

Додаток 6
до Регіональної Програми з
розвитку і управління
персоналом в місцевих
органах влади на 2012-2015
роки

ПЛОТНИЙ ПРОЕКТ
«СТВОРЕННЯ ДОНЕЦЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ШКОЛИ ЛІДЕРІВ»

Донецьк
2011

ПАСПОРТ пілотного проекту

1. Назва

Створення Донецької регіональної школи лідерів в рамках виконання Регіональної Програми з розвитку і управління персоналом в місцевих органах влади на 2012-2015 роки.

2. Підстава для розроблення

Спільне розпорядження голови обласної державної адміністрації і голови обласної ради від 03.08.2011 №420/172р «Про концепцію реформування Донецького обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій».

3. Регіональний замовник

Донецька обласна державна адміністрація, Донецька обласна рада

4. Регіональні замовники-співвиконавці

Рада з питань державної служби при голові облдержадміністрації, Управління державної служби Голодержслужби України в Донецькій області, структурні підрозділи облдержадміністрації, структурні підрозділи виконавчого апарату обласної ради, районні державні адміністрації, територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, виконавчі органи місцевих рад, Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, Школа вищого корпусу державної служби, Донецький національний університет, Донецький національний технічний університет, Донецький державний університет управління.

5. Головний виконавець проекту

Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (далі – ДО ЦППК).

6. Мета

Мета проекту – відпрацювання моделі підбору талановитої молоді та її підготовки, спрямованої на формування лідерів для регіональних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, місцевого депутатського корпусу.

7. Початок, закінчення виконання

2012, 2015 рік

8. Етапи виконання

I етап - 2012 рік

II етап - 2013 рік

III етап – 2014 рік

IV етап – 2015 рік

Перший період. Підготовчий.

Підготовка до реалізації проекту проходить у два етапи:

I етап - створення Донецької регіональної школи лідерів (далі – Школа лідерів), формування кадрово-педагогічного складу, підготовка методичної та навчальної бази, формування бази стажування та контингенту наставників;

II етап - інформування, анкетування та профвідбір учасників Школи лідерів для формування навчальних груп.

Другий період. Реалізація проекту.

Кожний етап складається з двох стадій:

I стадія - організація процесу отримання професійних знань та розвитку лідерських компетентностей слухачів Школи лідерів;

II стадія – організація стажування слухачів Школи лідерів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, визначення тематик міні-проектів, їх захист, обґрунтування залучення до кадрового резерву органів державної влади та місцевого самоврядування, подальше супроводження резервістів.

9. Кількісні та якісні показники ефективності

- збільшиться кількість осіб, що перебувають у регіональному кадровому резерві, та на конкурсній основі призначені на посади керівників і службовців органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. збільшиться на 100 відсотків;

- кількість проектів резервістів, що прийняті органами влади до реалізації, збільшиться на 100 відсотків;

- опрацювання моделі підбору талановитої молоді та її підготовки, спрямованої на формування лідерів для регіональних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

- підвищення ролі керівників органів державної влади та місцевого самоврядування як лідерів в управлінні змінами, якості та ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, удосконалення способів прийняття управлінських рішень;

- поліпшення управління людськими ресурсами в органах державної влади;

- формування висококваліфікованої управлінської еліти в області.

10. Загальні обсяги фінансування

тис. грн.

Обсяг коштів, які пропонується залучити на виконання програми	у тому числі по роках:				Усього витрат на виконання програми
	2012	2013	2014	2015	
Обсяг ресурсів, усього	321,3	339,3	368,4	396,0	1425,0
у тому числі:					
обласний бюджет	321,3	339,3	368,4	396,0	1425,0

11. Контроль за виконанням

Контроль за ходом реалізації Програми здійснює управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, постійні комісії Донецької обласної ради з питань науки та освіти, депутатської діяльності, законності та правопорядку, з питань економічної політики, бюджету та фінансів, Управління державної служби Голодержслужби України в Донецькій області, Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

ЗМІСТ ПРОЕКТУ

1.	Обґрунтування актуальності Проекту	154
2.	Проблема, на вирішення якої спрямовано Проект	155
3.	Мета	155
4.	Шляхи і засоби розв'язання проблеми	156
5.	Завдання Проекту	156
6.	Заходи щодо забезпечення завдань Проекту	158
7.	Результативні показники Проекту	160
8.	Фінансове забезпечення заходів Проекту	160
9.	Очікувані результати реалізації та вплив Проекту	160
10.	Контроль за виконанням Проекту	161

1. Обґрунтування актуальності Проекту

Актуальність цього проекту обумовлена необхідністю розробки стратегії кадрової політики у державній сфері, виходячи із бачення майбутнього регіону.

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачає систематичне підштовхування працівників до того, що необхідно робити, як це вважає керівник, то лідерство – це ведення лідером працівників за собою до спільної мети, наснаження працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним.

Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо.

Одним з ключових аспектів модернізації управління людськими ресурсами в сфері державного управління, з метою приведення української державної служби і служби в органах місцевого самоврядування відповідно до принципів та стандартів Європейського Союзу, є розвиток лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін в процесі проведення реформ. Керівники в державному управлінні мають відігравати провідну роль під час змін, бути їх провідниками, лідерами. Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху.

У 2010 році середній вік державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування складав серед жінок 36 років, серед чоловіків – 38 років. При цьому більше половини державних службовців 55% і 37% осіб місцевого самоврядування складає молодь до 35 років.

Прогноз вивільнення кадрів у зв'язку з досягненням пенсійного віку свідчить про прогресуюче старіння кадрів. У структурі вивільнення кадрів питома вага осіб, звільнених у зв'язку з досягненням пенсійного віку, останніми роками стабільно складає близько 10%.

Ситуація, що склалася, може привести до того, що протягом найближчих 8 років відбудеться вивільнення близько половини управлінців місцевих органів влади, більшість яких є керівниками.

Масштаби і складнощі нових завдань державної кадрової політики вимагають прискореного формування і оновлення управлінської еліти, залучення до державних органів та органів місцевого самоврядування енергійних, компетентних і ініціативних кадрів нової генерації.

Сьогодні цілі та плани дій фахівців повинні ґрунтуватися на баченні, що визначає шлях розвитку регіону. Бачення майбутнього - це новий елемент довгострокового планування розвитку і нова вимога до знань, навичок та вмінь посадовців місцевих органів влади.

Важливою також є підтримка спадкоємності між поколіннями персоналу та умова щоб професіонали заміщувалися професіоналами. Також необхідне сприяння розвитку сталої спроможності до лідерства, яка є однією з необхідних умов для розвитку професійної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Проект спрямовано на задоволення потреб державної служби, служби в органах місцевого самоврядування області у висококваліфікованих спеціалістах. Підставою для визначення молоді як цільової групи проекту є впевненість у тому, що саме молодь на сьогодні є носієм головних вимог до майбутнього свого регіону та без неї це бачення не можливо відтворити. Крім того, ніхто активніше ніж молодь, не буде прагнути втілити його в життя в стислі строки.

Завдяки даному проекту управлінська команда регіону матиме можливість вести поширений відбір претендентів на вакантні посади із списку Регіонального кадрового резерву, а також з можливість подальшого формування Президентського кадрового резерву.

2. Проблема, на вирішення якої спрямовано Проект

Ефективна діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, надання високоякісних адміністративних послуг можливі за наявності кваліфікованих управлінських кадрів, зокрема керівного складу.

Дефіцит високопрофесійного керівного складу на рівні держави і регіону не дозволяє забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні економічних реформ.

Зазначене спричинено наступними проблемами:

проблеми професіоналізації та політичної нейтральності:

- брак лідерства, необхідного для ефективного управління змінами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- політична залежність при призначенні на керівні посади;
- недосконала система добору кадрів на державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, у тому числі керівного складу; недосконалість інструментів оцінювання кандидатів під час добору;
- відсутність порядку оцінювання результатів службової діяльності осіб, що займають керівні посади, а також мотивації для просування по службі за результатами такого оцінювання;
- неієве використання механізму кадрового резерву, витрачання значних ресурсів на його формування та роботу з резервом при незначному відсотку призначення працівників на посади;
- непрестижність, непривабливість державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, невідповідність статусу державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування рівню покладеної на нього відповідальності;
- система професійного навчання осіб, що займають керівні посади на державній службі та в органах місцевого самоврядування, є недосконалою, несистемною та не враховує кращий світовий досвід;
- відсутність в діючій системі професійної підготовки кадрів підсистеми підготовки кадрів нової генерації, здібних планувати свою діяльність виходячи із заздалегідь розробленого бачення майбутнього Донецького регіону або конкретної галузі державного управління;
- *проблема доброчесності* - непрозорість діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в питаннях управління персоналом, зокрема, щодо кадрових призначень.

Пілотний проект спрямовано на вирішення кадрових проблем на регіональному рівні, пов'язаних з відбором і підготовкою лідерів, спроможних забезпечити ефективну управлінську діяльність щодо виконання завдань регіонального значення.

3. Мета

Мета проекту – опрацювання моделі підбору талановитої молоді та її підготовки, спрямованої на формування лідерів для регіональних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, місцевого депутатського корпусу.

Пілотний проект спрямований на удосконалення і розвиток інноваційних форм і методів роботи з молодими кадрами для органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, що дозволить істотно оновити кадровий корпус місцевих органів державної влади, залучити до системи управління на всіх рівнях компетентні та ініціативні кадри, сформувати нову генерацію управлінської еліти регіону.

4. Шляхи і засоби розв'язання проблеми

Шляхом вирішення зазначеної проблеми є створення на базі Донецького обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (далі – ДО ЦППК) Донецької регіональної школи лідерів (далі – Школа лідерів), яка виступає інструментом удосконалення організації відбору кандидатів до Регіонального кадрового резерву та їх підготовки.

В Школі лідерів передбачається:

- здійснення вхідної діагностики лідерських компетентностей слухачів за розробленими методиками та використанням ідентифікаційних тренінгових навчань;
- у процесі проведення навчання слухачів здійснюється поєднання теоретичного викладання матеріалу щодо основ державного управління з оволодінням практичними навичками проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування;
- розвиток лідерських компетентностей слухачів за допомогою інтерактивних форм і методів проведення занять (семінари, диспути, дискусії, рольові та ділові ігри);
- стажування слухачів в місцевих органах влади з використанням коучингу;
- розробка слухачами міні-проектів на основі практичного матеріалу, отриманого під час проходження стажування.

Інноваційність засобів вирішення проблеми полягає:

1. В розширенні бази підготовки кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом системної роботи з молоддю:

- інформування студентів вищих навчальних закладів про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, анкетування та профвідбір;
- у період вузівського навчання, стажування в органах державного управління і місцевого самоврядування;
- розробка та захист міні-проектів з питань підвищення соціально-економічної ефективності основних галузей державної сфери, участь у науково-практичних конференціях;
- рекомендації в формі результатів соціально-психологічної оцінки щодо залучення до кадрового резерву.

2. В формуванні та розвитку лідерських компетентностей серед молодіжного кадрового потенціалу та головних носіїв програм розвитку регіону - молоді.

5. Завдання Проекту

Завданнями проекту є:

Відбір кандидатів до Донецької регіональної школи лідерів, в процесі виконання якого будуть проведені заходи:

- визначення вимог до особистісних характеристик слухачів з врахуванням специфіки роботи в пріоритетних сферах державного і регіонального управління;
- створення багатоступеневої системи відбору кандидатів до регіонального кадрового резерву серед молодих державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, представників громадських молодіжних організацій та студентів;
- ідентифікування «нових людей» відповідно до вимог Регіонального кадрового резерву.

Виконання цього завдання дозволить здійснити якісний і відкритий відбір кандидатів до Регіонального кадрового резерву.

Професійний розвиток осіб, зарахованих до Школи лідерів включає наступні заходи:

- сприяння соціальному, індивідуальному практичному самовизначенню молодих людей через формування політично грамотної, соціально зрілої особистості, яка ознайомена з процесом державотворення і основами державного управління;
- формування ціннісних орієнтацій молоді в умовах демократичного суспільства, розширення загальних уявлень про процеси державотворення, виховання інтересу до проблем розбудови демократичної держави;
- підготовка програм підготовки, перепідготовки осіб, зарахованих до кадрового резерву з врахуванням специфіки роботи в пріоритетних сферах державного управління;
- надання знань з питань державного управління, міжособистісних відносин у колективах, набуття життєвого досвіду, усвідомлення сучасної дійсності та свого місця в державі та системі державного управління, державної служби, місцевого самоврядування;
- забезпечення використання здобутих знань для прийняття ефективних управлінських рішень, оволодіння навичками практичної діяльності ефективного (дієвого) державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування, технікою командної роботи;
- здійснення спеціальної цільової підготовки слухачів, яка включає навчання за індивідуальними планами, консультування професорсько-викладацьким складом, провідними керівниками-практиками, а також проходження тренінгового навчання за спеціальними програмами розвитку компетентностей лідерства, участь у конференціях, нарадах, семінарах.

Таким чином, професійний та особистісний розвиток найздібніших і талановитих кандидатур забезпечать високий професіоналізм кандидатів на вакантні посади в органах державної влади та місцевого самоврядування. Що в свою чергу надасть можливість підвищити продуктивність праці кандидатів, розкрити їм перспективи їх подальшої кар'єри.

Стажування в органах влади

Стажування слухачів Школи лідерів відбувається на другій стадії етапу реалізації проекту – після успішного проходження стадії «Професійний розвиток».

Стажування відбувається терміном до двох місяців у органі влади, до кадрового резерву якого планується зарахування резервіста.

Стажування проходить у формі виконання обов'язків керівника, на посаду якого зараховано працівника до кадрового резерву; залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок тощо, а також у формі коучинга.

Під час проходження стажування під керівництвом наставника визначається тематика міні-проектів. Міні-проекти розробляються на базі прикладного матеріалу, отриманого під час стажування та включають теоретичну та практичну частину.

Слухачі можуть мати також наукового керівника проекту з числа професорсько-викладацького складу та отримувати від нього консультації та настанови.

Захист міні-проектів

Захист міні-проектів відбувається в присутності спеціальної комісії, до складу якої входять представники органів влади, представники наукового складу, громадських організацій.

Зміст міні-проекту повинен відповідати актуальним питанням державного управління та містити практичні пропозиції та заходи з удосконалення.

Формування бази даних

Для організаційного забезпечення формування регіонального кадрового резерву та функціонування Школи лідерів формується база даних щодо:

- осіб, зарахованих до Регіонального кадрового резерву;
- вакансій на посади, віднесених до Регіонального кадрового резерву.

6. Заходи щодо забезпечення завдань Проекту

Назва завдання	Перелік заходів	Виконавці	Термін виконання заходу	Вартість тис. грн.	Джерела фінансування	Очікуваний результат	
							4
1. Відбір кандидатів до Донецької регіональної школи лідерів	2	3	ДО ЦППК	1,5	обласний бюджет	Перший рівень відбору кандидатів до кадрового резерву	
							1. Проведення вхідної діагностики лідерських компетентностей
	2. Проведення двох вхідних ідентифікаційних тренінгових навчань для керівників і спеціалістів в умовах обмеженої комунікації	2012	0,3	обласний бюджет	Другий рівень відбору кандидатів до кадрового резерву		
		2013	0,3				
	2014	0,4	обласний бюджет	Другий рівень відбору кандидатів до кадрового резерву			
		2015			0,5		
	всього	1,5	700,0				
	2. Професійний розвиток осіб, зарахованих до Школи лідерів	3	ДО ЦППК	ДО ЦППК	28,0	обласний бюджет	Спеціальна підготовка слухачів Школи лідерів відповідно до професійних компетентностей
		2013	34,0	обласний бюджет	Спеціальна підготовка слухачів Школи лідерів за програмами розвитку компетентностей лідерства		
2014			37,5				
2015		130,5	обласний бюджет	Спеціальна підготовка слухачів Школи лідерів за програмами розвитку компетентностей лідерства			
		2012			90,0		
2013		90,0	обласний бюджет	Спеціальна підготовка слухачів Школи лідерів за програмами розвитку компетентностей лідерства			
		2014			100,0		
2015		110,0	обласний бюджет	Спеціальна підготовка слухачів Школи лідерів за програмами розвитку компетентностей лідерства			
		всього			390,0		
2012	6,0	обласний бюджет	Удосконалення навичок додаткових питань				
	2013			7,0			
2014	9,0	обласний бюджет	Удосконалення навичок додаткових питань				
	2015			10,0			
всього	32,0						

1	2	3	4				6	7
			2012	2013	2014	2015		
3. Стажування в органах влади	4. Підготовка методичного забезпечення	ДО ЦППК	2012	10,0	обласний бюджет	Методичне забезпечення навчання в Школі лідерів		
			2013	11,0				
3. Стажування в органах влади	1. Організація коучинга для слухачів	ВКР ОДА, СКР ОР, СП ОДА, СП ОР, РДА, ТП ЦОВВ, ВО ОМС, ДО ЦППК	2014	12,0	обласний бюджет	Впровадження сучасного методу формування знань та отримання навичок в процесі стажування		
			2015	13,0				
			всього	46,0				
			2012	12,0				
			2013	13,0				
4. Підготовка та захист міні-проектів	1. Консультування слухачів з підготовки проекту	ДО ЦППК	2014	14,0	обласний бюджет	Надання консультативної допомоги слухачам Школи лідерів при підготовці проектів		
			2015	14,0				
			всього	53,0				
			2012	15,0				
			2013	17,0				
РАЗОМ			2014	19,0	обласний бюджет			
			2015	21,0				
			всього	72,0				
			2012	1425,0				
			2013	321,3				
	339,3							
	368,4							
	396,0							

* Перелік скорочень:

Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації
Сектор з кадрової роботи та нагород управління правового забезпечення діяльності Донецької обласної ради та її органів

Управління державної служби Голодержслужби України в Донецькій області

Структурні підрозділи Донецької обласної державної адміністрації

Структурні підрозділи виконавчого апарату обласної Донецької обласної ради

Районні державні адміністрації

Територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади

Виконавчі органи органів місцевого самоврядування

Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади,

органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій

Школа вищого корпусу державної служби

- УКЗН ОДА

- СКР ОР

- УДС ГУДС

- СП ОДА

- СП ОР

- РДА

- ТП ЦОВВ

- ВО ОМС

- ДО ЦППК

- ШВКДС

7. Результативні показники проекту

Результативними показниками виконання проекту є:

- збільшиться кількість осіб, що перебувають у регіональному кадровому резерві, та на конкурсній основі призначені на посади керівників і службовців органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. збільшиться на 100 відсотків;
- кількість проектів резервістів, що прийняті органами влади до реалізації, збільшиться на 100 відсотків;
- опрацювання моделі підбору талановитої молоді та її підготовки, спрямованої на формування лідерів для регіональних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, місцевого депутатського корпусу;
- підвищення ролі керівників органів державної влади та місцевого самоврядування як лідерів в управлінні змінами, якості та ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, удосконалення способів прийняття управлінських рішень;
- поліпшення управління людськими ресурсами в органах державної влади;
- формування висококваліфікованої управлінської еліти в області.

8. Фінансове забезпечення заходів Проекту

тис. грн.

Напрями реалізації заходів	Орієнтовні обсяги видатків (обласний бюджет)
Відбір кандидатів до Донецької регіональної школи лідерів	701,5
Професійний розвиток осіб, зарахованих до Школи лідерів	598,5
Стажування в органах влади	53,0
Підготовка та захист міні-проектів	72,0
Всього	1425,0

9. Очікувані результати реалізації та вплив проекту

Реалізація проекту повинна дати позитивні зсуви не просто в «омолодженні» структур державної влади, а в створенні умов для творчої обстановки в органах самоврядування та державного управління, розвитку ініціативи, нової генерації державно-управлінських кадрів, високопрофесійних, компетентних, патріотично налаштованих, готових забезпечувати реалізацію реформ.

Учасники Школи лідерів візьмуть участь у розробці практичних міні-проектів, виходячи з того, що це дасть їм змогу створити інтелектуальну базу професійного просування та виконання завдань органів влади. Молодь, працюючи над розробкою регіональних програм розвитку, фактично приступить до програмування своєї кар'єри.

Такий підхід до підготовки кадрового резерву надасть можливість значно розширити базу формування Регіонального кадрового резерву, а регіон буде мати програми розвитку території, які вийшли з потреб та планів активної частини громади.

Реалізація проекту сприятиме:

- проведенню єдиної регіональної кадрової політики щодо формування та розвитку Регіонального кадрового резерву;

- опрацюванню моделі підбору талановитої молоді та її підготовки, спрямованої на формування лідерів для регіональних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, місцевого депутатського корпусу;
- підвищенню ролі керівників органів державної влади та місцевого самоврядування як лідерів в управлінні змінами, якості та ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, удосконаленню способів прийняття управлінських рішень;
- поліпшенню управління людськими ресурсами в органах державної влади;
- формуванню висококваліфікованої управлінської еліти в області.

10. Контроль за виконанням Проекту

Контроль за ходом реалізації Програми здійснює управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, постійні комісії Донецької обласної ради з питань науки та освіти, депутатської діяльності, законності та правопорядку, з питань економічної політики, бюджету та фінансів, Управління державної служби Голодержслужби України в Донецькій області, Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

ГЛОСАРІЙ

Аутсорсинг (англ. outsourcing) – передача організацією (компанією) неосновних для неї процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду – найчастіше з мотивів зменшення витрат на ці процеси, або рідше, для покращення якості результату.

Бенчмаркінг – це процес виявлення, дослідження, порівняльного аналізу, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі з метою розвитку свого, це пошук стандартного чи еталонного виробника (організації) з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів.

Модель бенчмаркінгу вдало використовується, коли теорію, принципи чи модель необхідно актуалізувати в практичні навички.

Бенч-навчання (bench leaning) – збір інформації, її аналіз, адаптація та вдосконалення.

Коучинг (англ. coaching – навчання, тренування) – це метод сучасного консультування, який сприяє ефективному досягненню поставленої мети, відбитої в конкретних результатах.

Людські ресурси = кількість людей (людські ресурси) + людський потенціал (компетенції, досвід, інтелект, здатність до постійного самовдосконалення та розвитку).

Персонал – (від лат. persona – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

Сучасне навчання державних службовців має реалізовуватись на принципах:

- *андрагогіки* (науки про навчання дорослих)
- *акмеології* (науки про досягнення вершин творчості)
- *синергетики* (науки про самоорганізацію та постійні зміни)
- *інноватики* (науки про нововведення)
- *аксіології* (науки про людину як найвищу цінність), сучасної психології
- *соціоніки* (науки про стосунки між людьми), гуманістичної педагогіки, глобальних змін, екологічності, полікультурності, національної спрямованості.

Team-building – модель активного відпочинку, за допомогою якої можна досягти конкретних цілей в кожному, окремо взятому колективі:

укріплення та згуртування колективу, формування команди, навчання, мотивація працівників. Team-building потрібен для розвитку у співробітників лідерських якостей та ініціативи, здатності швидко приймати рішення в нестандартних умовах, наполегливості в вирішенні задач.

На думку фахівців, успішне подолання труднощів спільними зусиллями дає позитивний досвід і допомагає, наприклад, при запуску нового проекту, при злитті або створенні нових відділів і представництв, а також наймі в компанію нових співробітників.

Командний тренінг допомагає виявити і вирішити приховані і явні конфлікти, визначити ролі в колективі, оцінити сильні і слабкі сторони групи. Співробітники разом опановують різними методами групового рішення задач: мозковим штурмом, прийомами планування і контролю над виконанням наміченого.

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.

Державне управління знаннями – система засобів забезпечення ефективного використання наявного в суспільстві знання, його зберігання, оцінки, розподілу, розповсюдження, що культивує вільний доступ до цих знань.

Управління людськими ресурсами – це функція управління, яка включає структурування та організацію роботи по досягненню організаційних цілей та пріоритетів, визначення потреб у кадрах на основі стратегічних та операційних (поточних) планів установи з урахуванням компетенцій та навичок, необхідних для роботи; відбір, професійне навчання, розвиток та визначення для працівників робочих та організаційних цілей та пріоритетів; урахування їхнього лідерського потенціалу; створення та підтримку умов праці, в яких працівники можуть найкраще себе проявити та який дозволяє утримувати необхідні людські ресурси.

Управління професійним розвитком персоналу - 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, 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.