

## 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ, НА РОЗВ'ЯЗАННЯ ЯКИХ СПРЯМОВАНА ПРОГРАМА

### 2.1. Проблеми існуючої системи управління людськими ресурсами на регіональному рівні

На основі проведеного аналізу сформовано групи системних проблем в регіональній кадровій політиці, які також віддзеркалюють загальнодержавні проблеми у цій сфері.

Однією з таких проблем є неефективне управління персоналом у системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, в тому числі:

- нерозвиненість кадрових інститутів, непорядкованість, слабка функціональна визначеність кадрових структур, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб у більшості сфер суспільного виробництва, що веде до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. Такий стан заважає активному розвитку професіоналізації, професійній самореалізації людей. Сучасна кадрова політика повинна спиратися на потужну кадрову систему, сучасні кадрові технології;

- недосконалість системи планування персоналу, добору кадрів, заміщення вакантних посад, отримання аналітичних довідок стосовно кількісного та якісного складу персоналу, недосконалість інструментів оцінювання кандидатів під час добору;

- недієвість використання механізму кадрового резерву, витрачання значних ресурсів на його формування та роботу з резервом при незначному відсотку призначення працівників на посади, брак лідерства, необхідного для ефективного управління змінами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

- недієвість планування та оцінювання результатів діяльності персоналу. Це спричиняє формальне виконання покладених на персонал обов'язків, низький рівень відповідальності та неефективність його роботи.

Серед інших груп проблем, які потребують невідкладного вирішення, постають, насамперед, такі:

- невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у країні й світі. Значна частина персоналу державного управління не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу, насамперед з огляду на нездатність аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізовувати, вчасно коригувати управлінські рішення, повною мірою відповідати за доручену справу;

- недосконалість законодавчої бази, яка не надає кадровим процесам правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності, не враховує європейський і світовий досвід управління в кадровій сфері;

- низька конкурентоспроможність державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на ринку праці. Середній рівень оплати

праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування залишається доволі низьким у порівнянні з середнім рівнем по економіці;

- відсутність стратегічного управління щодо професійної підготовки кадрів, яке передбачало б кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації в країні та регіоні. Необхідно впроваджувати системний підхід до управління всіма ланками кадрової сфери, починаючи від профорієнтації молоді, відбору, підготовки, підвищення кваліфікації і закінчуючи технологіями професійного розвитку на робочому місці;

- відсутність наступності між поколіннями кадрового корпусу державного управління. На посади в органах влади приходять нові кадри, які формуються в умовах незалежної держави, демократизації, становлення ринкової економіки, світової інтеграції, їм властиві здоровий прагматизм, амбітність, нестандартність мислення, але водночас бракує досвіду, який має старше покоління управлінців. Необхідно забезпечити неперервність професійного розвитку кадрового потенціалу, оптимальне поєднання досвідчених і молодих працівників;

- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики. Сфера наукового знання є дуже динамічною, тому наукове обґрунтування має бути постійним, невід'ємним процесом здійснення державного управління, зокрема у сфері кадрової політики;

- недостатній рівень впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у системі державного управління, що зумовлює: недостатньо дієві механізми зворотного зв'язку, неефективне управління людськими ресурсами, відсутність загального (відомчого та міжвідомчого) електронного документообігу, нераціональне співвідношення між малокваліфікованою рутинною та аналітичною роботою державних службовців, перевантаження масивним звітуванням та паперовим документообігом, що зумовлює низьку ефективність і високу вартість управлінської діяльності, відсутність цілісного бачення системи електронного урядування.

Як результат впливу недоліків існуючої системи управління людськими ресурсами на регіональному рівні є недостатній професіоналізм і компетентність персоналу, неякісне надання адміністративних послуг.

Перелічені чинники дозволяють розглядати вирішення зазначених проблем як комплексне завдання, розв'язання якого вимагає залучення сукупності організаційно-правових механізмів та інтелектуальних, людських і фінансових ресурсів.

Зазначене обумовлює доцільність розв'язання викладеної проблеми програмним методом шляхом розроблення Регіональної програми з розвитку і управління персоналом в місцевих органах влади на 2012-2015 роки, що гарантує досягнення бажаного результату в реформуванні державного управління, державної служби, служби в органах місцевого самоврядування.

## 2.2. Умови розвитку системи управління людськими ресурсами в органах влади: принципи, цінності

У зв'язку з викладеними вище проблемами назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної регіональної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дійової системи управління людськими ресурсами регіону, упровадження нових кадрових технологій.

Система управління людськими ресурсами включає наступні елементи (складові): структурування і організацію роботи з досягнення організаційних цілей та пріоритетів; визначення потреб у кадрах на основі стратегічних та операційних (поточних) планів з урахуванням компетентностей та навичок, необхідних для роботи; відбір, професійне навчання, розвиток та визначення для працівників робочих і організаційних цілей та пріоритетів, урахування їх лідерського потенціалу; створення та підтримку умов праці, в яких працівники можуть найкраще себе проявити і які дозволяють утримувати необхідні людські ресурси. Постійний моніторинг і перевірка ефективності та результативності управління людськими ресурсами є також складовою цією системи.

Регіональна система управління людськими ресурсами повинна діяти на основі загальнонаціональних цінностей і принципів державної служби, а саме:

- повага до верховенства права, законності;
- національні інтереси, патріотизм та служіння народові України;
- доброчесність;
- професіоналізм;
- політична нейтральність;
- публічність;
- прозорість;
- стабільність;
- відповідальність;
- рівний доступ до державної служби;
- чесність;
- інновації;
- повага до людини;
- створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, суспільства й держави, зокрема гарантування прав і свобод громадянина, свободи вибору та професійної самореалізації особи;
- відкритість для суспільства, демократичність і рівні можливості для професійного розвитку.

Ключові ціннісні орієнтири сучасної регіональної кадрової політики наступні:

- державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування є високопрофесійними спеціалістами, які призначаються відповідно до рівня кваліфікації та додержуються у своїй діяльності норм та правил етики і поведінки державних управлінців;
- виконання посадових обов'язків служить інтересам громади області;

- пріоритетом для посадовців при виконанні покладених на них повноважень слугує справедливе та результативне надання адміністративних послуг громадянам;

- державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування мають довіру громадян, завдяки чому підвищується престижність державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

- державна служба є привабливим та доступним роботодавцем, яка ставиться до персоналу справедливо та з повагою.

За умов глобалізації постає проблема професійної сумісності кадрової сфери України та інших країн, особливо лідерів світової економіки. Докладання зусиль у напрямі поглиблення європейської інтеграції спонукає будувати кадрову політику відповідно до європейських стандартів.

### **3. МЕТА ПРОГРАМИ**

Створення реальних умов професійного розвитку і раціонального використання управлінського кадрового потенціалу області як одного із важливих чинників забезпечення реалізації моделі інноваційного соціально-економічного розвитку та підвищення життєвого рівня населення регіону.

### **4. ШЛЯХИ І ЗАСОБИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ**

Основними шляхами реалізації регіональної кадрової політики щодо формування ефективної системи управління людськими ресурсами в області є:

- здійснення оптимізації структури органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування;

- впровадження нової класифікації посад на державній службі відповідно до змісту та рівня складності роботи; відповідальності пропонується досягти через описи посад шляхом опису видів робіт, які виконує державний службовець, працюючи на відповідній посаді;

- впровадження профілів професійних компетентностей державних службовців як основного елемента попереднього відбору кандидатів на посади державних службовців, а також підвищення їх кваліфікації;

- застосування інноваційних технологій в управлінні, заснованих на принципах повної інформаційної доступності та ефективної організації праці за рахунок впровадження сучасних ІТ-технологій, стандартизації якості управління, моніторингу якості виконання й оцінки його результатів;

- забезпечення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень шляхом створення інформаційних баз проектів та досвіду роботи для органів державного управління та місцевого самоврядування;

- забезпечення ефективності вирішення проектних завдань наукового та практичного характеру діяльності професійних управлінців за допомогою

аутсорсингу, в тому числі створення робочих колективів за участю науковців, представників бізнесу, громадських та інших організацій;

- орієнтування персоналу на надання якісних послуг населенню;
- забезпечення якості технологій управління за рахунок впровадження в органах державної влади та органах місцевого самоврядування міжнародних та вітчизняних стандартів якості;
- розвиток організаційної культури працівників органів державного управління;
- створення умов для розвитку можливості кадрових служб як консультаційних центрів з питань управління персоналом і стратегічного планування людських ресурсів;
- вдосконалення професійного розвитку персоналу шляхом створення системи безперервної професійної підготовки впродовж трудової діяльності;
- посилення впливу результатів професійного розвитку персоналу на його просування по службі;
- вдосконалення формування, підготовки і використання кадрового резерву;
- визначення порядку оцінювання результатів службової діяльності осіб з метою підвищення ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- впровадження сучасних методів організації управлінської праці та стимулювання персоналу до якісного виконання своїх обов'язків.

На даний час в світі найефективнішим методом управління змінами визнано проектний менеджмент, який завдяки гармонічному застосуванню стратегічного управління й управління проектами дозволяє швидко і ефективно забезпечити сталий розвиток соціально-економічної системи різного рівня (місто, регіон, держава).

Для реалізація найважливіших завдань з професійного розвитку та управління персоналом розроблені окремі проекти, управління якими буде здійснюватися в рамках Програми.

## **5. ЗАВДАННЯ, ЗАХОДИ ПРОГРАМИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІ ПОКАЗНИКИ**

Досягнення мети Програми та усунення причин виникнення проблем вимагає вирішення комплексу завдань стратегічного і тактичного характеру.

### **Стратегічні завдання:**

- підвищення ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- формування структури кадрового потенціалу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, адекватної завданням та функціям держави;

- забезпечення ефективної організації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на засадах застосування сучасних кадрових технологій;

- створення сприятливих правових, економічних та організаційних умов для професійного розвитку і раціонального використання кадрового потенціалу регіону;

- підвищення престижу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та авторитету державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

**Тактичні завдання** місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо розвитку персоналу області:

- здійснення оптимізації структури органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування;

- впровадження профілів професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- забезпечення надання якісних публічних послуг;

- забезпечення розвитку організаційної культури працівників органів державного управління;

- застосування інформаційних технологій в управлінському процесі;

- створення єдиного кадрового простору і оптимізація роботи з кадрами;

- здійснення планування людських ресурсів;

- створення систем управління знаннями та розвитку професійних якостей персоналу;

- створення сучасної системи підготовки персоналу;

- запровадження оперативної оцінки результативності діяльності персоналу;

- впровадження програм управління кар'єрою;

- вдосконалення роботи з резервом кадрів, запровадження сучасних методів відбору і його оцінки, формування регіонального кадрового резерву;

- підвищення результативності професійної діяльності персоналу;

- впровадження нематеріального стимулювання персоналу;

- проведення PR-заходів з формування іміджу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Виконання Програми здійснюється за пріоритетними напрямками:

- підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади;

- створення ефективних механізмів управління персоналом;

- вдосконалення системи професійного розвитку персоналу;

- підвищення престижу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Ризики, що впливатимуть на ефективність реалізації Програми:

- відсутність механізмів реалізації кадрової політики у зв'язку з недосконалістю нормативно-правової бази у цій сфері;

- невиконання через відсутність дієвих механізмів передбачених Програмою обсягів фінансування з місцевих бюджетів.

**Система заходів**, які передбачені Програмою, являє собою комплекс взаємопов'язаних правових, організаційних, технологічних, методичних та інших заходів, що направлені на ефективне управління людськими ресурсами. Ці заходи мають фінансове, матеріально-технічне, наукове, інформаційне і кадрове забезпечення.

### **5.1. Підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади**

Підвищення ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, якості реалізації ними завдань та функцій держави є необхідною умовою на шляху до європейської інтеграції та сталого розвитку суспільства. Зазначені умови задекларовані в проектах Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011–2015 роки та Національної стратегії розвитку людського потенціалу України.

Метою зазначеного напряму Програми є удосконалення діяльності місцевих органів влади шляхом оптимізації структури органів, визначення їх функцій і завдань, покращення якості адміністративних послуг та підвищення професійної спроможності державно-управлінських кадрів.

Одним з основних засобів такого реформування державного управління є професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а професіоналізм є однією з важливих детермінант ефективності діяльності органів державного управління.

Негативними факторами, що гальмують процес професіоналізації, є надмірний вплив на державну службу політичних процесів, застарілість методів та нерозвиненість механізмів мотивації службовців до підвищення рівня професіоналізму, ефективності та якості роботи, відсутність належного управління кадровими процесами та сучасної культури державного управління.

Для досягнення поставленої мети і підвищення ефективності діяльності органів державної влади необхідно забезпечити впровадження цілого комплексу заходів, який включає здійснення оптимізації структури органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, впровадження нових класифікацій і профілів професійної компетентності посад, застосування антикорупційних механізмів, формування нової якості надання адміністративних послуг, створення системи контролю за діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування з боку інститутів громадянського суспільства, впровадження інформаційних технологій в управлінський процес, забезпечення розвитку організаційної культури працівників органів державного управління.

### 5.1.1. Здійснення оптимізації структури органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування

Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування вимагає оптимізації функції усіх ланок державного управління і створення на цій основі раціональної структури органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Здійснення оптимізації структури органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування потребує розробки методики раціонального формування їх структури залежно від функцій, що виконує орган управління, визначення граничної чисельності персоналу на методичних засадах відповідно до структури. Від цього залежить встановлення змісту управлінської праці в умовах формування ринкових відносин, підвищення результативності і зниження витрат на управління.

Необхідність оптимізації структури і штатної чисельності вказаних органів продиктована як змінами виконуваних ними повноважень, функцій, послуг, їх обсягів і трудовитрат відповідно до чинного законодавства, так і сучасною економічною ситуацією.

Формування організаційних структур і штатів обласних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування повинно ґрунтуватися на встановленні об'єктивної потреби даних органів в кадрах.

Існуючі методики визначення штатної чисельності і структур вказаних органів вимагають актуалізації і доопрацювання з урахуванням змін законодавства у сфері державного управління.

Періодична статистична звітність по кадрах дозволить сформувати повну картину існуючого положення і динаміки розвитку державної служби і служби в органах місцевого самоврядування.

Для вирішення поставленого завдання Програмою передбачена послідовна реалізація наступних заходів:

- створення системи збору і аналізу інформації про стан, функції і завдання органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- розробка методики раціонального формування структури органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування;
- моніторинг штатної чисельності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування і розробка методик щодо її оптимізації;
- підготовка пропозицій щодо формування організаційних структур і штатної чисельності органів державної влади, органів місцевого самоврядування.

Раціональне формування структури органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування відповідно до визначених функцій та оптимізація чисельності персоналу дозволить не тільки понизити неефективні витрати на утримання даних органів, але і підвищити ефективність, а також якість їх діяльності.



### 5.1.2. Впровадження профілів професійної компетентності посад

Реформування державної служби і служби в органах самоврядування вимагає розроблення та закріплення на законодавчому рівні нових підходів до класифікації посад, який ґрунтуються на функціях, що виконують службовці, а не на правовому статусі органів влади. Продумана та дієва система класифікації посад службовців поєднує організаційну структуру та розподіл обов'язків зі стратегічними та оперативними (робочими) планами та пріоритетами організації. Ці обов'язки визначаються з метою досягнення очікуваних результатів і підтримуються на рівні планів організації.

Класифікація є основою для виконання інших функцій управління людськими ресурсами, закладаючи підґрунтя для порівняльних досліджень, необхідних для обґрунтування встановлення розмірів оплати праці, для визначення кваліфікацій або компетенцій при наборі та просуванні, навчанні та розвитку, для встановлення цілей при оцінці роботи та для управління діяльністю працівників. Класифікація посад також дозволяє визначити кар'єрний шлях для працівників, що є важливим засобом утримання працівників на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування.

Процес запровадження нових класифікацій включатиме організаційну структуру, нову методологію опису посадових обов'язків та розроблення настанов щодо стандартів класифікації для оцінювання відносної вартості всіх нових та/або існуючих посад на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Цей новий підхід включає опис структури організацій та посад, написання посадових інструкцій, орієнтованих на результати, які співвідносяться з цілями організації, зі складністю, рівнем відповідальності та обсягом зусиль, необхідних для виконання роботи. Він також включатиме використання стандарту класифікації або настанов, які визначають цілі та послідовні критерії, процедури роботи, що повинні використовуватися для визначення посадових обов'язків та відносної вартості усіх робіт в системі державної служби, а це, зрештою, визначатиме рішення щодо класифікації посад.

Класифікація посад, профілі професійної компетентності та паспорти посад для всіх посад державної служби будуть визначені на державному рівні.

На регіональному рівні заходами програми передбачається впровадження для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування профілів професійної компетентності посад та розробка на їх основі посадових інструкцій.

Професійні компетентності також стануть основними елементами попереднього відбору кандидатів на посади, оцінки кадрів, а також визначення їх потреб у професійному розвитку.

Впровадження нової системи класифікації та впровадження профілів професійної компетентності посад державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є найсуттєвішим зрушенням, що дозволить мінімізувати негативний вплив та збої в роботі, які може спричинити реформа.

### 5.1.3. Застосування антикорупційних механізмів

Не дивлячись на заходи, що розробляються державою і суспільством, корупція як і раніше серйозно суперечить нормальному функціонуванню всіх суспільних механізмів, перешкоджає проведенню соціальних перетворень і модернізації національної економіки, викликає в суспільстві серйозну тривогу і недовіру до державних інститутів, створює негативний імідж України на міжнародній арені і правомірно розглядається як одна з погроз безпеці країні.

Корупція стала серйозною проблемою, що перешкоджає підвищенню ефективності державного управління, спричиняє величезні додаткові витрати з боку бізнесу і населення. Корупція є реальною загрозою нормальному функціонуванню публічної влади, верховенству закону, демократії, правам людини і соціальній справедливості.

Міжнародні рейтинги показують, що рівень корупції в Україні неприпустимо високий.

Корупція – складне і комплексне суспільне явище, тому потрібне формування специфічних принципів правового регулювання. Дані принципи не зводяться тільки до введення санкцій та їх посилення. Центр тяжіння повинен бути перенесений на комплексний підхід і поєднання різних засобів – юридичних, економічних, організаційних, виховних та ін. Їх закріплення в Програмі матиме позитивний результат.

Програма є важливою складовою частиною реформування державної служби і служби в органах місцевого самоврядування і забезпечує узгоджене проведення заходів відповідно до Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції», направлених на запобігання корупції.

Як показують соціологічні дослідження, корупція різною мірою присутня у всіх сферах взаємодії органів державної влади і органів місцевого самоврядування з представниками підприємств, організацій і громадянами.

В цілях реалізації поставленого завдання планується виконання наступних заходів:

- розробка і впровадження порядку організації перевірки відомостей про факти корупційних діянь державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування, здійснення корупційних правопорушень, що містяться в повідомленнях;
- розробка і впровадження процедури, що забезпечує проведення службових розслідувань корупційних проявів з боку державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування;
- розробка механізму вживання заходів щодо запобігання конфлікту інтересів, в тому числі після виходу державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування зі служби;
- розробка і впровадження системи моніторингу виконання посадових обов'язків службовцями, схильними до ризику корупційних проявів, і усунення таких ризиків;
- проведення семінарів і тренінгів, направлених на формування нетерпимого відношення до проявів корупції.

Реалізація даних заходів дозволить удосконалювати роботу кадрових служб державних органів і органів місцевого самоврядування з профілактики корупційних та інших правопорушень, а також підвищити відповідальність службовців за дотримання основних принципів службової поведінки.

#### **5.1.4. Формування нової якості надання адміністративних послуг**

Вдосконалення системи державного управління на регіональному рівні вимагає якісних адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Процес надання адміністративних та інших публічних послуг громадянам потребує нормативного і методичного забезпечення, визначення чітких процедур надання послуг, встановлення справедливої чіткої плати за них, що дозволить підвищити якість послуг та запобігти проявам корупції.

Заходами програми щодо формування нової якості надання адміністративних послуг є:

- розробка нормативно-правових актів, які будуть регламентувати процес надання адміністративних послуг громадянам;
- систематизація нормативних документів в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, створення можливості доступу до них;
- розробка рекомендацій щодо встановлення справедливої чіткої плати за адміністративні послуги;
- розробка та впровадження методик щодо опису процедур надання адміністративних послуг громадянам;
- розробка рекомендацій щодо надання інформації про порядок отримання адміністративної послуги для їх споживачів;
- організаційне і методичне забезпечення впровадження в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування стандартів якості;
- формування бенчмаркінгової мережі, яка поєднає ресурс науковців і практиків та забезпечить обмін досвідом щодо досконалості надання публічних послуг, впровадження систем якості.

Впровадження зазначених заходів надасть можливість формування нової якості надання адміністративних послуг.

#### **5.1.5. Створення системи контролю за діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування з боку інститутів громадянського суспільства**

Сучасна державна служба і служба в органах місцевого самоврядування повинні бути орієнтовані на забезпечення прав і законних інтересів громадян, створення механізмів взаємодії з інститутами громадянського суспільства.

В умовах формування громадянського суспільства зростає роль громадських об'єднань в здійсненні громадського контролю за діяльністю органів влади.

Створення громадської системи контролю за діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування є одним з завдань Програми, успішна реалізація якої сприятиме ефективному функціонуванню місцевих органів влади відповідно до встановлених нормативних стандартів сучасної держави.

Моніторинг громадської думки про ефективність державної служби і служби в органах місцевого самоврядування є важливою ланкою системи державного управління, яке дозволяє виявити проблемні місця в діяльності органів влади щодо вирішення суспільно важливих питань, дає можливість оцінити ефективність роботи органу влади або посадовця. За допомогою такого моніторингу можна визначити пріоритетність тих або інших завдань, а інформація, одержана в процесі моніторингу, може стати основою для розробки, ухвалення і реалізації управлінських рішень, а також індикатором виконання Програми.

В рамках реалізації зазначеного завдання пропонується виконання наступних програмних заходів:

- розробка і впровадження комплексу заходів, направлених на забезпечення відкритості державної служби і служби в органах місцевого самоврядування та її доступності громадському контролю в рамках реалізації Закону України «Про доступ до публічної інформації»;

- організація прес-конференцій, брифінгів, інтерв'ю засобам масової інформації з питань розвитку державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;

- створення громадських рад при органах державної влади та органах місцевого самоврядування, залучення представників громадських об'єднань як незалежних експертів з реалізації регіональної політики, до участі в державному управлінні, засіданнях конкурсних, атестаційних комісій тощо;

- створення на офіційних сайтах органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування сторінок з можливістю отримання інформації про діяльність органу влади, повідомлення про факти прояву корупції, організація «телефонів довіри»;

- формування системи моніторингу громадської думки щодо ефективності державної служби, служби в органах місцевого самоврядування і результативності професійної діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- проведення соціологічних опитувань про ефективність державної служби і служби в органах місцевого самоврядування та результативності професійної службової діяльності посадових осіб;

- розгляд і аналіз звернень громадян і організацій з приводу діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- створення на офіційних сайтах державних органів, органів місцевого самоврядування електронних «поштових скриньок» для відгуків громадян про діяльність державного органу (органу місцевого самоврядування), службовців, надання адміністративних послуг, а також для пропозицій щодо їх вдосконалення.

### 5.1.6. Впровадження інформаційних технологій в управлінський процес

Призначення системи інформаційного забезпечення полягає в наданні її користувачам даних, що забезпечують прийняття обґрунтованих і ефективних рішень відповідними органами державної влади й управління в межах їх компетенції, а також підготовку рішень вищих інстанцій з дотриманням вимог і принципів, перевірених світовим та вітчизняним досвідом інформатизації.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему державного управління направлено на:

- створення дієвих механізмів зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем. Дана функція забезпечується набором сервісів, що дозволить громадянам, підприємствам і організаціям запитувати і одержувати по Інтернету необхідні довідки або дозволи, а також передавати в органи державного управління передбачену законодавством звітність, що надасть змогу вчасно реагувати на суспільні потреби та проблеми соціально-економічного характеру;
- підвищення ефективності управлінської праці та управління людськими ресурсами, зокрема щодо планування персоналу, добору кадрів, заміщення вакантних посад, отримання аналітичних довідок стосовно кількісного та якісного складу персоналу в системі державної служби шляхом впровадження в органах управління електронного документообігу, баз даних тощо, що дозволить раціонально використовувати співвідношення між малокваліфікованою рутинною та аналітичною роботою службовців, зменшить перевантаження масивним звітуванням та паперовим документообігом, що зумовлює низьку ефективність і високу вартість управлінської діяльності;
- створення ефективної системи міжвідомчої взаємодії органів влади на основі запровадження електронного документообігу, що дозволить зменшити терміни на отримання необхідної інформації або послуги;
- створення системи електронного урядування.

Запровадження інформаційних технологій в управлінський процес дозволить істотно підвищити ефективність трьох ланок державного управління: взаємодії з зовнішнім середовищем, внутрішньої роботи кожної установи окремо, взаємодії органів влади між собою.

Впровадження інформаційних технологій, як показує практика, призводить до оптимізації організаційних процедур, роблячи їх більш простими і логічними.

Очікувані від впровадження інформаційних технологій результати можна розділити на два класи - стратегічні і тактичні.

Тактичні результати пов'язані в основному із скороченням витрат на управлінську діяльність.

Очікувані стратегічні результати – це поліпшення якості прийнятих рішень, підвищення довіри громадян до влади, істотне зниження прямих і непрямих суспільних витрат на утримання органів влади.

### 5.1.7. Забезпечення розвитку організаційної культури працівників органів державного управління

Невід'ємною умовою конкурентоспроможності сучасної організації є її динамічна відповідність стану зовнішнього середовища, гнучкість і адаптивність, що вимагає від неї здійснення постійних внутрішніх реформ. У цих умовах, згідно з дослідженнями, існуюча організаційна культура бюрократичного типу стає неефективною, що вимагає формування якісно нової організаційної культури інноваційного типу, організації, що виходить за рамки інновацій і спрямована на безперервне оновлення. На практиці процеси формування і розвитку організаційної культури протікають стихійно, поза увагою керівництва організації. І в цих умовах величезний потенціал організаційної культури як одного з найбільш ефективних інструментів управління персоналом і його нематеріальної мотивації залишається незадіяним. При цьому організаційна культура виступає найбільш статичним рівнем, не здатним до швидких змін відповідно до подій, що відбуваються.

Зміни в організації носитимуть позитивний ефект, якщо до уваги будуть взяті культурні аспекти її діяльності: поточний стан і потенціал розвитку її організаційної культури. Можна передбачити, що без проведення відповідних перетворень, вона стримуватиме здійснення необхідних змін.

Основним елементом організаційної культури є ціннісні орієнтації, що відбиваються в моделях поведінки особи (співробітника), забезпечують сприйнятливість нових ідей, адаптацію до зовнішнього середовища і здатність продукувати новини у всіх сферах діяльності організації.

Управління поведінкою персоналу в процесі зміни організаційної культури передбачає використання керівником різних інструментів, основним з яких є зміна власної поведінки – його відповідність декларованим цінностям.

Крім того, управління поведінкою персоналу передбачає його зміни, іноді кардинальні, що приводить до опору з боку персоналу. Домінуючі в організації моделі поведінки і цінностей, що зумовлюють їх, характеризуються значною інертністю, що вимагає систематичної уваги керівництва до цієї проблеми.

Рекомендації (основні напрями) з розвитку організаційної культури:

- діагностика організаційної культури співробітників органів державного управління (на основі розроблених анкет);
- подання деталізованої табличної моделі процесів зміни організаційної культури;
- удосконалення та впровадження кодексу ділової етики (кодексу честі) органів державного спрямування;
- управління довірою у процесі зміни організаційної культури.

Процес зміни інноваційної культури як явище передбачає певну послідовність дій і заходів, спрямованих на якісну зміну характеристик існуючої організаційної культури. Як один з методичних підходів пропонується використовувати положення процесного підходу до управління організацією і проектування її діяльності.

## **5.2. Створення ефективних механізмів управління персоналом**

Метою зазначеного напряму Програми є створення умов для розвитку можливості кадрових служб як консультаційних центрів з питань управління персоналом і стратегічного планування людських ресурсів.

Основу кадрового складу державної служби і служби в органах місцевого самоврядування повинні складати фахівці, здатні в сучасних умовах використовувати в роботі ефективні технології державного і муніципального управління.

Державна служба і служба в органах місцевого самоврядування повинні бути засновані на професіоналізмі і високій кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які, виконуючи управлінські функції, виступають представниками влади, діють на користь держави і суспільства.

Від якості роботи з персоналом багато в чому залежить професіоналізм державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, їх авторитет в суспільстві.

Разом з тим, проведення складної роботи з персоналом здійснюється працівниками кадрових служб, що не завжди мають необхідну кваліфікацію і не володіють сучасними кадровими технологіями.

Чинне українське законодавство покладає на органи державної влади і місцевого самоврядування значні повноваження у сфері кадрової роботи, тому створення ефективних механізмів управління персоналом дозволить вирішити питання по розвитку кадрового потенціалу і самої державної служби і служби в органах місцевого самоврядування.

Реалізація мети цього напряму Програми забезпечується такими завданнями.

### **5.2.1. Створення єдиного кадрового простору щодо оптимізації роботи з персоналом**

Удосконалення кадрової роботи неможливе без забезпечення взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій в реалізації кадрової політики.

Одним з організаційних механізмів може стати створення єдиного кадрового простору щодо оптимізації роботи з кадрами, який включає наступні заходи:

- створення умов для розвитку можливості кадрових служб як консультаційних центрів з питань управління персоналом і стратегічного планування людських ресурсів;

- формування банку кадрової інформації по кожному напряму діяльності;

- аналіз і оцінка відповідності структури органів влади визначеним функціям, а також кількісним і якісним показникам кадрового потенціалу державного управління;

- визначення професійно-кваліфікаційних вимог до посад і відповідних вимог до кадрів;
- нормативне закріплення кадрових технологій і процедур та їх застосування на державній службі і службі в органах місцевого самоврядування;
- встановлення порядку взаємодії органів державного управління області з кадрових питань;
- створення професійної спільноти керівників і працівників кадрових служб органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в області;
- здійснення цілеспрямованої підготовки фахівців кадрових служб органів державного управління області;
- удосконалення роботи Ради з питань державної служби при голові Донецької облдержадміністрації як координаційного органу з реалізації кадрової політики області.

Зазначені заходи забезпечать дієвий облік, контроль, проведення аналізу руху кадрів, раціональне використання кадрового потенціалу регіону, якісне виконання функцій управління персоналом.

### **5.2.2. Впровадження сучасних методик кадрової роботи**

Розробка і впровадження сучасних методик кадрової роботи пов'язані з оцінкою результативності діяльності персоналу та індивідуальною кількісною і якісною, формалізованою оцінкою кадрового потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на основі сучасних інформаційних технологій.

Однією з таких методик є *методика розробки показників ефективності і результативності професійної діяльності*. Ці показники частково, закріплені в посадових інструкціях державних службовців, мають, як правило, формальний характер і не пов'язані з системою їх матеріального стимулювання. Переважна більшість посадових інструкцій посадовців місцевого самоврядування не містять таких показників зовсім.

З метою вирішення даної проблеми пропонується здійснити низку заходів, що припускають:

- розробку переліку показників ефективності і результативності професійної діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, орієнтованих на виконання конкретних повноважень, що належать до компетенції відповідних органів влади;
- розробку методики оцінки внеску кожного державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування в реалізацію повноважень відповідного органу влади і його співвідношення з розмірами грошової винагороди цих осіб та внесення пропозицій щодо необхідних змін в нормативно-правові документи, що визначають порядок оплати службовців.

*Оцінка результативності діяльності персоналу* є основою підвищення ефективності діяльності кадрів, вона направлена на виявлення актуальних і



потенційних можливостей, професійного досвіду і особистісних особливостей посадових осіб, оцінку виконуваної ними роботи.

Для організації цієї роботи необхідно мати чіткі нормативи і вимоги до кожної категорії посад, розроблену систему навчання і підвищення кваліфікації і систему атестації на предмет відповідності наявного рівня розвитку працівника характеристикам посади. Результати цієї роботи увійдуть складовою частиною в банк кадрової інформації.

Оцінювання діяльності управлінців:

- відіграє важливу роль в системі управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- є ключовим інструментом для керівників, який дозволяє інформувати та узгоджувати цілі й завдання організації із зусиллями державних службовців, а також є інструментом перегляду та зміни напряму зусиль посадових осіб;
- зазвичай пов'язане з системою заохочення (мотивування), може визначати рішення щодо просування по службі та преміювання;
- слугує інструментом діагностування, визначення потреб державних службовців у навчанні та розвитку.

З точки зору працівників процес оцінювання є важливим, оскільки:

- є механізмом для підтримки особистого розвитку, вдосконалення діяльності;
- відкриває можливості відвертого діалогу між працівником та безпосереднім керівником щодо якості діяльності, стимулювання та підтримки.

На даний час в державних органах один раз на три роки проводиться атестація державних службовців і один раз на чотири роки - посадових осіб місцевого самоврядування. Щороку проводиться оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків.

На практиці діюча система оцінки та атестації сприймаються персоналом як проста формальність, що майже не впливає на оплату його праці та подальшу діяльність. Пряму залежність між встановленням розмірів премій, надбавок, просуванням по службі і навчанням, підвищенням кваліфікації та результатами щорічної оцінки й атестації нормативно-правовими актами чітко не визначено.

Методологія проведення щорічної оцінки та атестації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування не пов'язана із цілями та планами діяльності органів виконавчої влади і не дозволяє об'єктивно оцінити діяльність державного службовця. Фактично здійснюється оцінка окремих його якостей, а не результатів роботи.

Оцінка результатів роботи обмежується великими проміжними інтервалами проведення оцінки. Це не дозволяє визначити індивідуальний вклад державного службовця в досягнення цілей і реалізацію стратегічних планів органів управління на певний період, а також не надає можливість коректування процесу досягнення результатів на проміжному етапі.

Для вирішення зазначеної проблеми пропонується впровадження оперативної оцінки результативності діяльності персоналу, яка проводиться з метою моніторингу процесу досягнення поставлених результатів і здійснення

своєчасного коректування цього процесу, а також заохочення за досягнення успішних результатів. Оперативна оцінка надає можливість приведення у відповідність цілей роботи органу управління з індивідуальними завданнями співробітників.

Реалізація зазначеної методики передбачається шляхом:

- аналізу існуючої системи оцінки персоналу за результатами діяльності, визначення недоліків;
- розробки системи вимог до діагностики і аналізу ефективності діючої організаційної структури;
- розробки критеріїв оцінки діяльності персоналу, виходячи з передумови, що вищим пріоритетом мають бути такі ознаки як характеризуюча результативність (корисність) і якість виконуваної діяльності відносно обґрунтованих цілей конкретної структурної ланки і всього органу управління;
- розробки механізму проведення оцінки персоналу за результатами діяльності;
- забезпечення зв'язку між результатами оцінки та ухваленням обґрунтованих кадрових і організаційних рішень.

Іншим засобом сучасної кадрової роботи є розробка і впровадження *методики індивідуальної кількісної і якісної, формалізованої оцінки кадрового потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на основі сучасних інформаційних технологій.*

Методика може бути заснована на оцінці за розробленими показниками (результати роботи: досвід, освіта, вік, здоров'я і тощо) ряду професійно важливих для конкретної посади характеристик та їх перетворення в кількісні інтегральні показники (індекси) для подальшого використання в кадровій роботі.

Розрахунок індивідуальних і групових значень кадрового потенціалу може виконуватися на основі відповідних складових цих оцінок: характеристик в рамках критеріїв, критеріїв в рамках індивідуальної оцінки, індивідуальних оцінок службовців в рамках відповідної групи.

Це дозволить визначити загальний рівень стану кадрового потенціалу державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, виявити проблемні ділянки і розробити заходи, направлені на підвищення їх якості і ефективності.

### **5.2.3. Здійснення планування і прогнозування персоналу**

Мета даного завдання направлена на виявлення потреб в кадровому забезпеченні органу управління у зв'язку зі змінами структури, функцій і завдань.

Планування і прогнозування персоналу узгоджується із стратегічними, операційними цілями та пріоритетами органу управління на основі аналізу, який включає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовищ, факторів, які

впливають чи будуть впливати на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, потреби у персоналі тощо.

Це дозволить розробити стратегію щодо людських ресурсів для гарантування наявності необхідного складу кваліфікованих працівників відповідно до існуючих чи майбутніх потреб органу влади.

Під час оцінювання складу персоналу органу влади керівництво має зважати на такі питання як типи професійних груп та різноманітність необхідного персоналу.

Акумуляція інформації щодо планування і прогнозування персоналу на регіональному та державному рівні дозволить визначати заходи з набору, навчання та розвитку персоналу державного управління.

Інтеграція стратегічного та операційного планування зі стратегіями управління персоналом буде важливим чинником розбудови та посилення спроможності державної служби, служби в органах місцевого самоврядування надавати якісні послуги громадянам України.

#### **5.2.4. Удосконалення роботи з керівними кадрами**

Основна мета цього завдання Програми полягає в забезпеченні достатнього для ефективного функціонування органів влади організаційного і управлінського потенціалу їх керівного складу, створенні умов і передумов зростання відповідальності керівників різних рівнів за результати роботи з персоналом своїх організацій.

Реалізація регіональної кадрової політики вимагає від керівників органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій підвищення відповідальності за формування згуртованих і орієнтованих на досягнення головних цілей «управлінських команд», створення умов щодо ефективного функціонування кадрів, безперервного професійного їх розвитку, повного використання інтелектуального потенціалу персоналу, за підбір і підготовку дієвого резерву на перспективу, за ефективне управління персоналом в цілому.

#### **5.3. Удосконалення системи професійного розвитку персоналу**

Модернізація системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є одним із основних напрямків реформування державного управління, яке в умовах кризових рецесій має розглядатися як головний чинник ефективності соціально-економічних реформ.

Метою цього напрямку Програми є забезпечення умов для професійного розвитку персоналу, підвищення його професіоналізму і професійної компетентності шляхом модернізації системи підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів та удосконалення роботи кадрових служб органів управління з зазначеного напрямку.

Для реалізації мети необхідне ефективне управління професійним розвитком персоналу, що забезпечить розвиток професійної орієнтації, умов для професійного самовизначення особи, здобуття якісної професійної освіти і особистісного вдосконалення.

Управління професійним розвитком персоналу як система взаємозв'язаних дій включає вироблення стратегії прогнозування і планування потреби в персоналі, профорієнтацію і адаптацію службовців, розвиток у них розуміння цілей, функцій і завдань органу влади, здійснення створення умов для навчання, оволодіння новими трудовими навичкам, розвитку професійного досвіду і його передачі молодим фахівцям, оцінку діяльності службовця, управління його кар'єрою і професійним зростанням.

Ефективне управління професійним розвитком персоналу є надзвичайно важливою функцією кадрових служб для забезпечення такого рівня його професійного розвитку, який дозволяв би вирішувати завдання, що стоять перед державним управлінням на сучасному етапі.

Мета професійного розвитку персоналу - підвищення трудового і особистісного потенціалу, професіоналізму и компетентності працівників для вирішення особистих завдань і завдань у сфері функціонування і розвитку органу державного управління.

Професійний розвиток персоналу органу державного управління має стати пріоритетним напрямом його кадрової політики та передбачає вирішення наступних основних завдань:

- розробка нормативної правової бази професійного розвитку кадрів державного органу відповідно до чинного законодавства і специфіки функцій, здійснюваних органом державної влади;
- організація виробничої адаптації персоналу та проведення оцінки рівня професіоналізму і компетентності кадрів;
- здійснення професійної підготовки управлінців, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації;
- проведення оцінки діяльності персоналу, застосування результатів оцінювання, атестації для професійного просування та мотивування працівників;
- забезпечення кар'єрного зростання персоналу державного органу;
- формування кадрового резерву, організація роботи з ним і його ефективне використання;
- формування необхідного науково-методичного, організаційного, інформаційного і ресурсного забезпечення професійного розвитку персоналу, вдосконалення механізмів освоєння досвіду розвитку потенціалу кадрів в інших управлінських структурах і за кордоном.

- впровадження середньострокового планування освітніх потреб і організації підвищення кваліфікації відповідно до поточних і перспективних завдань державного органу, рівня підготовки персоналу; здійснення бюджетування за результатом.

### **5.3.1. Створення системи управління знаннями та розвитком професійних якостей персоналу**

В умовах революційних змін у виробничих, інформаційних технологіях і під впливом таких чинників, як глобальна конкуренція, прискорення процесів впровадження нововведень і прийняття рішень, підвищення продуктивності праці працівників формується потреба в новій функції управління, яка забезпечує акумулювання інтелектуального капіталу, виявлення і розповсюдження інформації і досвіду.

Управління знаннями (Knowledge Management) є сучасним напрямом менеджменту, який включає процес створення умов для виявлення, збереження і ефективного використання знань і інформації в організації. Стратегія управління знаннями направлена на надання вчасно потрібних знань тим членам організації, яким ці знання необхідні для того, щоб підвищити ефективність діяльності органу влади.

В умовах діяльності державних органів області доцільно об'єднати управління знаннями з професійним розвитком персоналу у єдину управлінську систему задля виконання єдиної функції - координаційної та інтеграційної ролі у процесі організаційного навчання.

Зведені в єдиний комплекс, ці елементи дозволяють досягти синергетичного ефекту в процесі управління інтелектуальними активами органів влади області.

Розробка системи регіонального управління знаннями включає попереднє проектування, що охоплює такі етапи, як накопичення, структурування, розробка моделі та формалізація. Регіональне управління знаннями має забезпечити єдиний, інтегруючий підхід до використання нових управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційної активності і творчості людей.

Розробка і впровадження зазначеної системи на регіональному рівні буде сприяти впровадженню таких систем в органах влади, державних підприємствах, установах, організаціях, що дозволить забезпечити накопичування інформації, перетворення її на знання, розповсюдження серед всіх працівників, організувати ефективне навчання безпосередньо в органі влади, підприємстві, організації.

Серед переваг організацій, що самонавчаються, можна відзначити такі:

- зниження в довгостроковому періоді фінансових витрат і часу на отримання необхідної інформації;
- підвищення креативності та ініціативності персоналу;
- скорочення кількості управлінців;
- зростання швидкості прийняття рішень, ефективного виявлення потреб споживачів адміністративних послуг та підвищення якості їх надання.