – 12,5%; Житомирська область – 12,9%, Черкаська область – 13,2%, Кіровоградська область – 14,4%, Чернігівська область – 15,0%,

— **2007 рік:** Вінницька область – 10,9%; Тернопільська і Хмельницька області – по 11,2%; Івано-Франківська і Львівська області – по 12,1%; Рівненська та Чернігівська області – по 12,6%; Житомирська область – 12,7%; Черкаська та Сумська області – по 12,8%, Волинська – 13,7%, Кіровоградська – 14,6%, Луганська – 14,7%.

Аналізуючи регіональний розріз плинності кадрів державних службовців по причинах звільнень, виявлено, що **плинність кадрів за власним бажанням** є вищою за середню по Україні у тих же регіонах, де спостерігаються найвищі загальні показники плинності: АР Крим, Дніпропетровській, Донецькій, Закарпатській, Київській, Миколаївській, Одеській областях, а також м.м. Києві та Севастополі.

Найнижчі показники зареєстровано у Волинській, Вінницькій, Івано-Франківській, Рівненській, Львівській, Тернопільській, Сумській, Хмельницькій, Кіровоградській, Херсонській та Чернігівській областях.

Децю відрізняється ситуація з **регіональним розрізом плинності кадрів у зв'язку з відставкою, закінченням (припиненням) повноважень, скороченням, реорганізацією (ліквідацією) установ:** при збільшенні цього показника у середньому по Україні з 0,9% у 2004 році до 2,7 - у 2005 році та поступового його зменшення з 1,3% у 2006 році до 0,9% у 2007 році по деяких регіонах він зростає неоднаково. Так найвищим він був у Полтавській області – 4,0%, Одеській області – 3,1%, Івано-Франківській області – 2,1%, Чернівецькій області – 1,8%, Рівненській області – 1,7%, Дніпропетровській та Запорізькій областях – по 1,4%, м. Севастополь – 1,2%. Нижче середнього по Україні цей показник у 2007 році був у Тернопільській області – 0,1%, Миколаївській та Хмельницькій областях – по 0,2%, у АР Крим, Вінницькій, Донецькій, Кіровоградській, Сумській, Черкаській та Чернігівській областях – по 0,3%, у Житомирській, Київській та Львівській областях – по 0,4%, у Волинській області – 0,5%, у Луганській області – 0,6%, у Херсонській

області – 0,7%, у м. Київ та Закарпатській і Харківській областях – по 0,8%.

У 2007 році вказаний показник при середньому рівні у 0,9% найвищий у Полтавській області – 4,0%, Одеській – 3,1%, Івано-Франківській – 2,1%; найнижчий – у Тернопільській області – 0,1%, Миколаївській та Хмельницькій – по 0,2%, у АР Крим, Вінницькій, Донецькій, Кіровоградській, Сумській, Черкаській та Чернігівській – по 0,3%, у Житомирській, Київській та Львівській областях – по 0,4%.

Найвищий показник плинності кадрів з інших причин (звільнення за угодою сторін, за ініціативою власника, у порядку переведення тощо) при середньому рівні по Україні 5,7% у 2007 році спостерігався у Чернівецькій області – 9,6%; Запорізькій області – 9,1%; Волинській області – 8,8%; Харківській області – 8,5%; Закарпатській області – 8,3%; Київській області – 7,0%; Тернопільській області – 6,7%; Кіровоградській області – 6,6%; м Севастополь – 6,5%; Одеській області – 6,3%. При цьому найменше з цих причин державних службовців звільняли у Чернігівській області – 4,4%; у АР Крим та Полтавській області – по 4,6%; у Вінницькій та Черкаській областях – по 4,7%; у Хмельницькій області – 4,8%; у Сумській області – 5,0%; у Донецькій та Житомирській областях – по 5,1%.

У 2007 році вказаний показник при середньому рівні у 5,7% найвищий у Чернівецькій області – 9,6%; Запорізькій – 9,1%; Волинській – 8,8%; Харківській – 8,5%; Закарпатській – 8,3%; Київській області – 7,0%; найнижчий – у Чернігівській області – 4,4%; у АР Крим та Полтавській області – по 4,6%; у Вінницькій та Черкаській областях – по 4,7%; у Хмельницькій області – 4,8%.

Більш стабільним є показник плинності кадрів, пов'язаний зі звільненнями державних службовців у зв'язку із досягненням граничного віку перебування на державній службі: його коливання по регіонах України не перевищують 0,6% від середнього по Україні. Виключення становлять м. Севастополь, де він збільшується до 1% і дорівнює 2,6% та Сумська область, де він збільшується до 0,7% і дорівнює 2,3%.

ВИСНОВКИ

1. Плинність кадрів на державній службі за останні 4 роки залишається високою.

2. У розрізі груп підстав для звільнення державних службовців плинність кадрів за власним бажанням знижується, у зв'язку з досягненням граничного віку — залишається стабільною, а у зв'язку із причинами, що можуть бути пов'язані зі зміною політичного керівництва держави (відставка, припинення повноваження, скорочення посад, реорганізація та інші — такі як звільнення за угодою сторін, за ініціативою власника) — різко зростають у порівнянні з 2004 роком у 2005 році та дещо збільшуються у 2007 році.

3. Плинність кадрів I – II категорії, навіть при тому, що її показник у 2004 році перевищує середній по Україні, у 2005 – 2007 роках різко зростає у 2 рази, а по деяких групах причин звільнень — спостерігається зростання до 4 разів. При подальшому збереженні цієї тенденції це може спричинити депрофесіоналізацію вищого корпусу державної служби.

4. Надвисока плинність кадрів державної служби I – II категорій у 2005–2007 роках зумовлює зростання плинності кадрів інших категорій, насамперед, через реорганізацію установ, скорочення посад, звільнень за угодою сторін та за ініціативою власника.

5. Кількість державних службовців, звільнених у зв'язку зі зміною політичного керівництва держави, становила у 2005 році близько 9600 осіб, у 2006 — близько 3600, у 2007 році — близько 2800 осіб.

6. Регіональний розріз плинності кадрів на державній службі свідчить, що у 2004 – 2007 роках вищим за середні по Україні показники плинності кадрів на державній службі були у АР Крим, Дніпропетровській, Донецькій, Закарпатській, Запорізькій, Київській, Одеській, Харківській, Чернівецькій областях, а також м.м. Києві та Севастополі; нижчими за середні — у Вінницькій, Волинській, Житомирській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Сумській, Тернопільській, Хмельницькій, Черкаській, Чернігівській областях.

ПРОПОЗИЦІЇ

1. Розмежувати політичні і адміністративні посади на державній службі. Це призведе до зменшення плинності кадрів на державній службі, закріплення на ній професійних державних службовців, можливості прогнозування кар'єрного зростання державних службовців, збереження інституційної пам'яті в органах виконавчої влади.

2. Удосконалити систему оплати праці державних службовців, яка буде співвідноситися з рівнем відповідальності за виконання ними функцій держави. Це дасть змогу збільшити заробітну плату спеціаліста та зменшити існуюче співвідношення з рівнем заробітної плати керівників органів виконавчої влади.

Додаток до заняття за темою 5. Семинарське заняття «Формування і реалізація кадрової політики в Україні»

Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань (джерело: <http://www.guds.gov.ua>)

Цей Загальний порядок визначає правові та організаційні засади проведення оцінки виконання державними службовцями своїх обов'язків і завдань під час щорічного підбиття підсумків, що здійснюється відповідно до Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року № 1922, із змінами, унесеними постановою Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2002 року № 1979.

1. Загальні положення

1.1. Метою щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань (далі – щорічна оцінка) під час підбиття підсумків виконання ними своїх обов'язків є здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій, особистих планів роботи.

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

1.3. Щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків проводиться в період між атестаціями безпосередніми керівниками (керівниками структурних підрозділів) у січні – лютому місяці за підсумками минулого року.

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

1.4. Порядок проведення щорічної оцінки в окремому державному органі визначається керівником відповідного органу (далі — керівник) з урахуванням загального порядку та особливостей кожного державного органу і затверджується наказом або іншим розпорядчим документом.

1.5. Щорічна оцінка у разі відсутності безпосереднього керівника (хвороба, довготривале відрадження тощо) або якщо безпосередній керівник працює неповний звітний рік проводиться заступником керівника структурного підрозділу, а в разі відсутності такої посади — керівником вищого рівня.

1.6. Не підлягають щорічному оцінюванню вагітні жінки, державні службовці патронатної служби та державні службовці, призначені на посаду у звітному періоді.

1.7. Щорічна оцінка виконання керівником державного органу покладених на нього обов'язків і завдань здійснюється керівником органу вищого рівня.

1.8. При проведенні щорічної оцінки виконання державними службовцями обов'язків (згідно з посадовими інструкціями) та покладених на них планових і позапланових завдань (відповідно до плану діяльності державного органу, структурного підрозділу) необхідно використовувати особисті плани роботи державних службовців, які формуються державним службовцем за дорученнями (резолуціями) безпосеред-

нього керівника на початку року відповідно до планів роботи структурного підрозділу та доповнюються протягом року за дорученнями керівника в разі покладання на підрозділ нових завдань, а також надходження доручень органів вищого рівня.

1.9. Протягом року до особистого плану роботи в разі потреби можуть вноситися зміни і доповнення на підставі документів, за якими державний орган чи підрозділ спрямовує позапланові завдання (доручення органу вищого рівня, накази або інші розпорядчі документи керівника державного органу, рішення колегії тощо).

1.10. Щорічна оцінка проводиться у відповідності до критеріїв та показників якості роботи державних службовців, які поділяються на загальні (характерні для усіх державних службовців) та спеціальні (залежать від особливостей роботи кожного державного органу). Зазначені критерії та показники пов'язуються з конкретною діяльністю та очікуваними результатами. Примірний перелік загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця визначено додатком 1.

1.11. Процедура щорічної оцінки, критерії та показники якості роботи повинні постійно вдосконалюватися, а тому підлягають систематичному перегляду.

1.12. Щорічна оцінка має здійснюватися в атмосфері довіри і справедливості, на засадах законності, прозорості, гласності, об'єктивності, неупередженості, рівноправності.

2. Організація і проведення щорічної оцінки

2.1. Відповідно до Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 року № 912 (із змінами і доповненнями), організаційне забезпечення проведення щорічної оцінки покладається на кадрову службу відповідного органу.

2.2. До початку проведення оцінювання кадрові служби мають ознайомити всіх державних службовців з порядком проведення щорічної оцінки та критеріями і показниками якості роботи, а також разом з відповідними підрозділами забезпечити формою бланка щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань (далі — форма бланка щорічної оцінки), зразок якої наведено в додатку 2. Зазначена форма може доводитися до державних службовців в паперовому або комп'ютерному варіантах.

2.3. Процедура проведення щорічної оцінки складається з таких етапів: *підготовчий період, оцінювання, співбесіда та підписання результатів обговорення, затвердження керівником вищого рівня результатів оцінювання, заключний етап.*

2.4. *Підготовчий період* включає аналіз безпосереднім керівником та державним службовцем виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, особистих планах роботи, наданих окремих дорученнях у звітний період, а також установлення безпосереднім керівником дати проведення співбесіди.

2.5. *Оцінювання* здійснюється державним службовцем через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником, результати якого заносяться до форми бланка щорічної оцінки та додатка до неї.

2.6. Захід має забезпечувати активну, конструктивну участь державного службовця в процедурі щорічної оцінки. Державний службовець має висловити свою точку зору, питання, а також встановити для себе конкретну мету в удосконаленні професіоналізму.

Безпосередній керівник оцінює виконання державним службовцем посадової інструкції, особистого плану роботи, визначеного на початку звітнього періоду, окремих доручень, завдань, перевіряє своєчасність, якість, результативність їх виконання, з'ясовує причини продовження термінів виконання завдань, змін до плану тощо.

2.7. Оцінювання безпосереднім керівником має бути обґрунтованим, спиратися на конкретні приклади з відзначенням позитивних показників роботи державного службовця, рівня його знань, умінь, професійних та ділових якостей, недоліків у роботі, а також шляхів їх подолання.

За результатами оцінювання і самооцінювання керівником виставляється підсумкова оцінка.

2.8. Підсумкова оцінка може бути:

низька — державний службовець повинен поліпшити свою роботу, щоб уникнути постійного втручання керівника для корекції результату його роботи;

задовільна — державний службовець досяг певних результатів, володіє певним обсягом навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, і повинен спрямовувати свою

діяльність на ті складові, які примушують керівника часом вносити корективи в результати роботи;

добра — державний службовець досяг результатів володіння навичками й уміннями, унеможливив необхідне втручання керівника в результати роботи, спрямував зусилля на запровадження інноваційного стилю пошуку рішень;

висока — державний службовець перевищив очікувані результати, виявив ґрунтовні знання і навички, застосував інноваційний стиль виконання своїх обов'язків і доручень.

2.9. Заповнену форму бланка щорічної оцінки безпосередній керівник у тижневий термін передає держслужбовцю для ознайомлення.

2.10. **Співбесіда** безпосереднього керівника з державним службовцем проводиться з метою обговорення результатів оцінки його роботи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації та складання особистих планів роботи на наступний рік з огляду на пріоритети діяльності структурного підрозділу або державного органу.

2.11. Обговорення повинно бути структурованим, неформальним і мати рекомендаційний та роз'яснювальний характер з урахуванням самооцінки державного службовця.

2.12. При проведенні співбесіди необхідно дотримуватися балансу між позитивною оцінкою роботи і критикою окремих напрямів з відповідним обґрунтуванням.

2.13. Співбесіда має закінчуватися підписанням безпосереднім керівником і державним службовцем форми бланка щорічної оцінки на підтвердження того, що результати оцінювання обговорені та складений особистий план роботи на наступний рік, зразок якого наведено в додатку 3.

2.14. **Затвердження керівником вищого рівня результатів** щорічної оцінки здійснюється після ознайомлення з результатами оцінювання. Керівник вищого рівня при цьому може висловити свої зауваження та пропозиції, а також провести, у разі необхідності, відповідні співбесіди.

2.15. **Заключний етап** включає в себе перевірку кадровою службою державного органу повноти заповнення форми бланка щорічної оцінки і долучення її до особової справи державного службовця.

2.16. Кадрова служба аналізує та узагальнює результати щорічної оцінки і готує проекти відповідних рішень з пи-

тань кадрового менеджменту. Указані висновки враховуються при складанні річних планів роботи з кадрами, визначенні щорічної та перспективної потреби в кадрах, формуванні державного замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, плануванні їх кар'єри.

3. Результати щорічної оцінки

3.1. Результати щорічної оцінки повинні враховуватися при атестації державних службовців, розгляді питань просування по службі, присвоєнні чергового рангу, установленні передбачених законодавством грошової винагороди, надбавок, премій або змін їх розміру, при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, формуванні кадрового резерву та інших питань проходження державної служби.

4. Оскарження державними службовцями результатів щорічної оцінки

4.1. У разі незгоди з оцінкою керівника державний службовець у десятиденний термін може звернутися із заявою до керівника вищого рівня, висловивши зауваження та обґрунтувавши їх. Рішення керівника вищого рівня є ухвальним.

Начальник правового відділу
Головдержслужби України

О. Сміян

Форма бланка
щорічної оцінки виконання державним службовцем
посадових обов'язків і завдань
(зразок)

1. Відомості про державного службовця

Прізвище, ім'я, по батькові

Дата народження

Назва підрозділу

Назва посади

Дата зайняття посади

Звітний період

2. Самооцінка

1. Наскільки успішно, на Ваш погляд, Ви виконуєте свої посадові обов'язки?

Навести окремі приклади.

2. Указати кількість планових завдань, які Вами виконано і які не виконано.

Зазначити кількість позапланових завдань (перевірок, відряджень, організації семінарів, інше), які Ви виконували.

3. Які окремі доручення (завдання), що мали ключове значення для роботи державного органу, доручалися Вам? Чи були Ви залучені до роботи в групах щодо розробки відповідних програм, нормативно-правових актів?

4. Навести приклади щодо публікації у виданнях з питань діяльності відповідного державного органу, якщо такі були протягом року. Надати інформацію про навчання (підвищення кваліфікації та отримання освітньо-кваліфікаційного рівня).

3. Оцінка безпосереднім керівником

1. Оцінка виконання державним службовцем посадових обов'язків, визначених у посадових інструкціях, та завдань, викладених в особистому плані роботи, а також ступінь участі у виконанні окремих доручень (завдань).

2. Рівень знань, умінь, професійні якості, здібності державного службовця в контексті виконання покладених на нього завдань і обов'язків.

4. Висновки, пропозиції та рекомендації як наслідок обговорення результатів щорічної оцінки виконання державними службовцями посадових обов'язків і завдань

Підсумкова оцінка
Підпис державного службовця _____
Прізвище, ім'я, по батькові _____

(повністю)

Підпис безпосереднього керівника _____
(повністю)

Прізвище, ім'я, по батькові _____
(повністю)

Дата _____

5. Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань

Підпис _____

Прізвище, ім'я, по батькові _____
(повністю)

Дата _____

**ПОРЯДОК
ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ
НАРАД В ГОЛОВДЕРЖСЛУЖБИ УКРАЇНИ
(із змінами, внесеними наказом Головдержслужби
від 22 листопада 2007 року № 303)
(джерело: <http://www.guds.gov.ua>)**

I. Загальні положення

Цей Порядок визначає організаційні засади підготовки та проведення нарад в Головному управлінні державної служби України (далі - Головдержслужба України).

Відповідно до Тимчасового регламенту Головдержслужби України та її територіальних органів організацію підготовки та проведення апаратних нарад і контроль за виконанням рішень, прийнятих на цих нарадах, здійснює управління організаційної роботи, документообігу та контролю.

Види нарад залежать від складу присутніх та кола питань, що вносяться до порядку денного.

Наради можуть бути:

1. Апаратні:

планові щотижневі апаратні наради під головуванням Начальника Головдержслужби України або особи, яка вико-

нує його обов'язки на час відсутності (для розгляду та вирішення питань в межах повноважень Головдержслужби України);

щоквартальні наради апарату Головдержслужби України під головуванням Начальника Головдержслужби України або особи, яка виконує його обов'язки на час відсутності, за участю всіх працівників Головдержслужби України (для інформування про роботу за квартал з основних напрямків діяльності Головдержслужби України та стан трудової і виконавської дисципліни в апараті).

2. Робочі наради під головуванням Начальника Головдержслужби України та його заступників (для розгляду оперативних та робочих питань в межах повноважень Головдержслужби України).

3. Координаційні міжвідомчі наради, для розгляду та вирішення питань із залученням представників інших органів виконавчої влади тощо.

Залежно від виду наради встановлюється відповідний порядок її підготовки, проведення, оформлення документів та контролю за виконанням прийнятих рішень.

Загальний порядок підготовки та проведення нарад включає в себе:

1. Формування порядку денного наради;
2. Формування списку учасників наради;
3. Формування довідкових, аналітичних матеріалів до питань порядку денного;
4. Підготовка приміщення до проведення наради;
5. Оформлення протоколу наради;
6. Контроль за виконанням протокольних доручень наради.

II. Підготовка та проведення щотижневих апаратних нарад

1. Формування порядку денного апаратної наради

Проект порядку денного апаратної наради формується управлінням організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю відповідно до Стратегічного плану роботи Головдержслужби України, пропозицій першого заступника, заступників Начальника Головдержслужби України, директора Центру сприяння інституційному розвитку державної служби та керівників структурних підрозділів і містить питання, які є найбільш актуальними для вирішення протягом поточного тижня.

Підготовлений проект порядку денного апаратної наради погоджується з Начальником Головдержслужби України і доводиться до відома учасників апаратної наради за два робочих дні до проведення відповідної наради.

Порядок денний апаратної наради, як правило, передбачає:

1. Питання контролю за станом виконавської дисципліни.
2. Питання нормотворчої діяльності Головдержслужби України.
3. Системні питання (бюджету, системи управління якістю тощо)
4. Організаційні питання.

До першого питання порядку денного відносяться питання контролю за виконанням законів України, актів та доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, запитів та звернень народних депутатів України, звернень громадян, порушених під час проведення Прямої телефонної лінії «Державна служба», і протокольних рішень попередньої апаратної наради (інформує перший заступник Начальника Головдержслужби України або начальник управління організаційної роботи, документообігу та контролю).

До другого питання порядку денного відносяться питання стану проходження проектів нормативно-правових актів (інформують керівники структурних підрозділів, відповідальні за підготовку проектів нормативно — правових актів).

До системних питань порядку денного відносяться питання, розгляд яких має системний характер.

Крім зазначених питань до порядку денного можуть бути включені інші питання діяльності Головдержслужби України.

2. Формування списку учасників апаратної наради

Склад учасників апаратної наради формується управлінням організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю.

Інформацією щодо списку учасників апаратної наради готується сектором кадрової роботи управління організаційно — аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи та щоп'ятниці до 12 години подається до управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю.

До списку учасників апаратної наради входять:

Начальник Головдержслужби України, перший заступник та заступники Начальника Головдержслужби України, директор Центру сприяння інституційному розвитку державної служби, керівники структурних підрозділів, заступник начальника управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю – начальник відділу організаційної роботи та стратегічного планування, відповідальний працівник управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю за ведення протоколу, начальник управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи, начальник відділу організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи, начальник відділу протоколу та консультацій з громадськістю управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи, завідувачий сектором кадрової роботи управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи.

За рішенням Начальника Головдержслужби України до списку можуть входити інші відповідальні працівники Головдержслужби України.

3. Підготовка матеріалів апаратної наради

Матеріали апаратної наради формуються відповідно до порядку денного апаратної наради.

Відповідальними за підготовку матеріалів до першого питання щодо контролю за виконанням законів України, актів та доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, запитів та звернень народних депутатів України, звернень громадян, порушених під час проведення Прямої телефонної лінії «Державна служба», і протокольних рішень попередньої апаратної наради є відділ контролю та відділ організації документообігу управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю .

До матеріалів першого питання апаратної наради входить:

— довідка про виконання Головдержслужбою України актів та доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України (довідку готує відділ організації документообігу управління організаційної роботи,

документообігу та контролю за підписом начальника відділу організації документообігу);

— проект доповідної записки Начальнику Головдержслужби України щодо стану виконавської дисципліни в апараті Головдержслужби України;

— інформація «Контроль за виконанням документів в період робочого тижня»;

— інформація про стан розгляду в Головдержслужбі України звернень народних депутатів України;

Відповідальним за підготовку матеріалів до другого питання апаратної наради є юридичне управління.

До матеріалів другого питання входить:

Довідка про стан проходження проектів нормативно-правових актів (формується на підставі інформації директору Центру сприяння інституційному розвитку державної служби та керівників структурних підрозділів, відповідальних за розробку проектів нормативно — правових актів).

Довідка про стан проходження проектів нормативно-правових актів формується відповідно до пропозицій структурних підрозділів, що надаються юридичному управлінню щоп'ятниці до 12 години за встановленою формою.

Узагальнена довідка щодо стану проходження проектів нормативно-правових актів передається юридичним управлінням до управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю щоп'ятниці до 14 години.

Матеріали до організаційних питань порядку денного готуються управлінням організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи із залученням інших структурних підрозділів Головдержслужби України.

Матеріали до порядку денного апаратної наради (підготовка, тиражування в необхідній кількості, вкладання у відповідні розгортки готуються структурним підрозділом, відповідальним за підготовку питання порядку денного апаратної наради, та передаються до відділу організаційної роботи та стратегічного планування управління організаційної роботи, документообігу та контролю для формування матеріалів апаратної наради.

Пропозиції до протокольного доручення апаратної наради готуються директором Центру сприяння інституційному розвитку державної служби та керівниками структурних

підрозділів Головдержслужби України завчасно в письмовому вигляді з визначенням відповідальних осіб та термінів виконання, які після погодження з Начальником Головдержслужби України передаються до управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю для внесення до протоколу.

Сформовані матеріали апаратної наради надаються управлінням організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю всім учасникам наради щоп'ятниці до 16:45.

4. Підготовка приміщення до проведення апаратної наради

Підготовку приміщення для проведення апаратної наради забезпечує управління справами Головдержслужби України.

Підготовку та розміщення табличок з прізвищем, ім'ям та по-батькові учасників наради, відповідно до схеми розміщення, затвердженої Начальником Головдержслужби України, забезпечує відповідальний працівник управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю.

5. Проведення апаратної наради

Апаратні наради проводяться, як правило, щопонеділка о 9 годині Начальником Головдержслужби України або, в разі його відсутності, особою, що виконує його обов'язки, для оперативного розгляду та вирішення питань в межах повноважень Головдержслужби України.

В окремих випадках за рішенням Начальника Головдержслужби України нарада може бути скликана в інший час.

Головуючий відкриває та закриває засідання апаратної наради, надає слово учасникам апаратної наради, що доповідають з питань порядку денного, надає слово для пропозицій, реплік та оголошень.

З метою подальшого розгляду та вирішення питань в межах повноважень Головдержслужби України головуєчий дає доручення відповідним структурним підрозділам.

Під час проведення апаратної наради ведеться протокол.

6. Оформлення протоколу апаратної наради

Протокол апаратної наради веде секретар – відповідальний працівник управління організаційної роботи, документообігу та контролю.

Протокол апаратної наради має такі реквізити:

- офіційна назва органу;
- назва виду документа;
- порядковий номер протоколу;
- назва наради;
- дата проведення;
- порядок денний;
- текст протоколу (відповідно до розділів чітко сформульовані доручення з визначенням терміну виконання та відповідальних за виконання);
- підпис головуєчого.

Рішення, прийняті на апаратних нарадах, оформляються протоколом не пізніше ніж у дводенний термін після проведення апаратної наради.

Протокол апаратної наради візується особою, відповідальною за ведення протоколу, заступником начальника управління організаційної роботи, стратегічного планування документообігу та контролю – начальником відділу організаційної роботи та стратегічного планування, начальником управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю, начальником відділу організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи, начальником управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи і підписується головуєчим.

Підписаний протокол тиражується та роздається всім учасникам апаратної наради управлінням організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю.

Керівники структурних підрозділів після апаратної наради проводять наради в своїх підрозділах.

7. Контроль за виконанням протокольних доручень апаратних нарад

Контроль за виконанням протокольних доручень апаратних нарад здійснює управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю відповідно до Порядку здійснення контролю (в центральному апараті та управліннях державної служби Головного управління державної служби України в Автономній Республіці Крим, областях, мм. Києві та Севастополі), затвердженого наказом Голодержслужби України від 11.11.05 № 284.

III. Підготовка та проведення щоквартальних нарад апарату Голодержслужби України

1. Загальні положення

Нарада проводиться щоквартально, як правило, в понеділок в перших числах місяця, наступного кварталу за звітним, за участю працівників центрального апарату Голодержслужби України та Центру сприяння інституційному розвитку державної служби. У разі потреби може проводитися розширена нарада за участю інших представників органів виконавчої влади.

Організацію підготовки та проведення наради і контроль за виконанням рішень, прийнятих на нараді, здійснює управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю.

Загальний порядок підготовки та проведення наради включає:

1. Формування порядку денного наради;
2. Формування довідкових, аналітичних матеріалів (підготовка доповідей до питань порядку денного);
3. Підготовку приміщення до проведення наради;
4. Оформлення протоколу наради;
5. Контроль за виконанням протокольних доручень наради.

2. Формування порядку денного наради

Проект порядку денного наради формується управлінням організаційної роботи, документообігу та контролю відповідно до пропозицій першого заступника, заступників Начальника Голодержслужби України, директора Центру сприяння інституційному розвитку державної служби та керівників структурних підрозділів і містить звіт за квартал з основних напрямків діяльності центрального апарату Голодержслужби України.

Підготовлений проект порядку денного апаратної наради погоджується з Начальником Голодержслужби і доводиться до відома учасників наради за десять днів до проведення відповідної наради.

3. Підготовка доповідей доповідачів

Структура доповіді має включати:

— короткий аналіз стану справ щодо порушеного питання — тривалість доповіді 2 – 3 хвилини;

— конкретні пропозиції щодо перспективи розвитку на пряму діяльності, про який доповідається — тривалість 5 — 8 хвилин;

— пропозиції щодо доручень та рішень, які мають бути надані/прийняті на рівні Начальника Головдержслужби України — тривалість 3 — 4 хвилини.

Доповіді мають супроводжуватися відповідною презентацією.

В регламенті роботи засідання наради зазначається тривалість доповідей. Як правило, тривалість доповіді визначається в межах 10 хвилин.

За два дні до проведення наради на внутрішньому веб-сайті Головдержслужби України управлінням організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю розміщується порядок денний наради.

4. Формування списку учасників щоквартальної апаратної наради

Список присутніх формує управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю.

До складу учасників наради входять працівники центрального апарату Головдержслужби, Центру сприяння інституційному розвитку державної служби та у разі потреби інші представники органів виконавчої влади.

5. Підготовка матеріалів наради

Матеріали наради формуються управлінням організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю відповідно до порядку денного.

Матеріали до порядку денного наради (інформаційно-аналітичні матеріали, проект протокольного рішення) готуються та тиражуються у необхідній кількості структурним підрозділом, відповідальним за підготовку питання порядку денного наради, та передаються до організаційного відділу управління організаційної роботи, документообігу та контролю для формування матеріалів наради та проекту протокольного рішення наради у паперовому та електронному вигляді разом з тезами до виступу за 3 робочі дні до проведення наради.

Інформація до порядку денного наради підписується керівником структурного підрозділу та візується заступниками Начальника Головдержслужби України (відповідно до розподілу обов'язків), директором Центру сприяння інституційному розвитку державної служби.

У проекті протокольного доручення наради визначаються виконавці та терміни виконання.

Повний пакет матеріалів на нараду готується для всіх учасників постійного складу апаратної наради. Порядок денний та проект протокольного рішення наради роздається заступникам начальників управлінь та начальникам відділів, порядок денний — іншим учасникам наради.

Матеріали роздаються за один робочий день до проведення наради.

Підготовлені матеріали за один день до проведення наради розміщуються управлінням організаційної роботи, документообігу та контролю на внутрішньому веб-сайті Головдержслужби України у відповідній рубриці, а також не пізніше двох днів після проведення наради - тези до виступів виступаючих.

6. Підготовка приміщення до проведення апаратної наради

Підготовку приміщення для проведення апаратної наради забезпечує управління справами Головдержслужби України.

7. Проведення наради

Нарада проводиться, як правило, о 9 годині Начальником Головдержслужби, а в разі його відсутності – особою, що виконує його обов'язки. В окремих випадках за рішенням Начальника Головдержслужби України нарада може бути скликана в інший час на початку місяця, наступного кварталу за звітним.

Начальник Головдержслужби України відкриває та закриває засідання наради, надає слово учасникам наради, що доповідають з питань порядку денного, а також для пропозицій та оголошень.

З метою подальшого розгляду та вирішення питань в межах повноважень Головдержслужби Начальник Головдержслужби України дає доручення відповідним структурним підрозділам.

Під час проведення наради ведеться протокол.

8. Оформлення протоколу наради

Протокол наради веде відповідальний працівник організаційного відділу управління організаційної роботи, документообігу та контролю.

Рішення, прийняті на апаратних нарадах, оформляються протоколом не пізніше ніж у дводенний термін після проведення наради.

Протокол наради візується особою, відповідальною за ведення протоколу, — начальником відділу організаційної роботи та стратегічного планування, начальником управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю, начальником відділу організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи, начальником управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи і підписується Начальником Головдержслужби України.

Підписаний протокол тиражується та роздається першому заступнику, заступникам Начальника Головдержслужби України, директору департаменту персоналу державних органів та місцевого самоврядування, директору Центру сприяння інституційному розвитку державної служби, керівникам структурних підрозділів управлінням організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу і контролю.

Після підписання протокол наради розміщується на внутрішньому веб-сайті Головдержслужби України.

9. Контроль за виконанням протокольних доручень нарад

Контроль за виконанням протокольних доручень нарад здійснює відділ контролю управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю відповідно до Порядку здійснення контролю (в центральному апараті та управліннях державної служби Головного управління державної служби України в Автономній Республіці Крим, областях, мм. Києві та Севастополі), затвердженого наказом Головдержслужби від 11.11.05 № 284.

IV. Робочі наради під головуванням Начальника Головдержслужби України, першого заступника та заступників Начальника Головдержслужби України

Начальник Головдержслужби України та його заступники з метою розгляду та вирішення окремих питань, що належать до повноважень Головдержслужби України, проводять робочі наради.

Підготовка та проведення робочих нарад здійснюється відповідно до загального порядку підготовки та проведення нарад.

1. Робочі наради під головуванням Начальника Головдержслужби України

Організація проведення нарад під головуванням Начальника Головдержслужби України покладається на відділ організаційної роботи та стратегічного планування управління

організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю.

Підготовку матеріалів до робочих нарад під головуванням Начальника Головдержслужби України разом з проектами протоколів забезпечують структурні підрозділи, до компетенції яких відноситься розгляд визначених питань.

Рішення, прийняті на нарадах під головуванням Начальника Головдержслужби України, оформлюються протоколом відділом організаційної роботи управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю у дводенний термін.

Протокол робочої наради підписує Начальник Головдержслужби України.

Контроль за виконанням рішень, прийнятих на робочих нарадах під головуванням Начальника Головдержслужби України, здійснює управління організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю.

2. Робочі наради під головуванням першого заступника і заступників Начальника Головдержслужби України

Організація проведення нарад під головуванням першого заступника і заступників Начальника Головдержслужби України покладається на структурний підрозділ, до компетенції якого належать питання, що розглядаються на нараді.

Рішення, прийняті на нарадах під головуванням першого заступника і заступників Начальника Головдержслужби України, оформлюються протоколом структурним підрозділом, що забезпечує проведення наради.

Протокол підписується головуючим на нараді у дводенний термін.

Контроль за виконанням рішень, прийнятих на робочих нарадах під головуванням першого заступника і заступників Начальника Головдержслужби України, здійснюється ними особисто та відповідним структурним підрозділом, який забезпечував проведення наради.

V. Координаційні міжвідомчі наради

Для вирішення питань із залученням представників інших державних органів в Головдержслужбі України можуть проводитися координаційні міжвідомчі наради робочих груп.

Підготовка та проведення координаційних міжвідомчих нарад здійснюється відповідно до загальних правил підготовки та проведення нарад.

Організацію підготовки та проведення координаційних міжвідомчих нарад здійснює структурний підрозділ, до компетенції якого належать питання, що розглядаються на їх засіданнях.

Порядок денний, аналітичні довідки та обґрунтування причин внесення питань для обговорення на нарадах надсилаються учасникам наради завчасно.

Організація проведення нарад робочих груп покладається на першого заступника та заступників Начальника Головдержслужби України (відповідно до розподілу обов'язків) та на структурний підрозділ, до компетенції якого належать ці питання.

Контроль за виконанням рішень, прийнятих на нарадах робочих груп, здійснюється відповідним структурним підрозділом, який подає Начальнику Головдержслужби України інформаційну довідку про стан виконання рішень, ухвалених на нараді.

Додаток до заняття за темою 6.

Практичне заняття «Підготовка ділових документів»

(джерело: <http://www.guds.gov.ua>)

ЗРАЗОК

(посада та П.І.Б.)

Шановний (а) _____ !

Запрошуємо Вас на розширене засідання колегії Головдержслужби України, яке відбудеться „ ___ ” _____ 200__ року в залі засідань Головдержслужби України.

На розгляд Колегії виносяться питання:

I. Про підсумки діяльності Головдержслужби України за 9 місяців 2005 року та основні пріоритети діяльності на 2006 рік.

II. Аналіз функціонування системи управління якістю Головдержслужби України.

III. Про результати комплексної перевірки дотримання вимог чинного законодавства про державну службу та про

боротьбу з корупцією органами державної влади та місцевого самоврядування у Чернігівській області.

I V. Проблеми та перспективи професійного навчання державних службовців.

V. Про діяльність Управління державної служби Головдержслужби України у Дніпропетровській області.

VI. Про нагородження відомчими заохочувальними відзнаками Головдержслужби України.

Реєстрація учасників засідання: з __.00 до __. 00.

Початок засідання: о __.00 (тривалість роботи – __ години).

Просимо підтвердити Вашу участь у засіданні до „__” _____ 200__ року за телефоном: 8 (044) _____

З повагою

Начальник Головдержслужби

Т. Мотренко

ПРАВОВІ ДЖЕРЕЛА

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. **Всесвітня Декларація** про місцеве самоврядування: проголошена на XXVII Міжнародному конгресі Інтернаціональною Спілкою місцевих влад від 23-26 вересня 1985 р. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

2. **Європейська хартія** місцевого самоврядування: ратифіковано Законом України від 15 липня 1997 р. № 452/97-ВР. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

3. **Конституція України**: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Парламентське вид-во, 1996. – 98 с.

4. **Про місцеві державні адміністрації**: Закон України від 9 квітня 1999 р. №586-XIV. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

5. **Про місцеве самоврядування в Україні**: Закон України від 21 травня 1997 р. №280/97-ВР. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

6. **Рекомендація 102 (2001) КМРВРЄ** щодо стану місцевої та регіональної демократії в Україні. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

7. **Про заходи** щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: указ Президента від 22 липня 1998 р. № 810/98. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

8. **Про підвищення ефективності системи державної служби**: указ Президента України від 11 лютого 2000 р. № 208/2000. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

9. **Про Стратегію** реформування системи державної служби в Україні: указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

10. **Про Комплексну** програму підготовки державних службовців: указ Президента України від 9 листопада 2000 р. № 1212/2000. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

11. **Про концепцію** адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: указ Президента України від 5 березня 2004 р. № 278/2004. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

12. **Про затвердження** Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання: постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1444. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

13. **Про затвердження** Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

14. **Концепція** проведення оцінки якості підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців органів державної влади та посадових осіб місцевого самоврядування: подання Голодержслужби від 28 травня 2002 р. №50/2866. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

15. **Здійснення** заходів щодо становлення служби в органах місцевого самоврядування: роз'яснення Головного управління державної служби України від 1 жовтня 2003 р. № 42/5690. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

16. Про Положення про Головне управління державної служби України: указ Президента України від 2 жовтня 1999 р. № 1272/99. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

17. Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України: указ Президента України від 21 березня 2000р. №473/2000. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

18. Положення про Комісію з питань формування кадрового резерву на керівні посади державних службовців: указ Президента України від 4 червня 2004 р. № 614/2004. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

19. Про управління державною службою: постанова Кабінету Міністрів України від 2 квітня 1994 р. № 209. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

20. Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 р. № 912. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

21. Про утворення Центру сприяння інституційному розвитку державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004р. № 485. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

22. Про затвердження Положення про порядок проведення Головним управлінням державної служби України перевірок: наказ Головного управління державної служби України від 18 травня 2000р. № 25. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

23. Про державну службу: закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХП. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.

24. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.

ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА СЛУЖБОВА КАР'ЄРА

1. Особливості прийняття на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування

1.1. Обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування

25. Про затвердження методичних рекомендацій щодо порядку попередження посадових осіб місцевого самоврядування про встановлені ст. 12 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та статтею 5 Закону України «Про боротьбу з корупцією» обмеження, пов'язані з прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування та проходженням служби: наказ Головдержслужби України від 18 червня 2003 р. № 72. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

1.2. Декларування доходів державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

26. Про застосування ст. 13 Закону України «Про державну службу»: постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 1995 р. № 641. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

27. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення державними службовцями та особами, уповноваженими на виконання функцій держави, «Декларації про доходи, зобов'язання фінансового характеру та майновий стан державного службовця та особи, яка претендує на зайняття посади державного службовця, щодо себе та членів своєї сім'ї»: наказ Міністерства фінансів України від 9 квітня 2001 р. № 175. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

28. Декларування доходів державних службовців: роз'яснення Головного управління державної служби України від 1 березня 1999 р. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

29. Рекомендації щодо порядку декларування доходів посадових осіб місцевого самоврядування: додаток 3 до листа Головного управління державної служби України від 6 лютого 2002 р. № 42/621. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

1.3. Проведення конкурсу на заміщення вакантних посад

30. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

31. Про порядок проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад в апараті Головного управління державної служби України: Наказ Головного управління державної служби України від 5 липня 2002 р. № 48. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

32. Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців: наказ Головного управління державної служби України та Української Академії державного управління при Президентові України від 10 травня 2002 р. № 30/84. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

33. Роз'яснення щодо проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування: лист Головного управління державної служби України від 10 жовтня 2001 р. № 42/5690. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

34. Роз'яснення щодо особливостей проведення конкурсу та порядку проведення іспитів кандидатів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування: додаток до листа Головного управління державної служби України від 4 червня 2003 р. № 42/3673. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

2. Порядок призначення на посади та звільнення з посад

35. Про порядок призначення і звільнення з посад працівників Адміністрації Президента України: розпорядження Президента України від 3 січня 1992 р. № 18. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

36. Про деякі питання застосування ст. 4, 15 і 27 Закону України «Про державну службу»: постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 1994 р. № 423. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

37. Про затвердження порядку перебування на державній службі працівників патронатної служби, членів Кабінету Міністрів України та голів місцевих державних адміністрацій: постанова Кабінету Міністрів України від 19 травня 1999 р. № 851. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

38. Про Порядок призначення на посади та звільнення з посад перших заступників, заступників голів та керівників апарату обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій: постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 1999 р. № 1369. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

39. Про затвердження Порядку призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів, інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій: постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 1999 р. № 1374. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

40. **Про затвердження Порядку розгляду питань, пов'язаних з призначенням на посади та звільненням з посад керівників, заступників керівників центральних органів виконавчої влади, урядових органів державного управління, державних підприємств та їх об'єднань, а також голів місцевих державних адміністрацій:** постанова Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2001р. №1658. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

41. **Про прийняття на державну службу: огляд нормативно-правових документів: роз'яснення Головного управління державної служби України від 1 березня 1998 р. № 10/2631.**– Режим доступу : www.guds.gov.ua.

42. **Про застосування ст. 4 та 15 Закону України «Про державну службу» щодо порядку прийняття на посади державних службовців: роз'яснення Головного управління державної служби України від 1 жовтня 1999 р.** – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

43. **Методичні рекомендації щодо особливостей прийняття (обрання) на службу посадових осіб органів місцевого самоврядування: додаток 1 до листа Головного управління державної служби України від 6 лютого 2002 р. № 42/621.** – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

44. **Методичні рекомендації щодо особливостей звільнення посадових осіб із органів місцевого самоврядування: додаток 2 до листа Головного управління державної служби України від 6 лютого 2002 р. № 42/621.** – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

45. **Щодо організації складання Присяги та порядку присвоєння рангів посадовим особам органів місцевого самоврядування відповідно до ст. 11 та 15 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»:** методичні рекомендації Головного управління державної служби України від 4 липня 2001 р. №42/3721. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

3. Класифікація посад та рангів державних службовців

46. **Про ранги державного службовця народних депутатів України:** указ Президента України від 25 травня 1994 р. № 256/94. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

47. **Про затвердження Положення про ранги державних службовців:** постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 1996 р. № 658. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

48. **Про Довідник** типових професійних характеристик посад державних службовців (вип. 76): наказ Головного управління державної служби України від 1 вересня 1999р. № 65. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

49. **Про віднесення** посад органів місцевого самоврядування до відповідних категорій посад: постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. № 1441. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

50. **Про віднесення** посад працівників державних органів до певних категорій: розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 травня 1994 р. № 18-р. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

51. **Про затвердження** переліків посад керівних працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 1995 р. № 643 р. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

52. **Про віднесення** посад працівників системи центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді до відповідних категорій посад державних службовців та органів місцевого самоврядування: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 січня 2003 р. № 9-р. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

4. Організація роботи з кадрами та кадрове забезпечення державної служби

53. **Про затвердження** Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 вересня 1995 р. № 747. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

54. **Про затвердження** Загальних правил поведінки державного службовця: наказ Головдержслужби України від 23 жовтня 2000 р. № 58. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

55. **Щодо практичного застосування** Загальних правил поведінки державного службовця: лист Головдержслужби України органам державної влади та іншим органам, де працюють державні службовці від 5 березня 2001 р. № 10/1222. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

4.1. Стажування в державних органах

56. **Про затвердження** Положення про порядок стажування у державних органах: постанова Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. №804. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

4.2. Кадровий резерв

57. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

58. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001р. № 1386. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

59. Рекомендації щодо застосування окремих норм Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199: додаток до листа Голодержслужби від 22 травня 2002 р. № 41/2770. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

4.3. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

60. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: указ Президента України від 30 травня 1995 р. № 398/95. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

61. Про Програму організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад: розпорядження Президента України від 9 січня 1999 р. № 4/99-рп. – Режим доступу : www.president.gov.ua.

62. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій: постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

63. Про заходи щодо підвищення кваліфікації посадових осіб і спеціалістів центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з питань національної безпеки та оборони держави: постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2000 р. № 251. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

64. Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2002 р. № 727-р. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

4.4. Атестація та оцінка діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

65. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1922. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

66. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. № 1440. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

67. Методичні рекомендації щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців: наказ Головного управління державної служби України від 2 березня 2001 р. № 16. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

68. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань: наказ Головного управління державної служби України від 31 жовтня 2003 р. № 122. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

69. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» (справа про атестацію державних службовців). Справа № 1-25/2003 від 8 липня 2003 р. № 15-рп/2003.

4.5. Робота за сумісництвом

70. Про роботу державних службовців за сумісництвом: роз'яснення Головного управління державної служби України від 3 червня 1998 р. № 10/2631. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

71. Про роботу за сумісництвом: лист Головного управління державної служби України від 12 жовтня 1999р. №70/5050. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

72. Про записки Юридичного управління та Відділу по зв'язках з місцевими органами влади і самоврядування щодо

вимог чинного законодавства до посадових осіб місцевих державних адміністрацій в частині обрання до складу місцевих рад, суміщення посад в органах місцевого самоврядування та питання несумісності посад голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, керівників управлінь, відділів, інших структурних підрозділів із статусом депутата місцевої ради: рішення Координаційної Ради з питань місцевого самоврядування при Голові Верховної Ради України від 25 червня 1999 р. № 17.

4.6. Ведення особових справ державних службовців

73. **Про затвердження** Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 р. № 731. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

74. **Про затвердження** методичних рекомендацій щодо застосування Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади та зразків оформлення документів особових справ: наказ Головного управління державної служби України від 5 липня 1998 р. № 24. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

МАТЕРІАЛЬНЕ ТА СОЦІАЛЬНО-ПОБУТОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Стаж державної служби

75. **Про порядок** обчислення стажу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 3 травня 1994 р. № 283. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

76. **Про внесення** зміни до пункту 2 Порядку обчислення стажу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001р. № 1435. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

77. **Щодо практичного** застосування постанов Кабінету Міністрів України від 10 листопада 1994 р. № 758 «Про доповнення до Порядку обчислення стажу державної служби» і від 8 червня 1995 р. № 397 «Про доповнення постанови Кабінету Міністрів України від 10 листопада 1994 р. № 758 : роз'яснення Головного управління державної служби України від 14 січня 2000 р. № 6. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

78. **Роз'яснення** щодо практичного застосування постанови Кабінету Міністрів України від 19 вересня 1997 р.

№ 1040 «Про доповнення пункту 3 Порядку обчислення стажу державної служби»: лист Головного управління державної служби України від 12 листопада 1997 р. № 21801 /46. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

2. Оплата праці

79. Про впорядкування умов оплати праці працівників апаратів органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів: постанова Кабінету Міністрів України від 13 грудня 1999 р. № 2288. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

80. Порядок видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків: постанова Кабінету Міністрів України від 2 жовтня 2003 р. №1563. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

3. Відпустка

81. Про порядок і умови надання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування додаткових оплачуваних відпусток: постанова Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1994 р. № 250. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

4. Пенсійне забезпечення.

82. Про внесення змін до Закону України «Про пенсії за особливі заслуги перед Україною» Закон України від 11 липня 2002 р. № 91-IV. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.

83. Про внесення змін до деяких законів України з питань пенсійного забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування: закон України від 2 жовтня 2003 р. № 1215-IV. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.

84. Про деякі питання вдосконалення визначення розмірів заробітку для обчислення пенсії: постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2000 р. № 865. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

85. Методичні рекомендації щодо застосування положень ст. 21 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» при вирішенні питань пенсійного забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Міністра праці, Головного управління державної служби України та Пенсійного фонду України від 8 листопада 2001 р. №481/79/61. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

ПРИПИНЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

86. Про затвердження Порядку погодження продовження терміну перебування на державній службі: постанова Кабінету Міністрів України від 26 грудня 2003 р. № 2020. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

87. Про затвердження Рекомендації щодо застосування постанови Кабінету Міністрів України від 26 грудня 2003 року № 2020 «Про затвердження Порядку погодження продовження терміну перебування на державній службі» з додатком та Форми подання щодо погодження продовження терміну перебування на державній службі: наказ Головного управління державної служби України від 6 лютого 2004 р. №25. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

88. Про застосування деяких положень Закону України «Про державну службу» щодо відставки державних службовців: роз'яснення Головного управління державної служби України від 13 лютого 1995 р. № 763 / Міністерство праці України, Міністерство фінансів України, Міністерство соціального захисту населення України. – Режим доступу : www.guds.gov.ua.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

89. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 р. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.

90. Про боротьбу з корупцією: закон України від 5 жовтня 1995 р. №356/95-ВР. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.

91. Про затвердження Порядку проведення службового розслідування стосовно державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2000 р. № 950. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.

92. Про практику розгляду судами справ про корупційні діяння та інші правопорушення, пов'язані з корупцією: постанова Пленуму Верховного Суду України від 25 травня 1998 р. № 13.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. **Конституція України:** прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – К.: Україна, 1996. – 119 с.
2. **Про боротьбу з корупцією:** закон України № 356/95-ВР від 05 жовт. 1995 р. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
3. **Про місцеві державні адміністрації:** закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 20. – Ст. 120.
4. **Про державну службу:** закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723 // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.
5. **Про службу в органах місцевого самоврядування:** закон України від 07 лип. 2001 р. № 493-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 33. – Ст. 175.
6. **Про політичні партії в Україні:** закон України від 05 квіт. 2001 р. № 2365 – III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 23. – Ст. 118.
7. **Положення про Головне управління державної служби України.** затверджено указом Президента України від 02 жовт. 1999 р. № 1272/99 // Державна служба в Україні: зб. нормат. актів. – К.: Юрінком Інтер, 2002. – С. 46 – 51.
8. **Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій:** указ Президента України від 19 трав. 1995 р. № 381. – Режим доступу: www.president.gov.ua.
9. **Про систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців:** указ Президента України від 30 трав. 1995 р. № 398 // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 2. – С. 30 – 31.
10. **Про затвердження Положення про Українську Академію державного управління та її загальні структури:** указ Президента України від 2 серп. 1995 р. № 682/95. – Режим доступу: www.president.gov.ua.
11. **Про створення Львівського, Одеського і Харківського філіалів Української Академії державного управління:** указ Президента України від 11 верес. 1995 р. № 824 // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 3 – 4. – С. 25 – 26.
12. **Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій:** указ Президента України від 10 листоп. 1995 р. № 1035 // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 3 – 4. – С. 7 – 24.
13. **Про Концепцію боротьби з корупцією на 1998-2005 рр.:** указ Президента України від 24 квіт. 1998 р. № 367 // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 2. – С. 5 – 28.

14. **Про заходи** щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810 // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 3. – С. 5 – 9.

15. **Про систему** центральних органів виконавчої влади: указ Президента України від 15 груд. 1999 р. № 1572/99 // Держ. служба в Україні: зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – С. 52 – 55.

16. **Про склад** Кабінету Міністрів України: указ Президента України від 15 груд. 1999 р. № 1574/99 // Держ. служба в Україні: зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – С. 51 – 52.

17. **Про стратегію** реформування державної служби в Україні: указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599 // Вісн. держ. служби України. – 2000. – № 1.

18. **Про комплексну** програму підготовки державних службовців : указ Президента України від 9 листоп. 2000 р. № 1212. – Режим доступу: www.president.gov.ua.

19. **Про заходи** щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні на 2000 – 2001 роки: указ Президента України від 26 лип. 2000 р. № 925/2000 // Уряд. кур'єр. – 2000. – № 143.

20. **Про Концепцію** подальшого реформування оплати праці в Україні : указ Президента України від 25 груд. 2000 р. № 1375/2000 // Уряд. кур'єр. – 2001. – 11 січ. – С. 10.

21. **Про підвищення** соціального статусу жінок в Україні : указ Президента України від 25 квіт. 2001 р. № 283. – Режим доступу: www.president.gov.ua.

22. **Про Концепцію** державної регіональної політики: указ Президента України від 25 трав. 2001 р. № 341 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 22. – Ст. 983.

23. **Про чергові** заходи, щодо по дальшого здійснення адміністративної реформи в Україні: указ Президента України від 29 трав. 2001 р. № 345 // Офіц. вісн. України. – 2001. – 32 травня. – С. 4.

24. **Питання** Української Академії державного управління при Президентові України: указ Президента України від 21 верес. 2001 р. № 850 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 39. – С. 9 – 18.

25. **Про Концепцію** адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.

26. **Про положення** про формування кадрового резерву для державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199 // Зб. постанов Уряду України. – 2001. – № 2. – С. 51.

27. **Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців:** постанова Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2000 р. № 1922 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 1 – 2. – С. 27.

28. **Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців:** постанова Кабінету Міністрів України від 16 квіт. 1998 р. // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 499. – С. 32 – 34.

29. **Про деякі питання застосування статей 4, 15 і 27 Закону України «Про державну службу» :** постанова Кабінету Міністрів України від 17 черв. 1994 р. № 423 // Держ. служба в Україні: зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – С. 75 – 76.

30. **Про програму підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання :** постанова Кабінету Міністрів України від 10 верес. 2003 р. № 1444. – Режим доступу: www.kmu.gov.ua.

31. **Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 рр. :** постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 23. – С. 43 – 58.

32. **Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні:** указ Президента України від 20 лют. 2006 р. № 140. – Режим доступу: www.president.gov.ua.

33. **Про затвердження Положення про Головне управління державної служби України :** постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2007 р. № 1180. – Режим доступу: www.kmu.gov.ua.

34. **Про затвердження Порядку проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої-третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України:** постанова Кабінету Міністрів України від 21 лют. 2007 р. № 272 (із змінами). – Режим доступу: www.kmu.gov.ua.

35. **Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади:** затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р. № 912 // Держ. служба в Україні: зб. нормат. актів. – К.: Юрінком Інтер, 2002. – С. 242 – 247.

36. **Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців :** постанова Кабінету Міністрів України від 4 жовт. 1995 р. № 782 // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 3 – 4. – С. 78.

37. **Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців:** постанова Кабі-

нету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. № 169. – Режим доступу: www.kmu.gov.ua.

38. **Положення** про порядок стажування в державних органах: постанова Кабінету Міністрів України від 1 груд. 1994 р. № 80411. – Режим доступу: www.kmu.gov.ua.

39. **Положення** про проведення атестації державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2000 р. № 1922 // Держ. служба в Україні: зб. нормат. актів. – К.: Юрінком Інтер, 2002. – С. 218 – 221.

40. **Положення** про ранги державних службовців: затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 19 черв. 1996 р. № 658 // Держ. служба в Україні: зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – С. 211 – 212.

41. **Порядок** перебування на державній службі працівників патронатної служби членів Кабінету Міністрів України та голів місцевих державних адміністрацій: затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 19 трав. 1999 р. – № 851. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.

42. **Порядок** проведення службового розслідування стосовно державних службовців: затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 13 черв. 2000 р. № 950 // Держ. служба в Україні: зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – С. 327 – 330.

43. **Концепція** адміністративної реформи в Україні. – К.: Держ. комісія з проведення в Україні адміністративної реформи, 1998. – 62 с.

44. **Концепція** адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу: схвалена указом Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004. – Режим доступу: www.guds.gov.ua.

45. **Концепція** сучасної державної кадрової політики України / В. І. Луговий, А. М. Михненко, Н. Р. Нижник [та ін.]. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.

46. **Про внесення змін до Закону України «Про державну службу»** : проект закону України від 28 квіт. 2005 р. № 198. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.

47. **Про підсумки діяльності Голодержслужби у 2006 р. та основні пріоритети розвитку системи державної служби у 2007 р.** : доповідь начальника Головного управління державної служби України (м. Київ, 31 травня 2007 р.) // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 2. – С. 12 – 23.

48. **Програма** розвитку державної служби на 2005-2010 рр: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746. – Режим доступу: www.kmu.gov.ua.

49. **Кодекс** державного службовця // Уряд. кур'єр. – 2000. – № 222. – 29 листоп. – С. 14 – 15.

50. **Типове** положення про кадрову службу органу виконавчої влади: затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р. № 912. – Режим доступу: www.kmu.gov.ua.

51. **Типовий** порядок формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 24 жовт. 2001 р. № 1386 // Держ. служба в Україні: зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – С. 58 – 60.

52. **Авер'янов В. Б.** Органи виконавчої влади в Україні / В. Б. Авер'янов. – К. : Ін Юре, 1997. – 48 с.

53. **Авер'янов В.** Актуальні завдання створення нового законодавства про державну службу в Україні / В. Авер'янов // Юрид. журн. – 2005. – № 8. – С. 34 – 42.

54. **Авер'янов В. Б.** Законодавче регулювання державної служби: стан та проблеми / В. Б. Авер'янов // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 1. – С. 34 – 37.

55. **Аверин А. Н.** Социальная политика и подготовка управленческих кадров : учеб. пособие / А. Н. Аврин. – М.: Дашков и КЪ, 2004. – 280 с.

56. **Аверин А. Н.** Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие / А. Н. Аврин. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 224 с.

57. **Адміністративна** процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Авт.-упоряд. В. П. Тимошук. – К.: Факт, 2003. – 96 с.

58. **Адміністративна** процедура та контроль за діяльністю адміністративних органів в Угорщині, Польщі, Болгарії, Естонії, Албанії. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 236 с.

59. **Адміністративне** право України. Академічний курс: підручник: у 2 т.: / В. Б. Авер'янов (гол. ред. кол.) та [ін.]. – К.: Юрид. думка, 2005. – Т. 2: Особлива частина. – 624 с.

60. **Адміністративно-територіальний** устрій України: шляхи реформування: кол. монографія. – К.: Консульт, 2007. – 365 с.

61. **Акер Л.** Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України: Звіт, підготовлений на замовлення Світового банку за підтримки Центру сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України / Ларс Акер. – К.: ГУДС, 2005. – 31 с.

62. **Аксенов С. Л.** Значение и роль объективной оценки управленческих кадров в механизме кадрового обеспечения государственной службы / С. Л. Аксенов // Государственная служба: организация, кадры, управление. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – С. 4 – 12.

63. **Алехин А.П.** Административное право Российской Федерации; в 2-х ч. / А. П. Алехин, Ю. М. Козлов. – М. : ТЕИС, 1995. – Ч. 1. – 135 с.

64. **Анисимов В. М.** Кадровая служба и управление персоналом организации : практ. пособ. кадровика / В. М. Аксенов. – М.: Экономика, 2003. – 704 с.

65. **Ардишвили А.** Стили лидерства менеджеров в странах СНГ / А. Ардишвили, А. Гаспаршвили // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – № 2. – С. 98 – 105.

66. **Аристотель.** Политика // Сочинения; в 4 т. / Аристотель. – М. : Мысль, 1975. – Т. 4. – 830 с.

67. **Армстронг М.** Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-н/Д. : Феникс, 1998. – 512 с.

68. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг / под ред. С. К. Мордовина; пер. с англ. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.

69. **Асеев В. Г.** Мотивационные особенности личностного потенциала государственных служащих // Психология и педагогика профессиональной деятельности кадров государственной службы : учебное пособие / под ред. А. А. Деркача. – М. : РАГС, 2001. – 278 с.

70. **Атаманчук Г. В.** Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) : учеб. пособие / Г. В. Атаманчук. – М. : Экономика, 2000. – 301 с.

71. **Атаманчук Г. В.** Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : монография / Г. В. Атаманчук. – М. : Изд-во РАГС, 2004. – 272 с.

72. **Атаманчук Г. В.** Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – М. : Юрид. Лит., 1997. – 400 с.

73. **Афанасьев М.** Клиентизм и российская государственность / М. Афанасьев. – 2-е изд. – М. : МОНФ, 2000. – 317 с.

74. **Ашин Г. К.** Дискуссии о структуре власти и структуре элит в США / Г. К. Ашин // Общественные науки и современность. – 2001. – № 1. – С. 90 – 103.

75. **Ашин Г.** Курс элитологии / Г. Ашин, Е. Охотский. – М. : Спортакадемпресс, 1999. – 368 с.

76. **Базаров Т. Ю.** Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 422 с.

77. **Баймуратов М. О.** Муніципальна влада: актуальні проблеми становлення і розвитку в Україні: монографія / М. О. Баймуратов, В. А. Григор'єв. – О.: Юрид. л-ра, 2003. – 248 с.

78. **Бакуменко В. Д.** Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.

79. **Батраченко І.** Психологічні аспекти атестації державних службовців / І. Батраченко // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ, 2001. – Вип. 6. – С. 101 – 108.

80. **Бахрах Д. Н.** Административное право : учебник / Д. Н. Бахрах. – М.: БЕК, 1993. – 113 с.

81. **Бахрах Д. Н.** Государственная служба России : учеб. пособие / Д. Н. Бахрах. – М. : ТК Велби; Проспект, 2007. – 152 с.

82. **Бебик В.** Політика і політична діяльність / В. Бебик // Політ. читання. – 1994. – № 3. – С. 114 – 115.

83. **Беззуб А. М.** Уроки з діловодства та правопису (уроки 1-4) / А. М. Беззуб // Влада – 2002. – № 6 – 8.

84. **Береговий І.** Адміністративна реформа і кадрова політика (проблемний аналіз) / І. Береговий, Г. Береговий // Командор. – 1999. – № 1. – С. 10 –14.

85. **Білуросов С.** Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білуросов // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С. 32 – 36.

86. **Бондар В. Д.** Мотивація трудової діяльності державних службовців: світовий та вітчизняний досвід / В. Д. Бондар // Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького університету управління та права. – 2006. – № 3 – 4 (19 – 20). – С. 428 – 433.

87. **Борисова Е. А.** Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2003. – 445 с.

88. **Бородюк Н.** Державна служба: новий етап реформування/ Н. Бородюк // Уряд. кур'єр. – 2004. – № 110. – С. 5.

89. **Борсук М.** Про удосконалення роботи щодо формування кадрового резерву для державної служби/ М. Борсук // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 3. – С. 103 – 107.

90. **Боссарт Д.** Державна служба у країнах кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке; пер. з англ. О. М. Шаленко. – К.: Міленіум, 2004. – 128 с.

91. **Буравлев Ю. М.** Принципы государственной службы / Ю. М. Буравлев // Государственная власть и местное самоуправление. – 2001. – № 3. – С. 13 – 15.

92. **Бутко М.** Кадрова домінанта державного менеджменту в трансформаційний період / М. Бутко // Вісн. держ. служби України. – 2006. – № 4. – С. 37 – 42.

93. **Бухалков М. И.** Управление персоналом : ученик / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.

94. **Василенко И. А.** Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие / И. А. Василенко. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Логос, 2000. – 200 с.

95. **Вебер М.** Избранное. Образ общества / М. Вебер. – М. : Юристъ, 1994. – 704 с.

96. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер; пер. с нем. – М. : Прогресс, 1990. – 680 с.

97. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 1998. – 496 с.

98. Веснин В. Р. Управление персоналом: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Проспект, 2007. – 240 с.

99. Винер Н. Кибернетика и общество / Н. Винер. – М. : Наука, 1958. – 200 с.

100. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 2. – С. 38 – 44.

101. Волгин Н. Оплата труда государственных гражданских служащих / Н. Волгин, Л. Васинов // Гос. служба. – 2007. – № 1 (45). – С. 52 – 64.

102. Волнухина Е. Новая система мотивации / Е. Волнухина, Ю. Мельник // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 5. – С. 12 – 16.

103. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика і система управління: навч. посіб. / О. А. Воронько. – К. : УАДУ, 2000. – 156 с.

104. Воронько О. Формування кадрів державного управління, їх еліти. Деякі аспекти і проблеми / О. Воронько // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 15 – 19.

105. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис; пер. с англ. – М. : Дело, 1991. – 320 с.

106. Где и как готовят чиновников на Западе // Служба кадров. – 2002. – № 7. – 55 с.

107. Гендерні аспекти державної служби : монографія / М. Пірен, Н. Грицяк, Т. Василевська, О. Іваницька; за заг. ред. Б. Кравченка. – К. : Основи, 2002. – 335 с.

108. Глазунова Н. И. Государственное и муниципальное (административное) управление : учеб. пособие / Н. И. Глазунов. – М. : ТЛ Велби: Изд-во Проспект, 2006. – 560 с.

109. Глущик В. С. Сучасні ділові папери : навч. посіб. / В. С. Глущик. – К. : АСК, 2002. – 398 с.

110. Гомаль В. П. Державна служба : курс лекцій / В. П. Гомаль, В. О. Чугаєва. – Д. : Наука і освіта, 2002. – 304 с.

111. Гонцяж Я. Самоврядування та територіальна організація влади в Польщі / Я. Гонцяж, Н. Гнидюк, О. Куленкова та [ін.]. – К.: Міленіум, 2001. – 184 с.

112. Гончарук Н.Т. Розвиток державної служби в Україні в контексті європейської інтеграції // Актуал. пробл. держ. упр.:

зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ. – 2004. – Вип. 1 (19). – С. 92 – 95.

113. Гончарук Н. Т. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління керівним персоналом у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 4 (26). – С. 183 – 192.

114. Гончарук Н. Т. Гендерний підхід до формування керівного персоналу органів влади / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 1 (19). – С. 200 – 207.

115. Гончарук Н. Т. Кадровий потенціал органів державної влади та місцевого самоврядування та його розвиток / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 3 (13). – С. 163 – 175.

116. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

117. Гончарук Н. Т. Мотивація і оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 1 (27). – С. 250 – 256.

118. Гончарук Н. Т. Організація і функціонування державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 2 (8). – С. 210 – 223.

119. Гончарук Н. Т. Підготовка керівного персоналу в сфері державної служби // Державне управління в Україні : реалії та перспективи : зб. наук. пр. / Н. Т. Гончарук; за заг. ред. В.І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 96 – 101.

120. Гончарук Н. Т. Підготовка національної управлінської еліти за європейськими стандартами / Н. Т. Гончарук // Дніпровий кур'єр. – 2003. – Вип. 5 (16). – С. 38-39.

121. Гончарук Н. Т. Принципи та методи управління керівним персоналом у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – О. : ОРІДУ НАДУ. – 2006. – Вип. 3. – С. 170 – 176.

122. Гончарук Н. Т. Проблеми та пріоритети добору керівних кадрів у державному управлінні / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 4 (14). – С. 175 – 187.

123. Гончарук Н. Т. Стилї управління : переваги та недоліки / Н. Т. Гончарук // Актуал. проблеми держ. упр.: зб. наук. пр.– Д. : ДРІДУ УАДУ, 2002. – Вип. 3 (9). – С. 176 – 189.

124. Гончарук Н. Т. Формування резерву керівних кадрів у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (22). – С. 190 – 199.

125. **Гончарук Н. Т.** Цілі, завдання, функції і структура управління керівним персоналом державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 2(24). – С. 181 – 190.

126. **Гончарук Н.** Формування вищої політико-управлінської еліти України / Н. Гончарук, Н. Артеменко // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 3 (21). – С. 190 – 200.

127. **Гончарук Н.Т.** Кадри аграрного сектора економіки України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук, С. М. Сergyоїн; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 168 с.

128. **Гончарук Н.Т.** Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2006. – Вип. 3 (25). – С. 167 – 180.

129. **Государственная гражданская служба : учеб. пособие.** – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 192 с.

130. **Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализаций** / под общ. ред. С. В. Пирогова; рук. авт. кол. В. А. Сулемов. – М. : Изд-во РАГС, 1996. – 253 с.

131. **Государственная служба в современной России : сб. ст.** РАН ИНИОН, Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ / Отв. ред. Е. В. Алферова, В. В. Черепанов. – М. : ИНИОН, 2003. – 193 с.

132. **Государственная служба: кадры, организация, управление** / под общ. ред. А. Н. Турчинова. – М. : РАГС, 2003. – 277 с.

133. **Государственная служба: теория и организация; курс лекций** – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 640 с.

134. **Государственное управление: от философских оснований до созидания сильного и процветающего государства : монография** / под ред. проф. С. Н. Князева. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. – 461 с.

135. **Гражда В.** Какой быть государственной службе / В. Гражда // Государственная служба. – 2001. – № 1 (11). – С. 91 – 92.

136. **Губа О. П.** Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики / О. П. Губа // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 2. – С. 284 – 293.

137. **Гурне Б.** Державне управління / Б. Гурне; пер. з фр. – К. : Основи, 1993. – 162 с.

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

139. **Державна** служба в Україні : зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – 352 с.

140. **Державна** служба у сфері виконавчої влади: зміст і стратегія реформування // Виконавча влада і адміністративне право / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2002. – С. 331 – 424.

141. **Державна** служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. В. П. Авер'янова. – К. : Ін Юре, 1999.– 273 с.

142. **Державне** управління в Україні: наукові, правові, кадрові питання : навч. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Л. : Львів. політехніка, 2002. – 164 с.

143. **Державне** управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко [та ін.]. – К. : УАДУ, 2002. – 164 с.

144. **Державне** управління в Україні: теорія та практика : монографія / під заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.

145. **Державне** управління та державна служба : словник-довідник / Уклад.: О.Ю.Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.

146. **Державне** управління, державна служба і місцеве самоврядування: монографія / Кол. авт.: В.К.Андрušко, В.М.Баранчук, В.М.Бодрух [та ін.]; за заг. ред. О.Ю.Оболенського.– Хмельницький: Поділля, 1999. – 570 с.

147. **Державне** управління: навч. посіб. / За ред. А.Ф.Мельника, О.Ю.Оболенського, А.Ю.Васіна, Л.Ю.Гордієнко.– К.: Знання-Прес, 2003. – 344 с.

148. **Державний** службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г.І. Леліков [та ін.]. – К.: Ін-Юре, 1998. – 272 с.

149. **Діденко А. Н.** Сучасне діловодство : навч. посіб. / А. Н. Діденко. – К. : Либідь, 1998. – 256 с.

150. **Довгань Л. Є.** Праця керівника або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Є Довгань. – К. : ЕксОб, 2002. – 384 с.

151. **Довідник** радника з гендерних питань для місцевих органів влади / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батраченко, О. А. Костюкова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2004. – 204 с.

152. **Довідник** типових професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців / М-во праці та соц. політики України. – К. : Соцінформ, 1999. – 86 с.

153. **Дубенко С. Д.** Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : Ін-Юре, 1999. – 244 с.

154. **Дубенко С.** Державна кадрова політика в регіоні / С. Дубенко // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 3. – С. 226 – 230.

155. **Дудко С.** Концепція стратегічного планування професійного навчання державних службовців / С. Дудко, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 3. – С. 72.

156. **Дьомін О.** Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 2. – С. 65 – 84.

157. **Егоршин А. И.** Основы управления персоналом : учебное пособие / А. И. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 356 с.

158. **Європейські принципи державного управління.** – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 52 с.

159. **Желюк Т. Л.** Державна служба : навч. посіб./ Т. Л. Желюк – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.

160. **Зіллер Ж.** Політико-адміністративні системи країн ЄС: порівняльний аналіз / Ж. Зіллер. – К.: Основи, 1996. – 420 с.

161. **Казанцев Н. М.** Публично-правовое регулирование государственной службы: Институционально-функциональный анализ: Автореферат дис. ... д-ра юрид. н. (12.00.02 – конституционное право; государственное управление; административное право; муниципальное право) / Николай Михайлович Казанцев. – М. : Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации, 2000. – 50 с.

162. **Кибанов А. Я.** Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ПРИОР, 2002. – 202 с.

163. **Кибанов А. Я.** Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : РИФ, 2007. – 288 с.

164. **Киселев С. Г.** Государственная гражданская служба : уч. пособие / С. Г. Киселев – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 192 с.

165. **Ківалов С. В.** Організація державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – О. : Юрид. літ-ра, 2002. – 328 с.

166. **Кларин М. В.** Корпоративный тренинг от А до Я : науч.-практ. пособие / М. В. Кларин. – М. : Дело, 2000. – 224 с.

167. **Клімова С. М.** Удосконалення правового регулювання публічної служби в Україні / С. М. Клімова // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика: зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф.–Л.: ЛРІДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 234 – 237.

168. **Князев С. Н.** Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Мн. : Армита-маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с.

169. **Коваленко В. Л.** Державна служба України: проблеми реформування / В. Л. Коваленко // Економ. реформи сьогодні. – 2000. – № 32. – С. 59 – 64.

170. **Козоріз В. П.** Загальне і кадрове діловодство : навч. посіб. / В. П. Козоріз, Лапицька Н. І. – К. : МАУП, 2002. – 168 с.

171. **Козюра І.** Місцеве самоврядування в Канаді / І. Козюра. – К.: Вид-во УАДУ, 2001.– 156 с.

172. **Колесніков Б. П.** Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні : монографія / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко. – Донецьк : Норд-Прес, 2006. – 136 с.

173. **Колпаков В. М.** Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. – К. : МАУП, 2002. – 280 с.

174. **Концепція законодавства України про державну службу** : проект від 04 жовт. 2004 р. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua

175. **Концепція сучасної державної кадрової політики України (проект)** : наук. видання / Луговий В.І., Михненко А.М., Нижник Н.Р. [та ін.]. – К.: НАДУ, 2006. – 56 с.

176. **Кошова Т.** Робоче місце як чинник забезпечення ефективної професіоналізації кадрів органів державної влади / Т. Кошова // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 101 – 107.

177. **Кравченко М.** Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології / М. Кравченко // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 95 – 101.

178. **Крока В.** Адміністративна реформа. Кадри і ще раз кадри / В. Крока // Віче. – 2000. – № 8. – С. 78 – 85.

179. **Крюков О. І.** Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення : монографія / О. І. Крюков. – К. : НАДУ, 2006. – 252 с.

180. **Курошева Г. М.** Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе / Под. ред. проф. И. И. Сигова.– Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1985. – 146 с.

181. **Кухта Б.** Політичні еліти і лідери / Б. Кухта, П. Теплохова. – Л. : Кальварія, 1996. – 221 с.

182. **Лавриненко Д.** Испытание при приеме на работу отдельных категорий служащих / Д. Лавриненко // Бизнес-Информ. – 1997. – № 13. – С. 22 – 26.

183. **Лазор О. Д.** Інститут публічної служби в Республіці Італія / О. Д. Лазор, І. П. Шелепницька // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Л.: ЛРІДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 253 – 258.

184. **Лазор О. Д.** Державна служба в Україні: навч. посіб. (Публічна служба) / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – К. : Дакор, КНТ, 2005. – 472 с.

185. **Лазор О. Д.** Інститут контролю за діяльністю посадових осіб та органів місцевого самоврядування в Республіці Італія: досвід для України / О. Д. Лазор, І. П. Шелепницька // Теорія та практика держ. упр.: зб. наук. пр. – Х.: «Магістр», 2007. – Вип. 1 (16). – С. 192 – 199.

186. **Лазор О. Д.** Публічна служба в Україні: нормативно-правове регулювання: навч. посіб. / О. Д. Лазор, О.Я. Лазор. – К.: Дакор, 2006. – 528 с.

187. **Лазор О. О.** Посилення інституту юридичної відповідальності суб'єктів муніципально-правових відносин на сучасному етапі державотворення / О. Лазор, О. І. Заєць // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Л.: ЛРІДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 248 – 253.

188. **Леліков Г.** Кадрове забезпечення реформ / Г. Леліков / Уряд. кур'єр. – 2000. – 21 груд. – С. 8.

189. **Луговий В.** Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки і підготовки кадрів державного управління в Україні / В. Луговий, В. Князев, В. Куденко, Г. Литвинов // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 4. – С. 5 – 19.

190. **Луговий В.** Адміністративна реформа в Україні і політична культура / В. Луговий // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 2. – С. 7 – 10.

191. **Лукашевич В. В.** Основы управления персоналом : учеб. пособие / под ред. В. В. Лукашевич. – М. : КНОРУС, 2007. – 232 с.

192. **Лукичева Л. И.** Управление персоналом : курс лекцій / Л. И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2007. – 364 с.

193. **Лукьяненко В. И.** Функции управления / В. И. Лукьяненко // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 5. – С. 17 – 21.

194. **Лукьяненко В.** Принципы государственной кадровой политики / В. Лукьяненко // Служба кадров. – 2002. – № 7. – С. 47 – 50.

195. **Лукьяненко В.** Формирование кадрового резерва / В. Лукьяненко // Служба кадров. – 2003. – № 2. – С. 39 – 43.

196. **Лытов Б.** По службе честь / Б. Лытов // Государственная служба. – 2001. – № 2 (12). – С. 48 – 52.

197. **Лытов Б.** Подбор кадров: инновационные технологии / Б. Лытов // Служба кадров. – 2002. – № 4. – С. 48 – 51.

198. **Магура И.** Поиск и отбор персонала – проблемы и перспективы / И. Магура // Управление персоналом. – 1999. – № 8. – С. 35.

199. **Малиновський В. Я.** Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К.: Атіка, 2003. – 160 с.

200. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

201. Михненко А. М. Державна кадрова політика: концептуальні основи, цілі, зміст і завдання / А. М. Михненко, Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко // Менеджер. – 2005. – Вип. 3 (33). – С. 20 – 26.

202. Моска Г. Правящий класс / Г. Моска // Социс. – 1994. – № 10. – С. 187 – 198.

203. Моска Г. Элементы политической науки / Г. Моска // Социс. – 1995. – № 4 – 5.

204. Мостовой Г. І. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / Г. І. Мостовой, О. М. Ястремська. – Х. : ХарРІДУ УАДУ, 2001. – 48 с.

205. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах / Т. Мотренко // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 2. – С. 24 – 37.

206. Муниципальная кадровая политика: подготовка команд профессиональных региональных и муниципальных менеджеров : учеб. пособие / А. Л. Гапоненко, В. Н. Иванов, С. Б. Мельников [и др.]; Акад. наук социал. технологий и мест. самоуправления. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Муницип. мир, 2006. – 304 с.

207. Муниципальная кадровая политика: учеб. пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, Е. С. Савченко [и др.]. – М.: Муницип. мир, 2003. – 256 с.

208. Муниципальне право зарубіжних країн: навч. посіб.: У 3 ч. / за заг. ред. проф. П. Ф. Мартиненка. – К.: Знання України, 2006. – Ч. 3. – 284 с.

209. Наумов С. Совершенствование системы профессионального образования государственных и муниципальных служащих / С. Наумов, Е. Масленникова // Власть. – № 6. – 2002. – С. 40 – 45.

210. Нечитайленко А. О. Законодавство про дисциплінарну відповідальність державних службовців: деякі проблеми вдосконалення / А. О. Нечитайленко // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарРІДУ «Магістр», 2002. – Вип. 2 (13). – Ч. 2. – С. 238 – 241.

211. Нижник Н. Р. Ділове спілкування у сфері державного управління / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко, В. М. Олуйко, С. А. Кіндзерський. – Хмельницький: Поліграфіст, 2005. – 195 с.

212. Нижник Н. Р. Модернізація Національної академії державного управління при Президенті України: роздуми та перспективи розвитку / Н. Р. Нижник // Командор. – 2005. – № 1. – С. 5 – 8.

213. Нижник Н. Р. Проблеми реформування системи професійного навчання державних службовців у контексті європейського

вибору України / Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко // Статистика України. – 2006. – № 1. – С. 98 – 102.

214. **Нижник Н. Р.** Україна – державне управління, шляхи реформування / Н. Р. Нижник. – К. : АТ Мирон. друкарня, 1997. – 72 с.

215. **Нижник Н.** Системний підхід до керівництва організацією: функція планування / Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов / / Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 22 – 27.

216. **Нижник Н.Р.** Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков. – К. : Ін Юре, 1998. – 272 с.

217. **Ноздрачев А. Ф.** Государственная служба : учебник для подготовки государственных служащих / А. Ф. Ноздрачев. – М.: Статут, 1999. – 592 с.

218. **Обозов Н. Н.** Психология работы с людьми: учеб. пособие / Н. Н.Обозов, Г. В. Шекин. – К. : МАУП, 1999. – 152 с.

219. **Оболенський О.** Державна служба : підруч. / О. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

220. **Оболенський О.** Державне управління і державна служба України: реформування у світі світового досвіду: матер. наук.-практ. семінару (11-12 березня 2002 р.); за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 352 с.

221. **Оболенський О. Ю.** Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с.

222. **Оболенський О. Ю.** Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: монографія / О. Ю. Оболенський. – Хмельницький: Поділля, 1998. – 294 с.

223. **Оболенський О. Ю.** Державна служба: навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.

224. **Оболенський О.Ю.** Державна служба: підруч. / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

225. **Оболенський О.Ю.** Проходження державної служби: навч. посіб. / О.Ю. Оболенський, В.М. Сороко. – К.: Вид-во НАДУ, 2008. – 91с.

226. **Оболонский А. В.** Бюрократия для XXI века? Новые модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия / А. В. Оболенский. – М.: Дело, 2002. – 168 с.

227. **Одегов Ю. Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник / Ю. Г. Одегов. – М.: Академический Проект, 2005. – 1080 с.

228. **Одінцова Г.** Керівник у сфері державного управління : конспект лекцій / Г. Одінцова. – Х.: УАДУ (ХФ), 2000. – 52 с.

229. **Озірська С. М.** Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Фран-

цузька республіка / С. М. Озирська, Ю. Д. Полянський. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.

230. Олуйко В. М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток : монографія / за ред. Н. Р. Нижник, Г. І. Лелікова. – К. : Науковий світ, 2001. – 236 с.

231. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку / В. Олуйко. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

232. Олуйко В. Нормативно-правові засади формування регіональної кадрової політики / В. Олуйко // Вісн. держ. служби України. – 2000. – № 2. – С. 64 – 71.

233. Олуйко В. Особливості формування кадрової політики : регіональний аспект / В. Олуйко // Вісн. держ. служби України. – 2000. – № 1. – С. 70 – 76.

234. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

235. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посібник / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, Н. Г. Плахотнюк [та ін.]; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : Нічлава, 2003. – 288 с.

236. Ортега-и-Гассет, Г. Восстание масс / Г. Ортега-и-Гассет. – М.: АСТ, 2001. – 506 с.

237. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Макиев, Д. В. Обухов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 480 с.

238. Павленчик П. Атестація – важливий елемент проходження державної служби / П. Павленчик // Вісн. держ. служби України. – 2000. – № 4. – С. 66 – 71.

239. Павленчик П. Прийняття на державну службу: огляд нормативних документів / П. Павленчик, Б. Цимовський // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 3. – С. 87 – 108.

240. Павленчик П. Т. Добір, конкурс, присяга...резерв – технології // Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Л.: ЛРІДУ, 2002. – С. 181 – 192.

241. Парсонс Т. Общий обзор / Т. Парсонс // Американская социология. – М. : Прогресс, 1972. – С. 360 – 378.

242. Патрушев А. Расколдованный мир Макса Вебера / А. Патрушев. – М.: Изд-во МГУ, 1992. – 207 с.

243. Пахомов І. М. Адміністративно-правові питання державної служби в СРСР / І. М. Пахомов. – К.: Вид-во Київ. ун-ту, 1971. – 128 с.

244. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

245. **Персонал**: словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташев, А. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 1999. – 512 с.

246. **Петренко О.** Морально-етичні засади формування інституту публічної служби в Україні / О. Петренко // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2007. – Вип. 4 (30). – С. 226 – 233.

247. **Підвищення кваліфікації державних службовців**: вивчення потреби та організація навчання : зб. наук. пр. / Кол. авт.– К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 148 с.

248. **Пірен М.** Політична еліта та проблеми політичної елітаризації українського суспільства / М. Пірен // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 1. – С. 242 – 249.

249. **Плахотнюк Н.** Відповідальність службовців апарату державного управління / Н. Плахотнюк // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ, 2002. – Вип. 10. – С. 33 – 38.

250. **Политология** : учеб. пособие / под ред. Г. В. Полуниной – М.: Акалис, 1996. – С. 73 – 97.

251. **Практика роботи відділу кадрової роботи з питань державної служби Черкаської обласної державної адміністрації** // Вісн. держ. служби України. – 1996. – № 4. – С. 80 – 82.

252. **Пронкин С. В.** Государственное управление зарубежных стран : учеб. пособие / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: КДУ, 2007. – 496 с.

253. **Пропозиції з удосконалення системи роботи з кадрами державної служби** // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 2. – С. 79 – 84.

254. **Психологические аспекты подбора и проверки персонала** / Н. А. Литвинцева (сост.). – М.: Центр, 1997. – 144 с.

255. **Райт Г.** Державне управління / Г. Райт; пер. з англ. В. Івашко, О. Коваленко, С. Соколик. – К. : Основи, 1994. – 191 с.

256. **Рогожин М. Ю.** Управление персоналом / М. Ю. Рогожин. – Изд. 2-е. – М. : Индекс Медиа, 2007. – 304 с.

257. **Саламатов В. О.** Порівняльна оцінка наявності фективних управлінських практик у роботі муніципальних органів влади України, Росії, США / В. О. Саламатов // Теорія та практика держ. упр.: зб. наук. пр. – Х.: «Магістр», 2007. – Вип. 1 (16). – С. 205 – 211.

258. **Самоукина Н.** Управление персоналом : российский опыт / Н. Самоукина. – СПб.: Питер, 2003. – 236 с.

259. **Свірнюк О. М.** Кар'єрна та посадова системи: порівняльні характеристики / О. М. Свірнюк // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Л.: ЛРІДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 284 – 288.

260. Своински Э. Принципы функционирования публичного управления в Польше / Э. Своински, Я. Бизон-Куроцка // Теорія та практика держ. упр.: зб. наук. пр. – Х.: «Магістр», 2007. – Вип. 1 (16). – С. 376 – 382.

261. Серьогін С. М. Актуальні питання реалізації «Комплексної програми підготовки державних службовців» в Дніпропетровській області / С. М. Серьогін // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ УАДУ, 2001. – Вип. 1 (4). – С. 9 – 17.

262. Серьогін С. М. Влада і державна служба: історичний аспект : навч. посіб. / С. М. Серьогін. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 194 с.

263. Серьогін С. М. Державна служба і державні службовці / С. М. Серьогін // Придніпров. вісн. – 1998. – № 95 – 96 (162 – 163). – С. 93 – 95.

264. Серьогін С. М. Державне управління та державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Л. Л. Прокопенко, Н. К. Рашитова. – Х. : «Магістр», 2003. – 160 с.

265. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Серьогін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.

266. Серьогін С. М. Деякі особливості дослідження образу державного службовця / С. М. Серьогін // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ УАДУ, 2002. – Вип. 9. – С. 81 – 195.

267. Серьогін С. М. Деякі особливості дослідження образу державного службовця / С. М. Серьогін // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ УАДУ, 2002. – Вип. 9. – С. 181 – 195.

268. Серьогін С. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батраченко. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. – Ч. 1. – 40 с.; Ч. 2 – 65 с.

269. Серьогін С. М. Новая генерация руководителей для молодого государства / С. М. Серьогін // Лидер Приднепровья. – 2003. – № 1. – С. 11.

270. Серьогін С. М. Поняття державної кадрової політики і принципи її здійснення / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. – Д.: ДРІДУ УАДУ, 2002. – Вип. 2 (8). – С. 3 – 10.

271. Серьогін С. М. Про особливості статусу посадових осіб місцевого самоврядування та необхідність його правового врегулювання / С. М. Серьогін // Управління сучасним містом. – 2000. – № 4 – С. 8 – 12.

272. Серьогін С. М. Проблеми кадрового забезпечення державної служби і навчальні програми підготовки державних службовців / С. М. Серьогін, Ю.П. Шаров // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 2. – С. 90 – 94.

273. **Серьогін С. М.** Формування якостей керівника в державному управлінні / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук // Вісн. НАДУ. – 2003. – Вип. 3. – С. 137 – 147.

274. **Серьогін С.** Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції / С. Серьогін, В. Хлуткова // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 100 – 105.

275. **Слиньков В. Н.** Документи адміністративного делопроизводства в менеджменте бизнеса : практ. пособие / В. Н. Слиньков. – К. : Изд-во Европ. ун-та фин-сов, инф. систем, менеджмента и бизнеса, 1999. – 546 с.

276. **Сороко В.** Оцінка ефективності діяльності державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2006. – № 2. – С. 20 – 25.

277. **Сороко В.** Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 65 – 76.

278. **Сороко В.М.** Теоретико-методологічні засади державно-управлінської діяльності: професійні стандарти, процедури, технології: монографія / В. М. Сороко, Н.В. Ходорівська, Н.А. Дмитрук. – К.: Вид-во НАДУ, 2008. – 184 с.

279. **Соснин А. С.** Основы теории и практики менеджмента : конспект лекций / А. С. Соснин, Л. В. Мельниченко. – К. : Изд-во Европ. ун-та финансов, информ. систем, менеджмента и бизнеса, 2000. – 216 с.

280. **Стасюк О.** Про деякі методологічні засади в доборі керівників органів державної влади / О. Стасюк // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 3 – 4. – С. 50 – 55.

281. **Стаут С.** Управленческий тренинг / С. Стаут. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.

282. **Сулемов В. А.** Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии: монография / В. А. Сулемов. – 2-е изд. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 344 с.

283. **Сучасні технології професійного навчання державних службовців.** практикум : навч.-метод. посіб./ Т. Берегой, Т. Гречко, М. Їжа [та ін.]. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2007. – 188 с.

284. **Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки:** монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. – К.: УАДУ, 2003. – 180 с.

285. **Сушинський О. І.** Контроль у сфері публічної влади: теоретико-методологічні та організаційно-правові аспекти: монографія / О. І. Сушинський. – Л.: ЛРІДУ, 2002. – С. 213 – 234.

286. **Сушинський О. І.** Організаційно-правові інститути в аспекті розвитку державної служби / О. І. Сушинський // Статистика України. – 2003. – № 1. – С. 42 – 47.

287. **Сушинський О.** Інститут державної служби: поняття та законодавче регулювання / О. Сушинський // Актуал. пробл.

держ. упр.: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ, 2002. – Вип. 3 (9). – С. 216 – 229.

288. **Танчер В.** Ідеї елітизму в контексті демократичної трансформації суспільства / В. Танчер, О. Кучеренко // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 1998. – № 3. – С. 5 – 16.

289. **Твердохліб О. С.** Впровадження європейських стандартів державної служби в Україні / О. С. Твердохліб // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Л.: ЛРІДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 300 – 303.

290. **Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посіб.** / Г. В. Щокін (авт.-уклад.). – К.: МАУП, 1998. – 256 с.

291. **Титаренко Л.** Розгляд методологічних засад вивчення державної кадрової політики / Л. Титаренко // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ УАДУ.– Вип. 2 (14). – С. 67 – 80.

292. **Тітов Ю.** Демократія і кадрова політика / Ю. Тітов, В. Якимов // Персонал. – 1995. – № 1. – С. 11 –18.

293. **Ткачук А.** Місцеве самоврядування: світовий та український досвід / А. Ткачук, Р. Агранофф, Т. Браун. – К.: «Заповіт», 1997. – 186 с.

294. **Травин В. В.** Основы кадрового менеджмента / В. В.Травин, В. А. Дятлов. – М.: Инфра-М, 1997. – 336 с.

295. **Трощинський В. П.** Молодь допомагає розуміти та відчувати завтрашній день / В. П. Трощинський // Вісн. держ. служби України. – 2006. – № 4. – С. 4.

296. **Турчинов А. И.** Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М.: Москов. психол.-соц. ин-т, Флинта, 1998. – 272 с.

297. **Українське ділове мовлення: професійне і непрофесійне спілкування.** – Донецьк: ТОВ ВКФ «БАО», 2007. – 480 с.

298. **Універсальний довідник – практикум з ділових паперів** / С. П. Бибик, І. Л. Михно, Л. О. Пустоцвіт, Г. М. Сjuta. – К.: Довіра: УНВЦ «Рідна мова», 1997. – 399 с.

299. **Управление персоналом : учебник** / общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.

300. **Управление персоналом : учебник** / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

301. **Управление персоналом : энциклопедический словарь** / под ред. А. П. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998. – 453 с.

302. **Управление персоналом государственной службы : учеб.-метод. пособие** / под общ. ред. Е. В. Охотского. – М. : Изд-во РАГС, 1997. – 536 с.

303. **Управление персоналом организации** : учебн. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра, 2007. – 638 с.

304. **Управление персоналом организации: практикум** : учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра, 2002. – 296 с.

305. **Уткін Є. А.** Світовий досвід в сфері державного управління та його кадрова складова / Є. А. Уткін. – О.: ОРІДУ УАДУ, 2001. – 90 с.

306. **Хміль Ф. І.** Основи менеджменту : підручник / Ф.І. Хміль. – К. : Академ. вид-во, 2003. – 608 с.

307. **Хміль Ф. І.** Управління персоналом: підручн. / Ф.І. Хміль. – К.: Академ. вид-во, 2006. – 488 с.

308. **Цветаев В. М.** Управление персоналом / В. М. Цветаев.– СПб: Питер, 2002. – 192 с.

309. **Черепанов В. В.** Основы государственной службы и кадровой политики : учеб. пособ. / В. В. Черепанов, В. П. Иванов.– М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2007. – 575 с.

310. **Черноног Є. С.** Державна служба : історія, теорія і практика: навч. посіб. / Є. С. Черноног. – К. : Знання, 2008. – 458 с.

311. **Чиканова Л. А.** Государственные служащие / под ред. Б. А. Шеломова. – М. : Юрист, 1998. – 112 с.

312. **Шаров Ю. П.** Проблеми кадрового забезпечення державної служби і навчальні програми підготовки державних службовців / Ю. П. Шаров // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 2. – С. 90 – 94.

313. **Шаров Ю. П.** Сучасна парадигма суспільного управління і стратегічне мислення державних службовців/ Ю. П. Шаров // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 1. – С. 60 – 67.

314. **Шкатулла В. И.** Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М. : Норма-Инфра, 1999. – 527с.

315. **Шувалова Н.** Должностная этика : зарубежный опыт / Н. Шувалова // Служба кадров и персонал. – 2005. – № 4. – С. 31 – 35.

316. **Щедров В. И.** Методы диагностики психических состояний и анализа деятельности человека / В. И. Щедров. – М.: Изд-во ИП РАН, 1994. – 206 с.

317. **Щекин Г. В.** Основы кадрового менеджмента: учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.

318. **Щекин Г. В.** Социальная теория и кадровая политика : монографія / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.

319. **Яковенко О.** Сучасна кадрова політика: регіональний аспект / О. Яковенко // Вісн. УАДУ. – 2000. – № 3 . – С. 5 – 9.

320. **Якубовський О. П.** Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні. навч.-метод. посіб. / О. П. Якубовський, Л. Л. Приходченко. – О. : ОФ УАДУ, Оптімум, 2001. – 173 с.

321. **Яцков В. А.** Кадровая политика КПСС : опыт и проблемы / В. А. Яцков. – М.: Мысль, 1986. – 315 с.

322. **Яцуба В. Г.** Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект): дис. канд. наук з держ. упр. / В. Г. Яцуба. – К.: УАДУ при Президентові України, 1999. – 210 с.

**ДОДАТКИ
ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«КАДРОВА ПОЛІТИКА І ДЕРЖАВНА СЛУЖБА»**

Додаток А

**Перелік
нормативно-правових актів,
що регулюють кадрову політику в Україні
Закони України**

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.
2. Про боротьбу з корупцією : закон України від 05 жовт. 1995 р. №356/95-ВР
3. Про місцеві державні адміністрації : закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV
4. Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723 – XII
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 7 лип. 2001 р. № 493-III
6. Про відпустки : закон України від 2 листоп. 2000 р. № 2073-III
7. Кодекс законів про працю України від 1 черв. 1972 року : затверджений законом Української РСР № 322-VIII від 10 груд. 1971 р.

Укази Президента України

1. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 19 трав. 1995 р. № 381.
2. Про систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців : указ Президента України від 30 трав. 1995 р. № 398.
3. Про затвердження Положення про Українську Академію державного управління та її загальні структури : указ Президента України від 2 серп. 1995 р. № 682/95.
4. Про створення Львівського, Одеського і Харківського філіалів Української Академії державного управління : указ Президента України від 11 верес. 1995 р. № 824.
5. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками держа-

вних підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 10 листоп. 1995 р. № 1035.

6. **Про Концепцію** боротьби з корупцією на 1998-2005 рр. : указ Президента України від 24 квіт. 1998 р. № 367.

7. **Про заходи** щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810

8. **Про систему** центральних органів виконавчої влади : указ Президента України від 15 груд. 1999 р. № 1572/99.

9. **Про склад** Кабінету Міністрів України : указ Президента України від 15 груд. 1999 р. № 1574/99.

10. **Про стратегію** реформування державної служби в Україні : указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599.

11. **Про комплексну** програму підготовки державних службовців : указ Президента України від 9 листоп. 2000 р. № 1212.

12. **Про заходи** щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні на 2000 – 2001 роки : указ Президента України від 26 лип. 2000 р. № 925/2000.

13. **Про підвищення** соціального статусу жінок в Україні : указ Президента України від 25 квіт. 2001 р. № 283.

14. **Про Концепцію** державної регіональної політики : указ Президента України від 25 трав. 2001 р. № 341.

15. **Про чергові** заходи, щодо по дальшого здійснення адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 29 трав. 2001 р. № 345.

16. **Питання** Української Академії державного управління при Президентові України : указ Президента України від 21 верес. 2001 р. № 850.

17. **Про Концепцію** адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004.

18. **Про Концепцію** адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004.

Постанови Кабінету Міністрів України

1. **Про затвердження** Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 8 лют. 1997 р. № 167.

2. **Про затвердження** Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. № 169.

3. **Про упорядкування** структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій : постанова Кабінету Міністрів України від 12 берез. 2005 р. № 179.

4. **Про затвердження** Положення про формування кадрового резерву для державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199.

5. **Про затвердження** Порядку видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків : постанова Кабінету Міністрів України від 24 лют. 2003 р. № 212.

6. **Про упорядкування** структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів пр.ратури, судів та інших органів : постанова Кабінету Міністрів України від 9 берез. 2006 р. № 268.

7. **Про затвердження** Порядку проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої - третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 21 лют. 2007 р. № 272.

8. **Про порядок** обчислення стажу державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 3 трав. 1994 р. № 283.

9. **Про затвердження** Положення про порядок прийому осіб на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» в освітній галузі «Державне управління» та працевлаштування випускників : постанова Кабінету Міністрів України від 26 трав. 2005 р. № 402.

10. **Про деякі питання** застосування статей 4, 15 і 27 Закону України «Про державну службу» : постанова Кабінету Міністрів України від 17 черв. 1994 р. № 423.

11. **Про затвердження** положень про прийом, стажування слухачів та працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів, де проводиться стажування слухачів Національної академії : постанова Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2004 р. № 468.

12. **Про затвердження** Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 11 трав. 2006 р. № 614.

13. **Про затвердження** Положення про ранги державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 19 черв. 1996 р. № 658.

14. **Про затвердження** Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 25 трав. 1998 р. № 731.

15. **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.

16. **Про затвердження** Положення про порядок стажування у державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 1 груд. 1994 р. № 804.

17. **Про затвердження** Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р. № 912.

18. **Про затвердження** Порядку проведення службового розслідування стосовно державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 13 черв. 2000 р. № 950.

19. **Деякі питання** організації бюджетного процесу : постанова Кабінету Міністрів України від 26 листоп. 2008 р. № 1036.

20. **Про затвердження** Загального положення про юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи та організації : постанова Кабінету Міністрів України від 26 листоп. 2008 р. № 1040.

21. **Про надбавки** за вислугу років для працівників органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 20 груд. 1993 р. № 1049.

22. **Про затвердження** Типового регламенту центрального органу виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 19 верес. 2007 р. № 1143.

23. **Про затвердження** Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 17 жовт. 1997 р. № 1153.

24. **Про затвердження** Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовт. 2001 р. № 1386.

25. **Про затвердження** Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2001 р. № 1440.

26. **Про затвердження** Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання : постанова Кабінету Міністрів України від 10 верес. 2003 р. № 1444.

27. **Про подання** органами виконавчої влади аналітичної інформації про виконання вимог Закону України «Про боротьбу з корупцією» : постанова Кабінету Міністрів України від 27 верес. 1999 р. № 1785.

28. **Про затвердження** Положення про проведення атестації державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2000 р. № 1922.

29. **Про затвердження** Порядку погодження продовження терміну перебування на державній службі : постанова Кабінету Міністрів України від 26 груд. 2003 р. № 2020.

Накази – листи Головного управління державної служби України

1. **Про затвердження** Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань : наказ Головного управління державної служби України від 31 жовт. 2003 р. № 122

2. **Про затвердження** Методичних рекомендацій щодо застосування пункту 2 Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199 : наказ Головного управління державної служби від 20 січ. 2007 р. № 10.

3. Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців : наказ Головного управління державної служби України, Української Академії державного управління при Президентові України від 10 трав. 2002 р. № 30/84.

4. Про затвердження методичних рекомендацій щодо застосування Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади та зразків оформлення документів особових справ : наказ Головного управління державної служби при Кабінеті Міністрів України від 5 лип. 1998 р. № 24.

5. Про затвердження Рекомендацій щодо застосування постанови Кабінету Міністрів України від 26 груд. 2003 р. № 2020 «Про затвердження Порядку погодження продовження терміну перебування на державній службі» з додатком та Форми подання щодо погодження продовження терміну перебування на державній службі : наказ Головного управління державної служби України від 6 лют. 2004 р. № 25.

6. Про Довідник типових професійних характеристик посад державних службовців : наказ Головного управління державної служби України від 1 верес. 1999 р. № 65.

7. Про присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування відповідно до статті 14 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» : наказ Головного управління державної служби України від 28 берез. 2005 р. № 72.

8. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань : наказ Головного управління державної служби України від 30 черв. 2004 р. № 102.

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування постанови Кабінету Міністрів України від 19 черв. 1996 р. № 658 «Про затвердження Положення про ранги державних службовців» : наказ Головного управління державної служби України від 31 берез. 2006 р. № 106.

10. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань запобігання та протидії корупції : наказ Головного управління державної служби України від 26 груд. 2007 р. № 337.

11. Методичні рекомендації щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців : наказ

Головного управління державної служби України від 17 листопада, 2004 р. № 201.

12. Про прийняття на державну службу: огляд нормативних документів : лист-роз'яснення Головного управління державної служби України від 1 берез. 1998 р. № 10/2631.

13. Методичні рекомендації щодо особливостей прийняття (обрання) на службу посадових осіб органів місцевого самоврядування : лист Головного управління державної служби України від 6 лют. 2002 р. № 42/621.

14. Методичні рекомендації щодо організації складання Присяги та порядку присвоєння рангів посадовим особам органів місцевого самоврядування відповідно до статей 11 та 15 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» : лист Головного управління державної служби України від 4 лип. 2001 р. № 42/3721.

15. Методичні рекомендації щодо проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування : лист Головного управління державної служби України від 10 жовт. 2001 р. № 42/5690.

16. Методичні рекомендації щодо продовження терміну перебування на службі в органах місцевого самоврядування : лист Головного управління державної служби України від 06 черв. 2008 р. № 4746/47-08.

Накази міністерств

1. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників : наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 лип. 1993 р. № 58.

2. Про затвердження форми декларації про доходи, зобов'язання фінансового характеру та майновий стан державного службовця та особи, яка претендує на зайняття посади державного службовця : наказ Міністерства фінансів України від 6 берез. 1997 р. № 58.

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення державними службовцями та особами, уповноваженими на виконання функцій держави, декларації про доходи, зобов'язання фінансового характеру та майновий стан державного службовця та особи, яка претендує на зайняття посади державного службовця, щодо себе та членів своєї сім'ї

: наказ Міністерства фінансів України від 9 квіт. 2001 р. № 175.

4. Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 9-ДС (річна) та Інструкції щодо її заповнення : наказ Державного комітету статистики України від 14 жовт. 2004 р. № 559.

5. Про затвердження форми первинного обліку № П-2ДС та Інструкції по її заповненню : наказ Міністерства статистики України від 26 груд. 1995 р. № 343.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ

1. Назвіть принципи кадрової політики в сфері державної служби в Україні.
2. Визначте концептуальні ідеї розвитку державної служби в умовах наближення до адміністративно-правового простору Європейського Союзу.
3. Які проблеми виникли під час реалізації адміністративної реформи в Україні?
4. Вкажіть та охарактеризуйте принципи адміністративного права в Україні.
5. Дайте визначення кадровій політики в Україні.
6. Опишіть інституціональну структуру державної служби.
7. Визначте основні функції та завдання державної служби.
8. У чому полягає сутність загальних та спеціальних принципів державної служби?
9. Охарактеризуйте інституційне забезпечення управління державною службою в Україні, функції та завдання.
10. Які підходи до визначення видів державної служби існують в науці?
11. Надайте характеристику видам публічної служби.
12. Викладіть сутність принципів державної служби.
13. Чим характеризується правовий статус державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування?
14. Визначте основні права та обов'язки публічного службовця.
15. Якими документами визначаються конкретні обов'язки та права державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування?
16. Чим регламентуються права та обов'язки державних службовців?
17. Визначте основні обмеження громадянських прав державних службовців.
18. Опишіть мету, завдання, процедури атестації та оцінки діяльності державних службовців.
19. Проаналізуйте основні етапи та критерії добору, відбору на державну службу.

20. Назвіть основні обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

21. Наведіть основні положення Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців.

22. Дайте визначення «кадровому резерву», вкажіть мету та завдання.

23. Обґрунтуйте необхідність безперервного навчання, підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки державних службовців.

24. Окресліть роль та місце самоосвіти в кар'єрному просуванні державних службовців.

25. Порівняйте умови припинення державної служби в Україні та у Франції, Німеччині, США.

26. Що може бути підставою для звільнення та службового розслідування?

27. Якими пільгами можуть користуватися державні службовці?

28. Які міри заохочення існують для стимулювання праці в структурі державної служби?

29. Які міри правової відповідальності існують і які з них застосовуються до державних службовців? У яких випадках?

30. Які дії державних службовців визнаються неправомірними?

31. Які види службових злочинів ви можете назвати? Які форми покарання вони тягнуть за собою?

32. Наведіть визначення «посада», «повноваження», «посадова особа», «службова особа», «державно-службова посада».

33. Поясніть критерії класифікації видів державних службовців і типології посад у публічній службі.

34. Визначте сутність понять «політична посада», «адміністративна посада» та «патронатна посада».

35. Опишіть принципи розподілу посад в державній службі.

36. Окресліть завдання та функції осіб, що перебувають на політичних, адміністративних та патронатних посадах.

37. Охарактеризуйте основні підходи до організації публічної служби в міжнародній практиці.

38. Визначте місце та роль профспілкових комітетів на державній службі.

39. Проаналізуйте специфіку вступу на публічну службу та відповідальності в міжнародній практиці.

40. Які існують моделі управління кадровим забезпеченням?

41. Проаналізуйте види систем кадрового забезпечення.

42. Як Ви розумієте сутність кар'єрної системи публічної служби?

43. Відзначте особливості посадової системи кадрового забезпечення: переваги та недоліки.

44. Поясніть основні моделі реорганізації публічної служби.

45. Які концептуальні ідеї покладено в розробку моделей реорганізації публічної служби?

46. Які переваги та недоліки «змішаної» моделі кадрового забезпечення?

47. З яких категорій службовців складається сучасна структура публічної служби Європейського Союзу?

48. Як відбувається атестація публічних службовців ЄС?

49. Як проходить вступ на службу ЄС?

50. Особливості проходження публічної служби у Франції: принципи організації, права та обмеження, система навчання.

51. Організація публічної служби в США: принципи, процедури.

52. Як зробити кар'єру публічному службовцю у Німеччині?

53. Публічна служба у Великій Британії у взаєминах з бізнес-сектором.

54. Адміністративна реформа в Польщі та її результати.

55. Умови проходження цивільної служби в Польщі.

56. Специфіка служби в органах місцевого самоврядування в Швеції.

58. Служба в муніципальних урядах Канади: відмінні та спільні риси.

59. Правовий статус державного службовця в Російській Федерації.

60. Особливості проходження державної служби в РФ.

61. Інститут публічної служби в Італії.

62. Кар'єрний розвиток на державній службі України.

63. Планування професійного розвитку персоналу державної служби.

64. Професійна етика в системі державної служби України.

65. Відповідальність державного службовця: соціальна, моральна, правова.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

Розгляньте запропоновані тести та надайте одну правильну відповідь.

1. Які документи регулюють діяльність організації в цілому?

1) статут, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку;

2) матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти;

3) діловодство, документи, класифікатори, типові бланки даних.

4) положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції, трудові контракти.

2. Назвіть основну мету кадрової політики організації:

1) мінімізація витрат на робочу силу;

2) створення згуртованої, відповідальної й високопродуктивної робочої сили;

3) створення максимальної кількості робочих місць;

4) планування перспективної потреби у кадрах і їх своєчасна підготовка.

3. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики?

1) середнього;

2) оперативного;

3) низового;

4) вищого.

4. Кадрова політика поділяється на такі типи:

1) активна та реактивна;

2) пасивна та превентивна;

3) закрита та відкрита;

4) всі названі варіанти.

5. Посадове зростання персоналу унеможлиблюється за умови здійснення такої кадрової політики, як:

1) превентивна;

2) закрита;

3) активна;

4) пасивна.

6. Єдина система кадрової роботи складається з таких підсистем:

1) створення оптимальних умов праці та трудових відносин, оформлення і обліку кадрів, розвиток кадрів;

2) планування, прогнозування та маркетингу персоналу, розроблення організаційних структур управління і стимулювання праці;

3) аналізу, планування і прогнозування кадрів; підбору, розстановки, оцінки та безперервної освіти кадрів;

4) раціонального використання кадрів, планування, прогнозування й маркетингу персоналу.

7. Етапами розроблення кадрової політики є такі:

1) програмування, нормування та оцінювання;

2) нормування, програмування та моніторинг персоналу;

3) прогнозування, планування, нормування та відстеження;

4) аналіз, прогноз, вибір критеріїв та оцінка.

8. Об'єктами кадрової роботи на підприємстві визначають:

1) робітників;

2) управлінський персонал;

3) усіх працівників;

4) підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами.

9. Кадрова політика організації – це:

1) сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей (персоналу) в організації;

2) послідовність дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу;

3) система теоретичних поглядів і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи;

4) аналіз структури персоналу та прогнозування його розвитку.

10. Особовий склад установи (або частина цього складу), що представляє з себе групу за професійними або іншими ознаками, являє собою:

- 1) персонал;
- 2) кадри;
- 3) трудові ресурси;
- 4) робоча сила.

11. Яка із вказаних якостей, притаманних керівникові, належить до групи професійно-ділових:

- 1) висока культура поведінки;
- 2) твердість характеру;
- 3) організаторські здібності;
- 4) самокритичність.

12. Вкажіть основну ознаку посадової особи органу місцевого самоврядування:

- 1) проживає поблизу органу місцевого самоврядування;
- 2) отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету;
- 3) має кваліфікаційно-освітній рівень магістра державного управління;
- 4) призначений на посаду партійним керівництвом.

ТЕМАТИКА ЕСЕ

з дисципліни «Кадрова політика і державна служба»

1. Виникнення і розвиток державної служби як соціального інституту.
2. Соціальна місія, принципи та завдання державної служби.
3. Визначення видів державної служби, рівнів і меж повноважень.
4. Посада державної служби як первинна структурна одиниця державного органу.
5. Розмежування функцій політичного керівництва та адміністративної діяльності.
6. Правовий статус державних службовців.
7. Визначення потреб у професійному навчанні державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Встановлення вимог до їх професійної підготовки.
8. Оплата праці державних службовців, міри стимулювання та заохочення.
9. Сутність поняття і структура керівної діяльності.
10. Керівники-лідери у вітчизняній та зарубіжній практиці державного управління.
11. Моральні якості державних службовців у системі державно-службових відносин.
12. Особливості юридичної відповідальності посадових осіб у системі державної служби.
13. Контроль у системі державної служби України.
14. Громадські рухи і організації, засоби масової інформації як виразники суспільної думки про діяльність державної служби.
15. Громадська думка як невід'ємний елемент зворотного зв'язку в державно-управлінській діяльності.
16. Управлінська еліти та персонал публічної влади: сучасні підходи до адміністрування.
17. Політична еліта та політичне керівництво в сучасному українському суспільстві.
18. Політична еліта і професійна державна служба: взаємоумовленість і взаємодія.

19. Поняття і види посад в органах місцевого самоврядування.
20. Правовий статус службовця органів місцевого самоврядування.
21. Гарантії і соціальне забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування.
22. Проходження служби в органах місцевого самоврядування.
23. Управління службою в органах місцевого самоврядування.
24. Системи державної служби, їх розвиток і співіснування.
25. Правове регулювання державної служби в Україні.
26. Організація управління державною службою в Україні.
27. Національна специфіка ставлення до політичної діяльності державних службовців.
28. Принципи здійснення державної кадрової політики.
29. Історичний досвід здійснення державної кадрової політики.
30. Зарубіжний досвід здійснення державної кадрової політики у сфері державної служби.
31. Сутність сучасної кадрової політики держави: проблеми та перспективи.
32. Робота з кадрами – найважливіший засіб реалізації державної політики.
33. Методологія управління керівними кадрами у сфері державної служби.
34. Роль Головного управління державної служби України в роботі з керівними кадрами.
35. Управління кадрами в органах виконавчої влади.
36. Структура та основний зміст роботи кадрових служб.
37. Правове, нормативно-методичне, інформаційне та кадрове забезпечення системи управління кадрами.
38. Планування роботи з кадрами у сфері державної служби.
39. Основні вимоги до змісту планів, організація їх підготовки, виконання, контроль за здійсненням.
40. Функції та завдання кадрового менеджменту в умовах професіоналізації державної служби.

41. Організація планування індивідуальної роботи з кадрами, оцінка їх роботи.
42. Кадрові технології у роботі з керівним персоналом у сфері державної служби.
43. Атестація та оцінювання в роботі з персоналом у сфері державної служби.
44. Кадровий потенціал у сфері державної служби.
45. Формування якостей керівника у сфері державної служби.
46. Резерв керівних кадрів та робота з ним.
47. Механізм формування вищої політико-управлінської еліти.
48. Роль керівника в роботі з кадрами, стиль і методи його роботи.
49. Наукові принципи роботи з керівними кадрами.
50. Досвід, проблеми, практика роботи стосовно добору та висунення керівних кадрів у сфері державної служби.
51. Поняття, сутність і структура керівної діяльності.
52. Ротація кадрів як важливий чинник службової кар'єри.
53. Організація навчання керівних кадрів державної служби.
54. Апаратне професійне навчання і стажування керівників у сфері державної служби.
55. Проблеми і перспективи навчання керівних кадрів у сфері державної служби.
56. Планування службової кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби.
57. Оцінка ефективності праці керівника у сфері державної служби.
58. Управлінська та професійна культура керівника як фактор ефективності діяльності державних установ.
59. Етика державного службовця: професійна, службова, управлінська.
60. Критерії оцінки керівного персоналу у сфері державної служби.
61. Інформація та діловодство в діяльності органів державної влади.
62. Основні напрями адаптації інституту державної служби до європейських стандартів.

63. Проблеми та пріоритети розвитку державної служби в Україні.

64. Кодекс доброчесної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави. Загальні правила поведінки державного службовця та роль етичних комісій у проходженні державної служби.

65. Присяга як складова соціальної та громадянської відповідальності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

**ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ЇХ ВИКОНАННЯ**
з дисципліни «Кадрова політика і державна служба»

Варіант 1

1. Дайте визначення поняття «державна служба» і «служба в органах місцевого самоврядування». Що в них є спільного і чим вони відрізняються?
2. Визначте роль політичних партій у формуванні управлінських кадрів на центральному, регіональному і місцевому рівнях.

Варіант 2

1. У чому полягає соціальна мета, завдання і функції державної служби?
2. Визначте, що є спільного та чим відрізняються закриті та відкриті системи державної служби?

Варіант 3

1. Назвіть види, рівні та межі державної служби, охарактеризуйте їх.
2. Визначте першочергові шляхи подолання проблем зарубіжного досвіду організації державної служби до умов в Україні.

Варіант 4

1. Які особливості правового статусу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування?
2. Визначте, що спільного мають і чим відрізняються моделі кадрової політики, державної кадрової політики та кадрової роботи адміністративно-командної та сучасної систем?

Варіант 5

1. Визначте роль, місце і завдання контролю в системі державної служби України. Охарактеризуйте, як впливає на державну службу контроль з боку політичних партій, громадських організацій, ЗМІ та інших інститутів громадянського суспільства.

2. У чому полягає відмінність політичної еліти від бюрократичної та які види зв'язку розрізняють між ними за критерієм жорсткості?

Варіант 6

1. Сформулюйте пріоритетні напрямки реформування системи державної служби на регіональному та місцевому рівнях.

2. Як впливають характер та особливості державного устрою зарубіжних країн на сутність і специфіку організації та функціонування в них державної служби?

Варіант 7

1. Дайте порівняльну характеристику загальним тенденціям модернізації і реформування державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу.

2. Обґрунтуйте шляхи вирішення системних недоліків у функціонуванні державної служби.

Варіант 8

1. Охарактеризуйте посадову, кар'єрну та змішану моделі державної служби. У чому полягають їх спільні та відмінні риси?

2. Визначте особливості добору та підготовки кадрів органів державної влади місцевого рівня та органів місцевого самоврядування.

Варіант 9

1. У чому полягають недоліки та проблеми існуючої системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та які шляхи їх вирішення?

2. Визначте вимоги до культури спілкування керівника та необхідність їх використання з підлеглими, колегами і вищим керівництвом.

Варіант 10

1. Назвіть причини неефективного використання робочого часу керівника. Якої послідовності необхідно дотримуватися при плануванні особистої роботи керівника?

2. Як формується резерв управлінських кадрів в органах державної влади і які етапи роботи з резервом керівних кадрів ви знаєте?

Вимоги до виконання творчих завдань

Структура творчої роботи повинна включати наступні обов'язкові елементи:

1. Зміст.
2. Вступ (обґрунтування актуальності обраної теми дослідження).
3. Розкриття змісту проблеми (сутність, передумови або причини виникнення, аналіз сучасного стану).
4. Розгляд можливих шляхів та механізмів розв'язання (співставлення альтернатив).
5. Вибір і обґрунтування найбільш оптимального і ефективного шляху вирішення проблеми.
6. Висновки.
7. Перелік використаних джерел (згідно з бібліографічними вимогами).

Вимоги до оформлення творчої роботи: загальний обсяг роботи – 10 – 15 сторінок друкованого тексту (Times New Roman, розмір шрифту 13 кегль; міжрядковий інтервал 1,5).

Порядок захисту творчої роботи

1. Кожен слухач подає оформлену за встановленими вище вимогами творчу роботу викладачеві.
2. Захист творчої роботи здійснюється прилюдно під час очної сесії та передбачає її обговорення.
3. Час, який відводиться на захист, складає 15 хвилин (з них 5 хвилин – доповідь, 10 хвилин – відповідь на запитання та обговорення).

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ ТА ПОНЯТЬ

Адміністративна реформа (як поняття) – форма структурного впорядкування, удосконалення та розвитку системи органів державної влади як єдиного механізму держави, що утворився на основі інтеграції матеріальних, фінансових та людських ресурсів, підприємств, установ, організацій та відповідної їх взаємодії, заснованої на принципах розподілу влади в межах чинного законодавства, що забезпечує виконання завдань та функцій держави.

Адміністративна реформа (як процес) – неперервний в часово-просторовому форматі процес щодо удосконалення інституційних засад механізмів державотворення та державного апарату, результатом якого є соціально-економічний розвиток країни. Суспільні процеси з впровадження адміністративної реформи, як правило, сприяють встановленню в державі такої форми політичного режиму, який є найвідповіднішим тенденціям сучасної світової цивілізації.

Атестація державного службовця – це діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленої процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає.

Антикризове управління – процес, що направлений на усунення багато численних негативних наслідків кризи, який передбачає: розробку ідеології та єдиних стандартів у сфері кадрового менеджменту; здійснення ефективної кадрової політики; створення стандартних схем контролю та звітності; впровадження єдиної системи підготовки управлінських кадрів, заснування тренінгових центрів, програм підвищення кваліфікації, оцінки персоналу тощо.

Апарат державного органу – сукупність працівників державного органу, які складають його штат.

Відбір (на державній службі) – це виділення певної кандидатури із загальної кількості претендентів. Основними механізмами підбору, висунення і розстановки кадрів управління є такі: вільний підбір; відповідність формальним критеріям; конкурс.

Відповідальність управлінська – необхідність, обов'язок відповідати за прийняття чи неприйняття управлінських рішень, а також за наслідки, які настають у результаті діяльності, бездіяльності, неналежної діяльності суб'єктів управління.

Виконавча дисципліна – це виконання членами трудового колективу або окремими співробітниками наказів, розпоряджень, рішень, вказівок, прийнятих на вищому рівні управління.

Висунення – відбір і зарахування працівників у резерв керівних кадрів, а також проходження ними необхідної підготовки у складі резерву.

Владна еліта – соціальна спільність людей, що виникає в наслідок якої-небудь селекції, та має найбільшу спроможність впливати на процеси прийняття рішень у сфері управління суспільними ресурсами. Ч.Міллс розглядає владну еліту як привілейовані вищі верстви соціуму, що наділені конкретними атрибутами влади, впливу, багатства та престижу, зосередивши у своїх руках найголовніші керівні позиції в потужних прибуткових корпораціях, політичних та державних інституціях, а також у військах.

Групи інтересів – це групи осіб, об'єднаних особливими зв'язками взаємного інтересу та активною позицією щодо його реалізації (інтерес – програма дій та свідомий вибір заходів щодо його реалізації), яку намагаються відстоювати шляхом впливу на процес прийняття політико-управлінських рішень, але не прагнуть встановити повний політичний контроль над державою.

Групи лобі – високооплачувані професійні представники груп інтересів, які сприяють проходженню або непроходженню підготовлених законопроектів у законодавчих органах, вигідних певній соціальній групі; надають консультаційну, інформаційну допомогу та підтримку, впливають на законодавчий процес, виконують важливу роль в доборі експертів, спеціалістів для урядових програм, надають їм підтримку.

Групи тиску – формально організовані (інституційовані) групи інтересів, що складаються з професійно зібраних кадрів з чітко визначеними політичними та соціальними функціями; формуються в межах таких організацій, як політичні партії, громадські організації, асоціації галузевої економіки тощо.

Зворотний зв'язок – це обов'язковий елемент інформатизації та технологізації соціального простору, що дає змогу проаналізувати якість соціальних технологій, ступінь керуваності соціальних процесів, забезпечує здатність до своєча-

сного коректування соціальних технологій відповідно до запитів та очікувань соціуму.

Делегування повноважень та відповідальності – це передавання частини прав та обов'язків із сфери діяльності керівника підлеглому, який бере на себе відповідальність за них. Керівник, зберігаючи за собою розв'язання стратегічних завдань, загальне управління та контроль, передає розв'язання менш значущих проблем та пов'язану з ними відповідальність співробітникам, що володіють відповідними знаннями, практичним досвідом та зацікавлені в управлінській діяльності. Ефективність процесу делегування повноважень та відповідальності значною мірою визначається раціональним поєднанням інтересів організації (підрозділу), керівника та виконавців.

Державна кадрова політика – це загальнодержавна стратегія формування, розвитку і раціонального використання кадрів (персоналу), політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні. Це – виражаюча волю народу державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави. Це – система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Це – галузь загальної політики щодо принципів та методів відбору громадян на державну службу, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, розстановки та переміщення, використання та мотивування. Державна кадрова політика є інтегрованим відображенням групових, місцевих, кооперативних та інших інтересів, через формування кадрового складу органів влади.

Державне регулювання – це опосередковане управління через закони та нормативні акти, організаційно-кадрову підтримку, стимулювання ініціативи самих об'єктів управління.

Державний орган (за Конституцією України – орган державної влади) – запроваджене в структурі державного апарату в установленому порядку утворення, яке характеризується правовим статусом, цілями, завданнями, функціями, повноваженнями, структурними особливостями та спеціальною компетенцією.

Державна служба – це професійна діяльність осіб щодо практичного виконання завдань і функцій держави, які зай-

мають посади в державних органах та їх апараті, та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження.

Державний службовець – це громадянин, який займає посаду в державних органах та їх апараті з практичного виконання завдань і функцій держави, та отримує заробітну плату за рахунок державних коштів. Державний службовець має відповідну освіту та професійну підготовку, пройшов у встановленому порядку конкурсний відбір або був прийнятий на службу за іншою передбаченою законом процедурою.

Державна посада – це посада в органах державної влади, що утворюються відповідно до Конституції України, з певним колом обов'язків щодо виконання та забезпечення завдань і функцій держави, віднесених до повноважень даного органу, грошове утримання на якій здійснюється за рахунок державних коштів.

Державно-службові відносини – це об'єкт регулювання законодавством державної служби. Їх можна класифікувати за двома основними групами: а) відносини, які виникають у процесі організації державної служби, а саме – у зв'язку з підготовкою, добором і розстановкою кадрів; установами статусу державної служби, у зв'язку із заміщенням посад, проведенням оцінки праці і просуванням по службі; б) відносини, які складаються: у процесах зовнішніх відносин, державної безпеки та охорони правопорядку, інформація про які визнана державною таємницею і підлягає охороні державою.

Дисциплінарна відповідальність – це обов'язок державного службовця відповідати за здійснений ним дисциплінарний вчинок та нести міру стягнення, передбачену чинним законодавством. До службовців, крім дисциплінарних стягнень (зауваження, догана, сувора догана), передбачених чинним законодавством про працю України, можуть застосовуватися і такі дисциплінарні заходи: попередження про неповну службову відповідність; затримка до одного року у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду. В окремих випадках особи, винні у порушенні законодавства про державну службу, несуть цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно з чинним законодавством.

Довідково-інформаційні документи – це анотація, відгук, рецензія, висновок, довідка, огляд, доповідна записка, пояснювальна записка, запрошення, звіт, лист, оголошення, план, протокол, витяг з протоколу, стаття, прес-реліз, наукова робота, реферат, тези, конспект, телеграма, адрес, теледіаграма, факс.

Документ – це засіб фіксації певним чином на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини. Термін «документ» походить від латинського слова «documentum», що означає доказ, посвідчення, взірєць.

Етика ділових відносин – система універсальних і специфічних моральних вимог і норм поведінки, що реалізуються в одній із сфер суспільного життя - професійній діяльності; базується на загальнолюдських нормах і правилах поведінки, але має деякі відмітні особливості. Професійна роль будь-якого співробітника невід'ємно пов'язана з виконанням ним етичних норм взаємовідносин зі своїм зовнішнім оточенням (колегами, підлеглими, клієнтами та партнерами). Дотримання етики ділових відносин є одним із головних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого співробітника, так і організації в цілому.

Інновація управлінська – процес засвоєння нових управлінських знань, ідей, організаційних форм, методів та техніки управління.

Кадри – професійно підготовлені працівники, які мають практичні навички та досвід роботи в певній сфері, наділені відповідним статусом та виконують виробничі, розпорядчо-управлінські та керівні функції.

Кадрова політика – генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.

Кадрова політика у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоуправління – напрям державної кадрової політики, який передбачає визначення курсу, вироблення стратегії і тактики, розробку програм розвитку

системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування й результати їх реалізації; залучення, закріплення та використання на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, створення умов щодо розвитку й реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного й результативного функціонування органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Кадровий потенціал – це кадрові можливості у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, наявні на даний час, що спрямовані на перспективу, сформовані і продовжують формуватися у певних суспільних відносинах, характеризуються сукупністю кількісних і якісних ознак, мають свою структуру, постійно змінюються і перебувають у різних формах, здатні діяти так, щоб реалізувати основні завдання державної політики на найближчий період і перспективу. Кадровий потенціал визначається чисельністю кадрів, їх особливими якостями, професійно-кваліфікаційною, віковою, статевою структурою, характеристикою трудової і творчої активності.

Кадрова робота – діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління кадрових служб організацій та установ, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою всіх рівнів.

Кадрова система – сукупність кадрових інститутів, організаційних структур і відносин у державі.

Кваліфікація – це здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи. Кваліфікація має два параметри: рівень кваліфікації, що визначається складністю та обсягом виконання завдань і обов'язків; кваліфікаційна спеціалізація, яка визначається конкретною сферою (галуззю) необхідних знань.

Керівництво – встановлення правил, нормативів, напрямів діяльності та окремих дій органів державної влади по відношенню до керованих об'єктів.

Компетенція – це сукупність повноважень, прав та обов'язків державного органу, установи або посадової особи, які вони зобов'язані використовувати для виконання своїх функціональних завдань.

Комунікація – змістовний аспект соціальної взаємодії; акт або процес взаємодії між двома або більше соціальними об'єктами, що реалізується через механізми безпосереднього спілкування чи обміну інформацією з використання відповідних засобів комунікативного зв'язку.

Конкурс – це особлива процедура добору кадрів на вакантні посади згідно з рішенням конкурсної комісії. Таке рішення є юридичною підставою для призначення на відповідну посаду чи відмови у призначенні. Головною метою конкурсу, крім створення умов для реалізації права громадян на рівноправний доступ до державної служби, є також відбір на державну службу тих громадян, які в змозі виконувати функції за посадою, володіють для цього необхідними особистісними якостями, професійними знаннями, інтелектуальними здібностями.

Контроль – визначення відповідності чи невідповідності фактичного стану державної служби, її структури та конкретних дій державних службовців потребам соціально-економічного розвитку держави.

Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, цілей, цінностей, поглядів та ідеологій між індивідами, соціальними групами, класами і соціальними інститутами тощо. Конфлікт є характерною властивістю всіх соціальних систем, що знаходяться у стані розвитку.

Конфлікт латентний – форма конфлікту, що не має зовнішніх проявів боротьби. Перебіг латентного конфлікту відбувається навколо більш глибоких протиріч, ніж ті, що є предметом відкритого конфлікту (сутність якого є другорядною). Наприклад, протистояння сторін (відкритий «наочний» конфлікт) щодо вибору шляхів оптимального функціонування «системи» приховує наявність фактичної боротьби (латентний конфлікт) за підвищення статусу та володіння додатковими владними ресурсами.

Координація (в системі державного управління) – представляє собою процес, спрямований на погодження діяльності між різними структурними елементами (органами, установами, організаціями) державного механізму, результатом якого є досягнення загальних цілей і завдань держави.

Корупція (від лат. *corruptio* – підкуп) – це зловживання службовим становищем, пряме використання посадовою особою прав та повноважень з метою особистого збагачення; про-

дажність громадських та політичних діячів, працівників управлінських органів. Причини корупції мають різний характер і багато в чому залежать від природи держави. У боротьбі з корупцією використовуються такі методи, як: розробка законодавчих актів; формування професійної державної служби; обмеження втручання держави до економіки; удосконалення механізму державного регулювання та розподілу; посилення контролю за органами управління; гласність у роботі органів влади; ясна та результативна політика; дійове та компетентне керівництво.

Культура праці державного службовця – ціннісно-нормативна система принципів, знань і вмінь, яка, базуючись на культурно-інтелектуальних якостях особистості, виражає міру її професіоналізму, забезпечує якісний рівень діяльності, регуляцію поведінки і мотивації та діє як функціонально-рольовий механізм мистецтва працювати з людьми і для людей у сфері державної служби.

Магістр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Менеджмент – це наука, практика і мистецтво управління людьми, виробництвом, бізнесом в умовах правової держави і ринкової економіки, яка постійно змінюється і розвивається. Менеджмент – наука, тому що заснований на досвіді, це синтез наук (економіки, педагогіки, психології, соціології та ін.). Менеджмент – практика, тому що в ній базується історичний досвід провідних практиків у галузі економіки, управління, бізнесу, найбільший успіх і практичні помилки багатьох керівників, менеджерів, бізнесменів і підприємців. Менеджмент – мистецтво, це пов'язане з тим, що знання і досвід, які закладені в цій науці, можна застосовувати по-різному, залежно від того, наскільки здібна, добро-свісна людина.

Молодший спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій пев-

ного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Навички – вміння державного службовця, доведені до автоматизму.

Облік – фіксація та аналіз інформації щодо повноважень і переліку органів державної влади, державних управлінських рішень, реєстру посад державних службовців, кадрового складу державної служби, результатів реалізації державно-службових відносин тощо.

Організаційно-розпорядчі документи – це управлінська документація, що слугує засобом здійснення та регулювання процесів управління. Їх умовно поділяють на такі групи:

- організаційні (положення, інструкції, правила, статuti тощо);

- розпорядчі (постанови, рішення, розпорядження, вказівки тощо);

- довідково-інформаційні (довідки, протоколи, акти, пояснювальні записки, службові листи, відгуки, плани роботи, телеграми, звіти, доповіді тощо);

- з кадрових питань (заяви, накази щодо особового складу, особові картки, трудові книжки, характеристики тощо);

- особові офіційні (пропозиції, заяви, скарги, автобіографії, розписки, доручення тощо).

Освіта – основа інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства і держави.

Патронатна служба – це сукупність працівників державного органу, які самостійно приймаються на посади членами Кабінету Міністрів України, головами місцевих державних адміністрацій згідно із штатним розписом і категорією, що відповідає посаді. Патронатна служба може складатися з помічника, радника, керівника прес-служби або інших посад, передбачених штатним розписом. Чисельність служби та її структура затверджуються керівником.

Підбір кадрів управління – це процес їх вивчення з метою визначення можливості працівників успішно виконувати управлінські функції на певних посадах.

Підвищення кваліфікації кадрів – це підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищення на посаді.

Підготовка кадрів – це планомірна підготовка кваліфікованих спеціалістів, що є закономірним результатом навчання, засвоєння ними спеціальних знань, набуття сукупності вмій і навичок.

Перепідготовка кадрів – це підготовка кадрів з метою засвоєння ними нових знань, вмій і навичок у зв'язку зі зміною вимог до результатів праці та її змісту або оволодінням новою професією.

Планування – це процес пристосування ресурсів до змін зовнішніх і внутрішніх умов існування організації, установи. Планування уможливорює встановлення основних цілей, пріоритетних напрямів діяльності, ухвалення рішень, що сприяють виконанню функцій організації та її виживанню. Відповідно до цілей організації планування включає визначення політики, програм, способів і методів їх досягнення.

Персональна відповідальність – це володіння особи відповідними правами та обов'язками щодо надання оцінки власним вчинкам, діям, усвідомлення власної провини за помилки, погане просування справ тощо.

Повноваження – це офіційно надане право реалізації діяльності у визначеній законодавством сфері ведення справ.

Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

Посадовими особами є керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядницьких та консультативно-дорадчих функцій.

Правовий статус державних службовців – один з основних елементів правового інституту державної служби. Правовий статус державних службовців містить такі складові: способи заміщення посад; нормування та організація праці; вимоги, що висуваються до державних службовців, та гарантії держави; права, обов'язки, обмеження та заборони щодо посади; проходження служби (атестація, підвищення по службі, присвоєння рангу, спеціального звання тощо); заходи стимулювання та відповідальності.

Принципи державної служби – це такі основоположні ідеї, настанови, положення, що віддзеркалюють об'єктивні

закономірності та обґрунтовані напрями реалізації цілей, завдань і функцій держави, органів усіх гілок влади, прокуратури, повноважень та обов'язків державних службовців.

Принципи кадрової політики – сформульовані на основі світового досвіду правила, покладені в основу діяльності суб'єктів з розробки і реалізації кадрової політики держави, організації, установи.

Проблема управлінська – складне теоретичне та практичне завдання, для вирішення якого майже не існує загальноприйнятих методів. Управлінська проблема потребує ґрунтовного вивчення та дослідження, всебічного аналізу власне проблемної ситуації, отримання необхідної та повної інформації, вироблення інтегрованого алгоритму наукових підходів до її вирішення.

Прогнозування – полягає у науковому обґрунтуванні та передбаченні цілей діяльності організації державної влади у розвитку та в результаті будь-яких подій чи процесів у системі державної діяльності, в державній службі на основі отриманих даних, досягнень наукового аналізу, професійного досвіду та практики; прогнозування цілей та моделювання розвитку механізму держави, державного апарату, державної служби, органів державної влади, а також стандартів у державному управлінні

Професія – це різновид діяльності, занять особи, яка володіє комплексом спеціальних фахових знань та практичних фахових умінь і навичок, набутих внаслідок поглибленої загальної та спеціальної фахової підготовки, а також досвіду роботи.

Професіоналізм – це глибоке та всебічне знання і володіння практичними навичками в певній галузі суспільно корисної діяльності. У сфері державної служби професіоналізм – це здатність державного службовця, колективів державних службовців визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найефективніші шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах визначених законодавством повноважень.

Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця – це нормативний документ, який визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи.

Професійний розвиток кадрів державної служби – це професійно-кваліфікаційний розвиток, в основному пов’язаний з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, здобуттям нових умінь, знань, навичок та нового досвіду; з раціональним добором та розстановкою кадрів на основі використання здібностей та особистих можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах колективу працівників різного фаху, досвіду, віку, складу розуму та особистих якостей. Все це може знайти відображення в плануванні кар’єри державного службовця, у гласному просуванні по службі тощо.

Публічна влада – поняття, що характеризує суспільно-політичну владу, яка представлена такими видами: 1) владою народу як прояв демократії (вільні вибори, референдуми тощо); 2) державною владою – законодавча, виконавча, судова; 3) місцевим самоврядуванням – місцева публічна влада, що здійснюється територіальними громадами, радами, виконавчими органами рад, сільськими, селищними і міськими головами. Сутність терміну «публічна влада» є тотожною до терміну «народовладдя». Відповідно до ст.5 Конституції України народ є носієм суверенітету і єдиним джерелом влади та здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

Публічна служба – діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування.

Ранг (від нім. rang – ранг) – це звання, чин; розряд, категорія.

Резерв кадрів – це спеціально сформована група працівників, яка за своїми особистими якостями за умов певної додаткової підготовки може досягти кваліфікаційних вимог, що ставляться перед особами, які призначаються на відповідні посади.

Рішення – правовий акт, прийнятий виконкомами місцевих рад у колегіальному порядку з метою вирішення найбільш важливих питань у сфері їх компетенції.

Розпорядництво – оперативне регулювання режиму належної державної діяльності; у вузькому значенні – це точні вказівки керівними державними службовцями.

Розстановка кадрів управління – це найбільш оптимальний розподіл працівників за структурними підрозділами відповідно до вимог щодо управлінського колективу як єдиного цілого.

Система управління персоналом – це формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Служба в органах місцевого самоврядування – професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Стандарт – документ, розроблений на основі консенсусу та затверджений уповноваженим органом, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги, дотримання яких є обов'язковим. Стандарт може містити вимоги до термінології, позначок, пакування, маркування чи етикетування, які застосовуються до певної продукції, процесу чи послуги.

Статус державного службовця – особливий вид спеціально визначених і гарантованих державою норм, що характеризують місце державного службовця в суспільстві. Правовий аспект статусу державного службовця визначається Конституцією України, Законом України «Про державну службу», іншими нормативно-правовими актами. Він характеризується сукупністю прав, обов'язків та обмежень. При цьому слід розрізняти загальні права, обов'язки і обмеження, встановлені для всіх державних службовців, від посадових прав, обов'язків і обмежень, визначених для конкретних посад.

Спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Трудова дисципліна – це форма суспільного зв'язку людей в процесі виконання ними трудових функцій з обов'язковим підкоренням учасників визначеному розпорядку. Трудова дисципліна вводить особу у визначений стереотип поведінки, прийнятий та підтримуваний даним колективом.

Фахівець – це людина, яка володіє фаховими (спеціальними) знаннями та навичками в якій-небудь галузі (сфері) виробництва, науки, техніки, мистецтва тощо та яка має фах (спеціальність).

Функції державної служби – це основні напрями діяльності державної служби щодо її кадрового, нормативно-правового та наукового забезпечення, а також забезпечення реалізації загальних напрямів політики у сфері державної служби. Зміст кожної функції визначається цілями, що стоять перед державою та державним управлінням, і специфікою об'єкта державного управління, особливостями державно-службових повноважень, сфери діяльності та посадових обов'язків державних службовців тощо.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- адміністративні посади 140
- адміністративна відповідальність 147
- активна кадрова політика 15
- англосаксонська модель системи державної служби 189
- апаратне професійне навчання державних службовців 99-100
- асимільовані системи державної служби 187
- атестація 35
- Верховна Рада України 47
- види державної служби 136-137
- види контролю у сфері державної служби 168-171
- види систем державної служби 184-185
- висунення 72
- відбір 72
- відкрита система державної служби 185
- гарантії соціально-правового статусу державних службовців 147-149
- Головне управління державної служби України 48-49
- громадський (суспільний) контроль 169-170
- державна кадрова політика 16-17
- державна служба 125-128, 136
- державні службовці 65-66
- державний контроль 167
- джерела права державної служби 187-189
- дисциплінарна відповідальність 147
- добір кадрів 72
- добір кадрів управління 72
- довідково-інформаційні документи 108
- довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців 66-67
- документ 105
- документи щодо особового складу 108
- етика державного службовця 176
- етика державного управління 175

етична креативність 177
етична норма поведінки державного службовця 176
етичний кодекс державного службовця 179
загальні вимоги до організації документообігу 105
Загальні правила поведінки державного службовця 179
загальногромадянські права державних службовців 143
закриті системи державної служби 184
заохочення державного службовця 151-152
змішана модель системи державної служби 187
Інститут державного управління і місцевого самоврядування при Кабінеті Міністрів України 93
інформаційне забезпечення системи управління кадрами 45
інформаційно-аналітична діяльність 112
інформація 103-104
інформація в управлінні 103
Кабінет Міністрів України 47
кадри 12
кадрова політика 11-16
кадрова робота 32-33, 36
кадрова служба 49, 51-54
кадрова технологія 71-72
кадровий потенціал 75
кадровий резерв у державних органах 78
кадрові процеси в органах влади 20-23
кадрове відтворення 22
кадровий менеджмент 56
категорії посад державних службовців 62, 71, 162
керівний персонал у сфері державної служби 70
керівні кадри у сфері державної служби 70-71
класифікація необхідних якостей керівника 77
класична кар'єрна модель системи державної служби 186
компетенція 136,176
комунікативний потенціал керівника 113
комунікація 112
конкурс 73-75

континентальна модель системи державної служби 186
контроль 167
контроль за виконанням службового обов'язку 172
контроль за виконанням посадових обов'язків 172
конфлікт 117
конфлікт інтересів 119-120
Координаційна рада з питань державної служби при Президентіві України 47
корупційні діяння 145-146
корупція 117-119
кредит довіри 182
кримінальна відповідальність 147
критерії добору кадрів до кадрового резерву у сфері державної служби 81-82
критерії класифікації документів 107
критерії формування резерву кадрів органів державної влади 81
людські ресурси 13
матеріальна відповідальність 147
менеджмент 56
методичне забезпечення системи управління кадрами 45
мета державної кадрової політики 13, 31
механізми відбору кадрів у сфері державної служби 72-73
міри заохочення 152
моделі управління кадровим забезпеченням 28
мораль 175
моральна діяльність 175
моральна свідомість 175
моральні відносини 175
мотивація 35
мотивація персоналу 35
напрями державної кадрової політики 31-32
Національна академія державного управління при Президентіві України та її регіональні інститути 93-96
Національне агентство державної служби України 49-54
об'єкт кадрової політики 17
об'єкт впливу державної кадрової політики 17

облік і контроль у кадровій роботі 34, 108
обмеження етичного змісту 143
обмеження юридичного характеру 143
обов'язки державного службовця 142-143
оплата праці державних службовців 149-151
організаційно-розпорядчі документи 109
оцінка персоналу 34
оцінка працівників 34
оцінка трудової діяльності 34
оцінка праці персоналу у сфері державної служби 50
пасивна кадрова політика 15
патронатні посади 140
перепідготовка кадрів 91
персонал 13
персонал державної служби 149
підвищення кваліфікації кадрів 91
підготовка кадрів 91
пільги 151-152
планування 35, 59-61
планування ресурсів 33
політико-управлінська еліта 83
політична еліта 84-88
політична посада 140-141
політична діяльність на державній службі 193
посада 139
посада в органах місцевого самоврядування 161
посадові особи 148-149
посадова модель системи державної служби 186
посадова особа місцевого самоврядування 162-163
потенціал 34
права державного службовця 144
права посадових осіб місцевого самоврядування 163
обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування 163
правовий статус державних службовців та посадових осіб 161
правообмеження 143-144

Президент України 46
прийняття державно-управлінських рішень 112
принципи державного контролю 168
принципи державної кадрової політики 18-19
принципи державної служби 133
принципи кадрового менеджменту 57-58
принципи служби в органах місцевого самоврядування 160-161
принципи роботи з документами в системі органів державної влади 107
принцип політичної нейтральності 117
прогнозування розвитку кадрів 61-62
просування по службі державного службовця 62-64
просування за посадовими позиціями 34
професійне здоров'я державного службовця 181
професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця 66-67
профорієнтація та адаптація працівників 34
проходження служби в органах місцевого самоврядування 164-165
ранги державних службовців 63-64
реактивна кадрова політика 15
резерв кадрів 78-83
резерв керівних кадрів 78
реквізити 107
рівні роботи з персоналом 33
різновиди управлінського впливу 114-115
робоча сила 13
розмежування політичних та адміністративних посад 139-141
розстановка кадрів управління 72
ротація кадрів 65
середовище організації 111-112
система дипломатичних посад і рангів 156
система заслуг і досягнень 28
система звань (чинів) спеціалізованої державної служби 155
система класних чинів і посад прокуратури 156

система посад і рангів посадових осіб місцевого самоврядування 162

система спеціальних звань службовців Державної податкової адміністрації 157

системний підхід в управлінні 8

служба в органах місцевого самоврядування 160

соціально-психологічне забезпечення управління персоналом державної служби 45-46

спеціалізована державна служба 155

спеціальні види державної служби 136-137

спеціальні звання працівників митної служби 157

спілкування 113

статус державного службовця 141-142

статус народних депутатів України 158

структурно-функціональний аналіз 8

суб'єкт державної кадрової політики 16

теорія «дихотомії» 139

типи кадрової політики 14-15

трудові ресурси 13

Українська Академія державного управління при Президентові України 93

управління персоналом 42

управління службою в органах місцевого самоврядування 164-165

управлінське спілкування 113-114

управлінські документи 107

управлінське ділове спілкування 116

формуляр 107

функції державної служби 131-132

функції менеджменту 58-59

функції контролю 168-170

Школа вищого корпусу державної служби 96-99

щорічна оцінка 34

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Частина I. ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА	6
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	6
1. 1. Кадрова політика як об'єкт наукового пізнання та навчальна дисципліна	6
1. 2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження кадрової політики	9
1. 3. Суб'єкт, об'єкт, принципи державної кадрової політики	16
1. 4. Кадрові процеси: сутність, форми та види	20
ТЕМА 2. ОСНОВИ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	25
2. 1. Історичний досвід здійснення державної кадрової політики	25
2. 2. Зарубіжний досвід реалізації державної кадрової політики	27
2. 3. Зміст і характерні риси сучасної державної кадрової політики	30
2. 4. Робота з кадрами — найважливіший спосіб втілення національних інтересів	32
ТЕМА 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	38
3. 1. Методологічне забезпечення системи управління кадрами	39
3. 2. Механізми формування та реалізації кадрової політики	41
3. 3. Організаційні структури системи управління кадрами в органах державної влади	46
3. 4. Управління державною службою в Україні	49
3. 5. Структура та основний зміст роботи кадрової служби	51

ТЕМА 4. ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.	
ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З КАДРАМИ	56
4. 1. Кадровий менеджмент та його функції	56
4. 2. Основні вимоги до змісту планів по роботі з кадрами, організація їх підготовки, виконання, контроль за здійсненням	59
4. 3. Організація планування індивідуальної роботи з кадрами, оцінка їх роботи	62
4. 4. Професійно-кваліфікаційні характеристики	65
ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ КЕРІВНИХ КАДРІВ, ПЕРСОНАЛУ УПРАВЛІННЯ	69
5. 1. Поняття і сутність управління керівним персоналом у сфері державної служби	69
5. 2. Особливості роботи з персоналом на державній службі. Добір, розстановка і висунення керівних кадрів	71
5. 3. Кадровий потенціал органів державної влади й місцевого самоврядування та його розвиток	75
5. 4. Резерв керівних кадрів та робота з ним	78
5. 5. Механізми формування вищої політико-управлінської еліти	83
ТЕМА 6. СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ	90
6. 1. Поняття підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників	91
6. 2. Система організації навчання керівних кадрів в Україні, її завдання та функції	91
6. 3. Роль Національної академії державного управління при Президентові України в системі освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	93
6. 4. Школа вищого корпусу державної служби	96
6.5. Апаратне професійне навчання	99
ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЯ ТА ДІЛОВОДСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	103
7. 1. Роль інформації в управлінні	103
7. 2. Документ як засіб обліково-інформаційного забезпечення кадрової роботи	105
7. 3. Загальні вимоги до організації документообігу	107

ТЕМА 8. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ	111
8. 1. Соціально-психологічне середовище організації	111
8. 2. Соціально-психологічні параметри управління	111
8. 3. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу	113
8. 4. Фактори конфліктності в органах державної влади та шляхи їх подолання	117
Частина II. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ	123
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	123
1. 1. Виникнення і розвиток державної служби	123
1. 2. Соціальна мета, функції і завдання державної служби	128
1. 3. Принципи державної служби	133
1. 4. Види державної служби	136
ТЕМА 2. ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	139
2. 1. Поняття посади державної служби	139
2. 2. Правовий статус державних службовців	141
2. 3. Оплата праці та види заохочень державного службовця	149
ТЕМА 3. СПЕЦІАЛІЗОВАНА ДЕРЖАВНА СЛУЖБА	154
3. 1. Особливості спеціалізованої державної служби в Україні	154
3. 2. Система звань (чинів) спеціалізованої державної служби	155
3. 3. Зв'язок між державною службою і виконанням повноважень виборних посад України	158
ТЕМА 4. СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	160
4. 1. Поняття служби в органах місцевого самоврядування	160
4. 2. Правовий статус службовців органів місцевого самоврядування	161
4. 3. Проходження служби та управління службою в органах місцевого самоврядування	164

ТЕМА 5. КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	167
5. 1. Сутність контролю в системі державної служби	167
5. 2. Види контролю у сфері державної служби	168
5. 3. Способи, форми і методи контролю за діяльністю державних службовців	171
ТЕМА 6. ЕТИКА ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	175
6. 1. Поняття та сутність етики державного службовця	175
6. 2. Моральні засади поведінки державного службовця	176
6. 3. Правове забезпечення етичної поведінки державного службовця	178
6. 4. Морально-етичні аспекти розвитку державної служби в Україні в умовах наближення до європейських стандартів	179
ТЕМА 7. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	184
7. 1. Системи державної служби, їх розвиток і співіснування	184
7. 2. Правове регулювання державної служби	187
7. 3. Структури державної служби та організація управління державною службою	188
7. 4. Проходження державної служби	190
7. 5. Прийнятність та умови реалізації політичної діяльності на державній службі	192
Частина III. ПРАКТИЧНІ ТА СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ	196
ТЕМА 1. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ»	196
ТЕМА 2. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ДЕРЖАВНА СЛУЖБА І ГРУПИ ТИСКУ»	198
ТЕМА 3. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ»	202
ТЕМА 4. КРУГЛИЙ СТИЛ «ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ»	205

ТЕМА 5. СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ «ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ» . . .	209
ТЕМА 6. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ПІДГОТОВКА ДІЛОВИХ ДОКУМЕНТІВ»	214
ТЕМА 7. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДІЛОВА ГРА «РОЛЬ КЕРІВНИКА У ФОРМУВАННІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ УПРАВЛІННЯ»	217
ТЕМА 8. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ЗВОРТНИЙ ЗВ'ЯЗОК В УПРАВЛІНСЬКОМУ СПІЛКУВАННІ»	223
ТЕМА 9. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ ТА РАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТАХ»	225
ТЕМА 10. ПІДСУМКОВЕ ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ «КАДРОВА ПОЛІТИКА І ДЕРЖАВНА СЛУЖБА» . . .	228
ДОДАТКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	234
Додаток до заняття за темою 1. Практичне заняття «Проходження державної служби»	234
Додаток до заняття за темою 3. Практичне заняття «Реформування державної служби в Україні»	238
Додаток до заняття за темою 5. Семінарське заняття «Формування і реалізація кадрової політики в Україні»	250
Додаток до заняття за темою 6. Практичне заняття «Підготовка ділових документів»	269
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	282
ДОДАТКИ до вивчення дисципліни «Кадрова політика і державна служба»	305
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ ТА ПОНЯТЬ	327
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	341

Сергій Михайлович Серьогін
Наталія Трохимівна Гончарук
Наталія Анатоліївна Липовська
Ірина Іванівна Хожило
Олена Анатоліївна Тертишна
Володимир Миколайович Сороко
Оксана Станіславівна Петренко
Іван Іванович Шпітун
Ольга Валеріївна Антонова

КАДРОВА ПОЛІТИКА І ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

Навчальний посібник

За заг. ред. проф. С.М. Серьогіна

Коректор А.В. Соколова

Підписано до друку 14.11.2011. Формат 60x84 1/16.
Папір № 1. Ум. друк. арк. 20,46. Обл.-вид. арк. 16,50.
Тираж 300 пр.

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України
Україна, 49044, Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29.