

---

## ТЕМА 5. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 5.1. Система управління персоналом в органах влади
- 5.2. Оцінювання персоналу органів влади
- 5.3. Базові кадрові технології управління персоналом в органах влади

*Ключові слова:* відставка, кадри, кадрове планування, кадровий потенціал, кооптація, людські ресурси, оцінювання персоналу, перепрофілювання, персонал, персонал-технології, професійний розвиток, ротація, управління персоналом, штати

### 5.1. Система управління персоналом в органах влади

Сьогодні, як ніколи, важливе питання забезпечення якісним управлінням персоналом в органах влади України, з метою здійснення ефективного державного управління та зростання рівня соціально-економічного і політико-правового станів країни загалом. Саме менеджменту в органах державної влади та місцевого самоврядування відводиться одна із провідних ролей у процесі становлення України як сильної демократичної європейської країни.

Однак, сучасний менеджмент у вітчизняних органах влади, незважаючи на його провідну роль для державного управління досі перебуває на стадії свого формування. Відсутнє єдине бачення основних понять у категоріальному апараті науки державного управління, таких як «людські ресурси», «людський капітал», «кадри», «персонал», «штати», «кадровий корпус», «кадровий потенціал», що розкривають сутність менеджменту в органах влади.

Термін «людські ресурси» вперше почали використовувати на початку 1970-х років у американській філософії управління персоналом. Підхід до людини як трудового ресурсу тоді означав: по-перше, його персоналізацію та індивідуальний підхід до усіх працівників у межах збігу інтересів працівника і роботодавця; по-друге, визнання проблеми дефіциту кваліфікованих працівників; по-третє, визнання необхідності витрат з боку роботодавця (часових, фінансових, організаційних тощо). Сьогодні можна поставити під сумнів ресурсний підхід до працівника як визнання його індивідуальності, оскільки він як ресурс стає одним із «допоміжних засобів» (у перекладі з французької слово «ресурс» означає «допоміжний засіб»).

На думку О.А. Грішнєвої, людський ресурс – це специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів, що, у свою чергу, є джерелом ресурсів праці або трудового потенціалу. Дослідження цього ресурсу є важливим для оцінки ринку праці й розробки відповідної демографічної політики з метою впливу на процеси відтворення населення та стабілізації рівня його зайнятості. Враховуючи це людські ресурси є фактором економічного розвитку, як і матеріальні ресурси [7, с.78].

Деякі зарубіжні науковці під терміном «людські ресурси» розглядають насамперед працівників організації та робочу силу у галузевому або територіальному вимірі разом з їхніми здібностями у контексті сфери діяльності [2, с. 17].

У свою чергу, О.О. Левицька уточнює, що в останні два десятиріччя термін «людські ресурси» почали використовувати на всіх рівнях управління, відзначаючи таким чином роль людини у господарських процесах. Вона визначає людські ресурси як сукупність кількісних та якісних параметрів (потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, мотиваційні якості та ін.) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни в цілому [21, с. 38].

У міжнародній практиці останнім часом людські ресурси характеризуються поняттям «людський капітал» під яким розуміють – сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів його власника [3, с. 34].

---

Зокрема, Едвін Дж. Долан свого часу зауважив, що людським капіталом є сукупність розумових здібностей, отриманих через формальне навчання чи освіту, або через практичний досвід [11, с. 250]. Інший зарубіжний вчений С. Фішер пішов дещо іншим шляхом, говорячи про те, що «людський капітал – це ступінь утіленої у людині спроможності приносити дохід. Людський капітал включає природжені здібності, талант, освіту, набуту кваліфікацію» [43, с. 303].

До речі, за оцінками Світового банку людський капітал перевищує 80% всіх продуктивних багатств в Японії і 60% в США. У Австралії і Канаді, що володіє величезними природними ресурсами і порівняно невеликим, але високоосвіченим населенням, частка людського капіталу складає близько 20% продуктивних багатств цих країн [48, с. 288]. На жаль, в Україні людський капітал не має такої цінності як в інших країнах світу.

Такі поняття як «кадри» та «персонал» більшість дослідників ототожнюють, проте інші вважають, що це дві різні категорії і проводять між ними розмежування. У загальному сенсі кадри – це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни. Ще у XVII-XVIII ст. термін «кадри» почав застосовуватися в адміністративному управлінні для визначення штатного складу службовців (від французького – *cadre*). На відміну від трудових ресурсів, які об'єднують все працездатне населення країни, як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття «кадри» включає у себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які знаходяться в трудових взаємовідносинах з різними організаціями [46, с. 47]. Категорія «кадри» найчастіше застосовується у вужчому професійному розумінні і, включаючи єдину основу, в кожному конкретному випадку містить особливості, притаманні певній сфері діяльності [8, с. 27].

Для поняття «кадри» принципово важливими є: наявність спеціальних, придбаних якостей – професійних здібностей, які формуються як у процесі спеціального навчання, так і в процесі спеціалізації у конкретному виді діяльності; наявність постійного статусу в організації у відповідності до певної посади, робочого місця. Перша ознака характеризує якісну сторону кадрів організації, а інша – статус людини в організації. Із втратою будь-якої з цих ознак людина перестає бути «кадром» організації та переходить у склад кадрового потенціалу суспільства.

Характерними рисами кадрів є професійна підготовка, постійний характер службово-трудової діяльності, що є основним фінансовим джерелом їх існування; їх діяльність щодо фактичної реалізації чи забезпечення виконання поставлених завдань, функцій і компетенцій органу влади [27, с. 347]. Безперечно, від професійної компетентності і ділової активності кадрів, прагнення їх до самовдосконалення та службового зростання залежить динаміка і результати роботи органів влади [32, с. 310].

Поняття «персонал» є ширшим на відміну від поняття «кадри», оскільки об'єднує як постійних, так і тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці [38, с. 547]. Одні вчені вважають, що термін «персонал» об'єднує складові частини трудового колективу підприємства, а отже, до нього відносять усіх працівників, які виконують виробничі функції і зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці [13, с. 12]. Інші науковці досліджують персонал як категорію працівників, об'єднаних за ознакою належності до організації (апарату, відділу, служби) або до професії (управлінська, адміністративна, технічна) [31, с. 255]. Деякі вчені взагалі розглядають персонал як сукупність усіх людських ресурсів організації [29, с. 7].

Загалом, на думку багатьох сучасних дослідників, введення терміну «персонал» як множини слова «персона» замість термінів «кадри», «штатні одиниці», «ресурси», «людський фактор», відображають зміни у ставленні до людей як працівників, тенденцію до відходу від ресурсного, споживчого підходу до них, до сприймання персоналу як головної цінності через унікальність його якостей та безмежних можливостей [1, с. 29].

Враховуючи вищезазначене можна зробити висновок про неможливість ототожнення термінів «кадри» та «персонал» з термінами «кадровий корпус» та «кадровий потенціал». Оскільки «кадровий корпус» об'єднує основний (штатний) професійно-кваліфікований склад державних службовців визначеної категорії, підкреслюючи корпоративний підхід до його характеристики. А термін «кадровий потенціал» визначає як очевидний, так і прихований сукупний резерв здібностей і якостей людей, які досі не були реалізовані. Введення цього резерву в дію залежить

---

від багатьох факторів: від попиту держави і суспільства на ці здібності, від удосконалювання організації і керування персоналом, від професійного і духовного рівня державного службовця й посадової особи місцевого самоврядування, розвитку особистості та інших» [27, с. 347].

Управління персоналом є більш сучасною категорією в науці державного управління та визначається як цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

У науковій літературі можна зустріти приклади різного тлумачення терміну «управління персоналом». Одні автори у його визначенні акцентують увагу на організаційному боці процесу управління, оперуючи ціллю та методами, за допомогою яких можна досягти цих цілей; інші роблять наголос на змістовній частині, що відображує функціональний бік управління; треті взагалі вважають управління персоналом комплексною прикладною наукою про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, техніко-технологічні, правові, групові та особистісні фактори, засоби і методи впливу на персонал для підвищення ефективності в досягненні цілей організації [1, с. 27]. Типовим прикладом першого підходу у визначенні управління персоналом, що свого часу надав В.П. Галенко є: «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності організацій» [5, с. 7]. Другий підхід відображається у трактуванні цього поняття Е.В. Масловим: «сфера діяльності, найважливішими елементами якої є окреслення потреби у персоналі і залучення його до роботи, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу та структурування робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками» [24, с. 21].

Підсумовуючи наведені твердження поняття «управління персоналом» можна узагальнити, що це є сукупністю принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне й ефективне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні ними своїх трудових функцій для якісного досягнення цілей організації. Відповідно система управління персоналом включає в себе суб'єкт (той, хто здійснює безпосереднє управління і має відповідні для цього ресурси та від кого залежить якість прийняття управлінських рішень і результат діяльності персоналу й організації загалом) та об'єкт (чим або ким управляють – самі працівники установи, підбір і розстановка персоналу, оцінка і стимулювання його роботи тощо)).

Якщо говори про систему управління персоналом у системі менеджменту органів влади, то це цілеспрямована діяльність керівників органу влади і служби управління персоналом із формування та розвитку колективу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також із забезпечення соціально значущих результатів його діяльності завдяки виявленню та реалізації особистісних здібностей і якостей, професійного потенціалу та мотиваційних установок кожного державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування. Таке визначення цього терміну базується також на сучасній науковій концепції управління персоналом органів влади, яку складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і спрямовувати у відповідності із задачами, які стоять перед організацією [41, с. 91], і цілями, які ставить її кадрова політика. Варто відзначити, що кадрова політика будь-якого органу влади є головною особливістю системи управління його персоналом, адже якість і безпека життєдіяльності суспільства визначаються ефективністю процесів формування і реалізації людського потенціалу як ключової складової розробки і впровадження відповідної державної політики, спрямованої на забезпечення національної безпеки України, захист її матеріальних і духовних цінностей [18, с. 3].

Управління персоналом в органах влади охоплює широкий спектр напрямків діяльності і функцій (див. Рис. 5.1.).



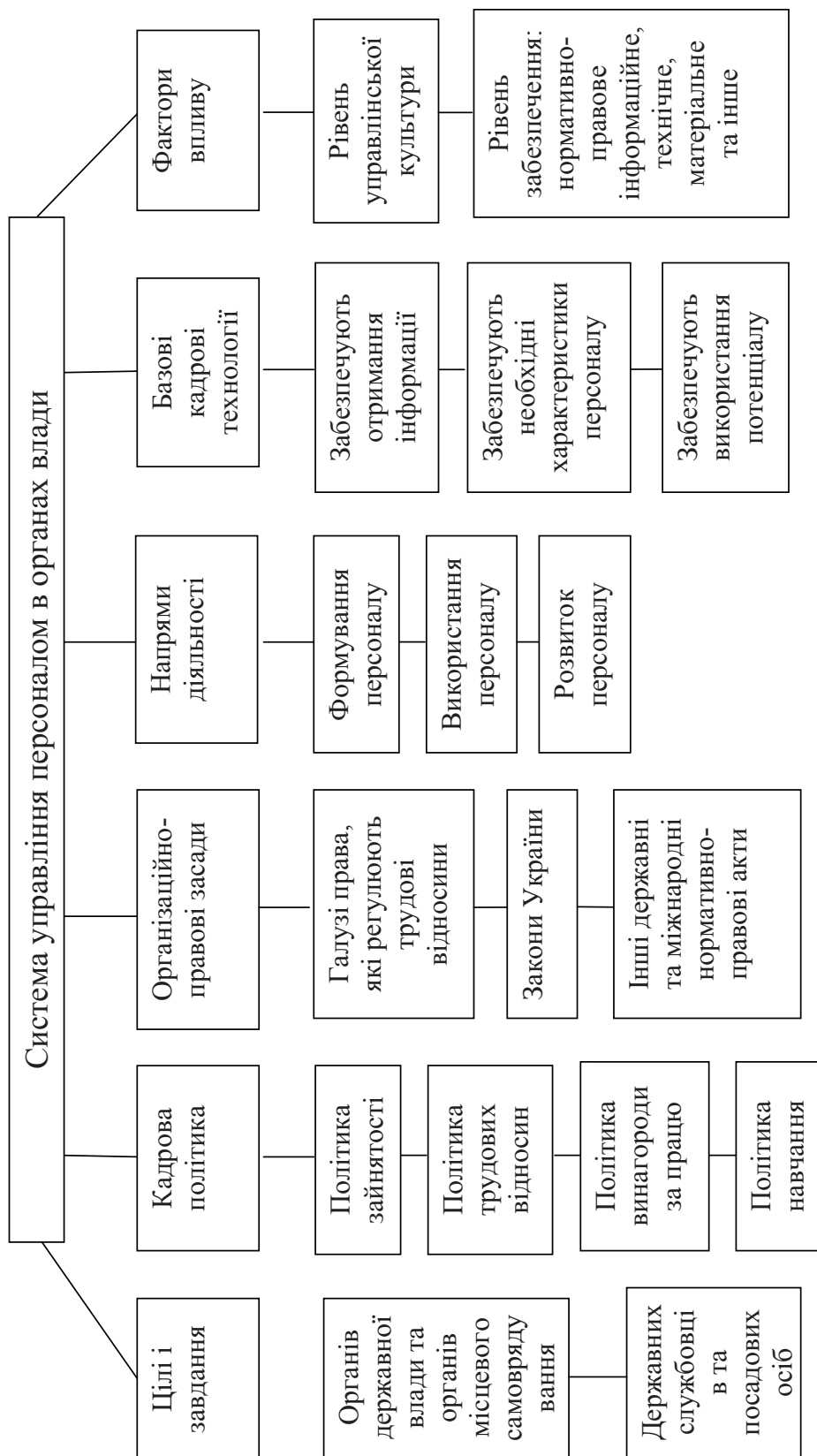
*Рис. 5.1. Напрямки діяльності і функції управління персоналом в органах влади*

Усі перелічені функції управління персоналом науковці поділяють на універсальні (про них зазначалось вище) і спеціальні. Останні сприяють у виконанні універсальних функцій. До них відносять: адміністративну функцію (розробка штатного розкладу, прийом, звільнення, службово-професійне просування, дотримання трудового та соціального законодавства тощо); соціальну функцію (визначення рівня грошового утримання і соціальних гарантій та пільг, забезпечення відповідних умов для плідної службової діяльності тощо); функцію розвитку (розробка і реалізація програм по удосконаленню організації праці, по структурним змінам, по технічному, програмному та інформаційному забезпеченню, по підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу тощо); виховну функцію (розробка заходів, пов'язаних з виховною роботою, професійною адаптацією, оцінюванням тощо); діловодство.

Обсяг робіт по кожному з напрямів діяльності, згідно із вище наведеною схемою, залежить від місця органу влади в структурі державного управління, від ситуації на ринку праці, рівня кваліфікації персоналу, соціально-психологічного стану трудового колективу та від багатьох інших факторів впливу [40, с. 189].

Управління персоналом в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування, як і в будь-яких інших організаціях, передбачає нормативно-правове, інформаційне, технічне, документальне, фінансово-матеріальне й інші забезпечення.

Система управління персоналом в органах влади може мати різну організаційну структуру, яка визначається характером діяльності та чисельністю персоналу тих чи інших органів влади (див. Рис. 5.2).



*Рис. 5.2. Складові елементи системи управління персоналом в органах влади*

---

Принципи управління персоналом в органах влади складаються із загальних і спеціальних. До загальних принципів можна віднести:

- 1) розподіл праці – управління спеціалізацією персоналу у процесі службової діяльності;
- 2) трудова, службова, правова і фінансова дисципліни, які забезпечують організованість і порядок функціонування установи;
- 3) справедливість і рівність – рівність прав та обов'язків у межах однієї категорії осіб та їх дотримання, які є мотивацією працівників до праці;
- 4) єдність персоналу – спільне об'єднання зусиль для результативного вирішення практичних задач;
- 5) узгодження особистих і суспільних інтересів – мистецтво управління, яке знаходить прийнятний компроміс для усіх сторін у процесі трудової та службової діяльності;
- 6) результативність – компенсації будь-яких витрат на трудову діяльність якісними результатами такої діяльності;
- 7) стійкість складу персоналу – гальмування процесу плинності кадрів.

Наведені загальні принципи можуть бути притаманними і для управління персоналом в інших суспільних організаціях. Тоді як специфічні принципи повністю відображують особливості управління кадрами в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування. Це такі принципи як:

- 1) науковість (використання наукових досягнень щодо дослідження людини, як окремої соціально-біологічної істоти, соціальних спільнот, організацій, праці та усіх процесів пов'язаних із нею);
- 2) системність щодо сприймання об'єктів дослідження й управління, а також факторів, які на них впливають;
- 3) гуманізм, що базується на концепціях гуманізму сучасного суспільства, на індивідуальному підході, сприйманні кожного працівника як унікальної особистості, яка володіє великим і багатограним потенціалом, у тому числі творчим;
- 4) професіоналізм, що обумовлює наявність у спеціалістів служби управління персоналом необхідної освіти, досвіду та контекстуальних навиків, які дозволяють ефективно і раціонально управляти персоналом;
- 5) законність при здійсненні управління персоналом [1, с. 30].

Окрім принципів управління персоналом в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування вирішальну роль відіграють методи управління, які спрямовують діяльність персоналу на вирішення поставлених перед ним завдань. Науково-обґрунтованими методами управління персоналу в органах влади є: економічні – стимулюють діяльність персоналу, підвищують матеріальну зацікавленість до результативної роботи; соціально-психологічні – впливають на свідомість і поведінку людей з метою соціалізації персоналу; правові – забезпечують законність діяльності персоналу; адміністративні – встановлюють адміністративно-управлінські норми щодо розроблення і прийняття актів управління; морально-етичні – засоби морального регулювання діяльності персоналу у процесі здійснення ними своїх трудових функцій [40, с. 42].

У практиці управління персоналом в органах влади принципи і методи управління виступають як взаємодоповнюючі і взаємодопоміжні вимоги у роботі з працівниками відповідних установ. Результативність системи управління персоналом в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування забезпечується, у першу чергу, вмільм користуванням принципами і методами управління, а потім уже умільм використанням сучасних кадрових технологій [35].

Основні завдання управління персоналом в органах влади полягають у:

- розробці та подальшому вдосконаленні кадрової політики;
- виборі і реалізації стилю управління кадрами;
- забезпеченні органів влади у потрібній кількості кваліфікованого персоналу на поточний період і на перспективу;
- документальному оформленні проходження служби і трудових відносин;
- створенні рівних можливостей для ефективної праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного їх завантаження протягом робочого часу;

- 
- задоволенні окремих потреб персоналу;
  - виборі форм мотивації праці та стимулювання її продуктивності;
  - забезпеченні відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до об'єму праці та вимог робочого місця;
  - створенні умов для якісного виконання максимального різних операцій на робочому місці;
  - заохоченні працівників до просування в службовій кар'єрі;
  - забезпеченні безперервного навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
  - розробленні способів визнання й оцінювання особистих досягнень працівників тощо [16, с. 20].

Управління персоналом в органах влади має певні особливості, враховуючи специфіку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які полягають у тому, що владно-управлінські інституції функціонують у межах єдиної системи влади на основі уніфікованих правових, організаційних і функціональних принципів, діяльність яких чітко регламентована нормативно-правовими актами, бюджетом та соціально обумовлена. До речі, соціальна обумовленість, яка є вирішальною в державній кадровій політиці, означає, що влада повинна бути прозорою і відкритою для суспільства. Все це виступає своєрідним стримуючим фактором у використанні нових кадрових технологій, які базуються на оцінюванні персоналу і фактично забезпечують результативність професійної діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також виключається можливість прийняття інноваційних управлінських рішень, які потребують значних затрат матеріального й нематеріального характеру. Натомість управління персоналом інших галузей діяльності більш децентралізовано, менше регламентовано законодавством і знаходиться, як правило, на самофінансуванні, що значно поліпшує умови комплектування і функціонування кадрової служби будь-якої організації. Інші галузі суспільної діяльності у значно меншій мірі соціально обумовлені, ніж державна служба і служба в органах місцевого самоврядування [30, с. 8].

Окрім того, специфічність служби в органах влади обумовлює низку вимог до державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування. Це такі вимоги як: дисциплінованість, професіоналізм, неупередженість, нейтральність, гуманність, відповідальність тощо. Зрозуміло, що знайти таких людей, оцінити їх особистісні здібності і якості, професійний потенціал, заохотити їх, результативно використати їх інтелектуальний потенціал та створити умови для їх службового і професійного розвитку – завдання дуже складне і, на жаль, ще в нашій державі остаточно не вирішене. Оскільки, на сьогоднішній день чинна влада у повній мірі недооцінює та майже повністю ігнорує психологічні компоненти суспільного життя людей, у тому числі державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Така ситуація призводить до різних негативних наслідків, наприклад, потенціал управління, як фактор формування певного соціально-психологічного клімату (настрою, стану) у колективі, використовується на незадовільному рівні або зовсім не використовується [30, с. 58].

Проте сьогодні необхідність активізації людської особистості в державному управлінні висуває на перший план завдання глибокого дослідження її статусу у цій сфері, а також шляхів і способів, які спонукають працівника до більш ініціативної, відповідальної та ефективної праці. Недооцінювання персоналу у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування є підґрунтям для виникнення у працівників цих служб відчуття внутрішньої резигнації (відсутність ініціативи і готовності до професійної роботи; індиферентність до результатів власної праці; мінімізація віддачі на робочому місці; переважання конформістського настрою), втоми та мотиваційної кризи, що у кінцевому рахунку не сприяє підвищенню якості публічних послуг, які надаються населенню [30, с. 58-59].

Таким чином, управління персоналом в органах влади водночас є і наукою, і мистецтвом управління людьми в умовах їх професійно-трудової діяльності, а також цілісною системою принципів, методів і механізмів раціонального підбору і комплектування, розвитку й мотивації та ефективного використання здібностей, навиків й інтелектуального потенціалу працівників. Відповідно основною метою управління персоналом в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування є формування висококваліфікованого, дисциплінованого та відповідаль-

---

ного штату працівників із сучасним мисленням та розвиненим почуттям патріотизму, професійної гідності та відданості службі, а також забезпечення ефективності і результативності роботи всього колективу. Вдало продумана та дієва система управління персоналом сприяє розкриттю потенціалу всіх працівників як професійних і досвідчених фахівців, збільшенню продуктивності їх праці та підвищенню рівня корпоративної і соціально-правової культури органів влади.

## 5.2. Оцінювання персоналу органів влади

Оцінювання персоналу органів влади у контексті визначення їх особистісних здібностей і якостей, професійного потенціалу та мотиваційних установок є однією із природних функцій управлінської діяльності та важливим державним завданням. Це також є однією із головних особливостей управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування. Проте виконання такого завдання ускладнене самою специфікою державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що вимагає чіткої регламентації, гарантування прав і свобод людини та зумовлене необхідністю забезпечення високого рівня кваліфікації і повноважень тих, хто оцінює.

Різні наукові доктрини висувають неоднакові вимоги до розкриття сутності оцінювання персоналу. Наприклад, М. Вебер, під оцінюванням персоналу розумів виявлення існуючої відповідності працівника вимогам робочого місця або діяльності. Натомість А. Файоль висував більш чіткіші критерії оцінювання: рівень дисципліни, беззаперечне підпорядкування, переваження колективних інтересів над особистими тощо. У свою чергу, Е. Мейо як представник неокласичної школи управління персоналом, в оцінюванні персоналу ставив на перше місце такі людські відносини як: колективізм, комунікабельність, гуманізм тощо. Пізніше, через розвиток наукомістких технологій та індивідуалізацію діяльності, виникла «концепція контрактації в управлінні», сутність якої полягала в оцінюванні особистих здібностей і потенціалу, вміння гнучко мислити і діяти задля досягнення результатів, а також у наявності схильності до постійного професійного розвитку. З формуванням парадигми командного управління оцінювання мало на меті виявлення усіх умінь, які забезпечують результативну й плідну роботу в єдиній команді.

На сьогоднішній день в основу оцінювання персоналу органів влади покладено людиноцентричний підхід як імператив державного управління. Така позиція відображає сучасну політику держави з управління персоналом в органах влади, що сконцентрована безпосередньо на «персоні» державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, на їх особистісних можливостях і мотивах до праці, з метою досягнення високого професійного рівня державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, їх відповідності вимогам суспільства, а також цілей державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування [34]. Таке управління персоналом, що спрямоване саме на людські фахові можливості, в останніх наукових працях отримало назву управління персоналом на основі концепції управління людськими ресурсами.

Сучасна світова практика управління персоналом сформувала міжнародний термін «оцінка персоналу» (performance appraisal), розтлумачуючи його як «процес визначення ефективності діяльності працівників у реалізації стратегічних завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття наступних управлінських рішень» [25, с. 19].

Одні науковці визначають оцінювання персоналу як процес, який складається із систематичного збирання та аналізу інформації щодо показників діяльності працівників протягом тривалого часу [23, с. 111]; інші – як визначення кількісного і якісного ступеня відповідності працівників займаним посадам [45, с. 89]; треті – як виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих і необхідних для досягнення цілей організації, метою якого є отримання об'єктивних оцінок праці кадрів, в котрих зосереджуються знання, досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат роботи трудового колективу і організації загалом [44, с. 285].



---

Свого часу французький дослідник Ж. Лек вдало порівняв оцінювання персоналу із дзеркалом, що дозволяє державному апарату своєчасно модифікувати свою діяльність залежно від еволюційних потреб громадян. Таким чином, він підкреслив соціальну обумовленість державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, зокрема, та необхідність їх відповідності вимогам суспільства [23, с. 54].

Найбільш змістовним і осучасненим є науковий підхід, що розглядає оцінювання персоналу орієнтованого на державного службовця і посадову особу місцевого самоврядування та полягає у:

- 1) використанні кооперативного стилю управління, що забезпечує підлеглим можливість вільно висловлювати свою думку і брати участь у прийнятті рішень;
- 2) наявності партнерського типу управління, за допомогою якого працівники можуть брати участь в організації своєї праці шляхом окреслення конкретних цілей на наступний після щорічного оцінювання звітний період;
- 3) застосуванні допоміжних засобів управління, таких як «управління за цілями»;
- 4) збереженні здатності організації до інновацій та забезпечення безперервності професійної освіти кожного працівника, трудова і службова діяльність якого оцінюється;
- 5) допомозі співробітникам в усвідомленні професійного змісту праці та сенсу життя завдяки праці [30, с. 40].

Цікавою є думка науковців, які трактують оцінювання персоналу як органічну частину процесу їх мотивації. Їх аргументи ґрунтуються на тому, що саме оцінювання є іманентною функцією свідомості, на базі якої здійснюється суб'єктивна (емоційна чи раціональна) оцінка внутрішніх і зовнішніх впливів, з відповідним коригуванням правильності вибору діяльності. До того ж, оцінювання відображає співвідношення реалізованих і нереалізованих очікувань працівника, діяльність якого оцінюють стосовно результатів його роботи [30, с. 41]. До того ж, виховання патріотизму і національної свідомості, підвищення рівня правової культури, окреслення соціальних цілей і пріоритетів як спонукального рушія діяльності кваліфікованих кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування безпосередньо залежить від мотиваційних спонукань особистості.

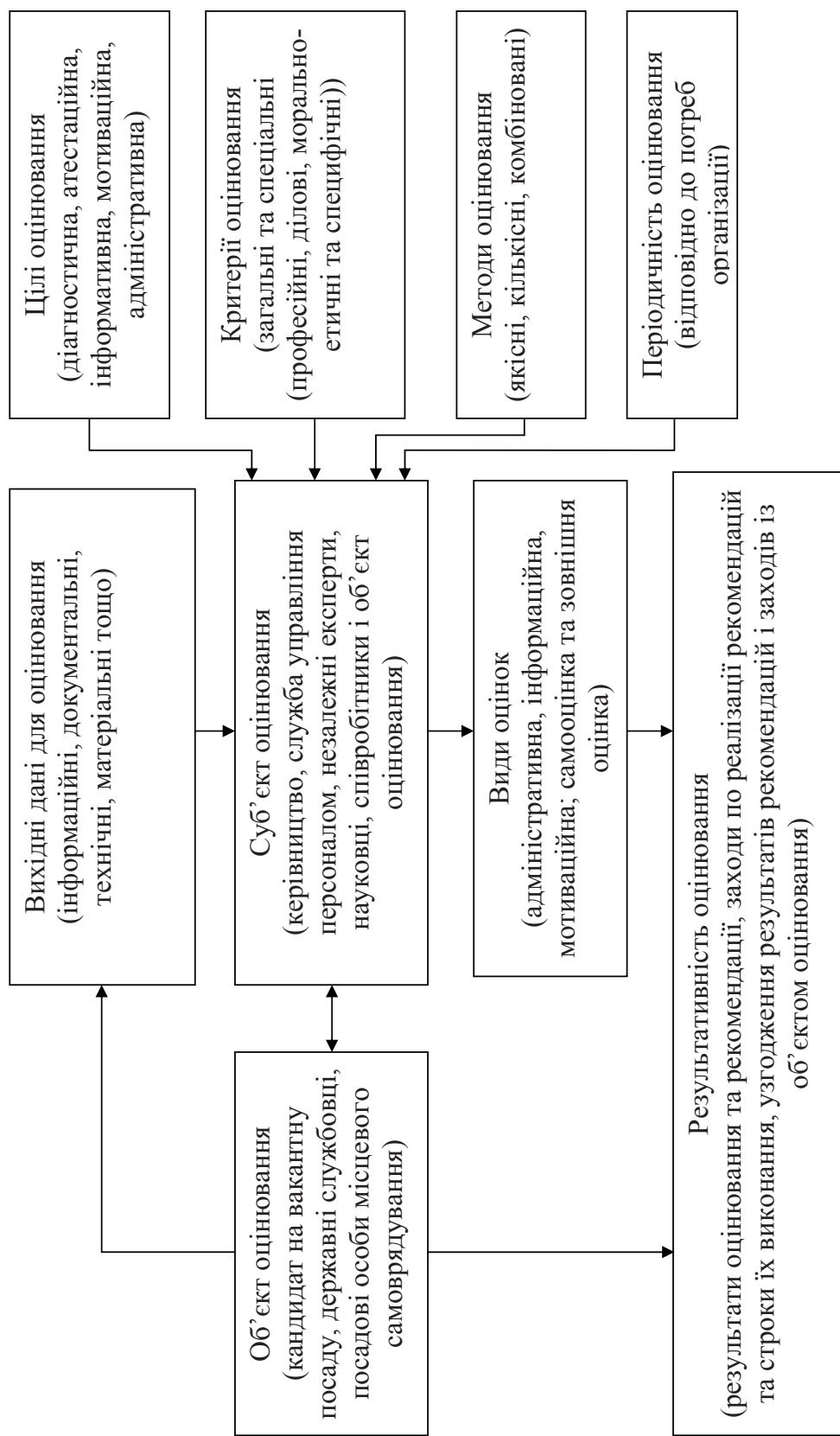
Враховуючи вищезазначене можна узагальнити, що оцінювання персоналу органів влади є процесом, що забезпечує взаємодію складових елементів цілісної системи. Призначенням цієї системи є одержання інформації про результати порівняльного аналізу особистісних якостей і здібностей, фахового потенціалу, підсумки роботи кадрового складу публічно-владних установ відповідно до вимог посад, які вони займають, що у сукупності сприятиме досягненню мети органів влади і кожного державного службовця чи посадової особи [4, с. 12].

Система оцінювання персоналу органів влади містить певні складові елементи, які взаємодіють між собою: об'єкт; суб'єкт; цілі; вихідні дані; критерії; методи; види оцінок; періодичність; результативність (див. Рис. 5.3).

Розглянемо кожний із складових елементів системи оцінювання персоналу органів влади більш детально.

1. Об'єкт оцінювання персоналу – це усі категорії державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування зі своїми характеристиками і показниками професійної діяльності та кандидати на вакантні посади. Об'єктами оцінювання в будь-якій організації є всі працівники, починаючи від керівника і до спеціаліста найнижчої категорії. На етапах добору, відбору, прийому на роботу, формування кадрового резерву об'єктом оцінювання може бути громадянин України, який відповідає вимогам, визначених у законах України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

2. Суб'єкт оцінювання персоналу – це усі особи, які беруть участь у процедурі оцінювання. За останніми науковими публікаціями визначення суб'єкта оцінювання відчутно змінилося, оскільки до цього процесу, крім офіційних комісії долучаються і відповідні фахові експерти, науковці, співробітники різних категорій посад, колеги із суміжних організацій і навіть сам об'єкт оцінювання. Такий підхід до визначення суб'єктів оцінювання, на думку науковців, дасть можливість отримати повнішу й об'єктивнішу інформацію про об'єкт оцінювання, а самооцінка об'єкта підвищить мотиваційний ефект самої процедури оцінювання.



**Рис. 5.3** Схеми функціонування системи оцінювання персоналу організації влади

---

3. Цілі оцінювання персоналу – це бажані кінцеві точки процесу оцінювання персоналу, що можуть носити діагностичний (встановлення поточного стану (ситуації) або виокремлення чинників, що визначають рівень відповідності складу кваліфікаційних вимог) чи атестаційний (висновок про фахові знання і професійно-ділові якості працівників; визначення ступеню відповідності якостей кожного співробітника вимогам конкретної посади) характер [40, с. 189]. Різниця цих компонентів єдиного оціночного процесу для суб'єкта управління полягає у тому, що атестаційна складова оцінки персоналу використовується для обґрунтування адміністративно-управлінських рішень, а діагностична – для оптимізації заходів, які направлені на покращення як кадрового потенціалу кожного працівника, так і всієї організації. Основним призначенням (місією) оцінки персоналу є регулярне і оперативне забезпечення суб'єкта управління достовірною і неупередженою інформацією щодо стану та динаміки зміни рівня професіоналізму співробітників і кадрового потенціалу організації загалом [41, с. 321].

Цілі оцінювання персоналу органів влади окремо можна поділити на:

1) інформативну мету – забезпечення керівників різних рівнів управління необхідною інформацією про підлеглих як частини кадрового складу організації та їх роботу, а також про їх індивідуальні досягнення та невдачі;

2) мотиваційну мету – створення взаємозв'язку між матеріальною винагородою і моральним заохоченням із трудовою поведінкою і результатами праці, орієнтуючи таким чином персонал на покращення власної трудової діяльності, набуття нових професійних умінь і навичок, необхідних для більш ефективного виконання поставлених завдань;

3) адміністративну мету – здійснення відповідних адміністративно-управлінських заходів: підвищення (пониження) працівника по службі, переведення його на іншу роботу або звільнення із займаної посади, заохочення чи покарання, навчання та перекваліфікація фахівця тощо [42, с. 146];

4) соціальну мету, зміст якої полягає у:

-забезпеченні неупередженого, об'єктивного кар'єрного розвитку кожного державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування;

-стимулюванні результативності праці кожного окремого працівника і всього колективу;

-встановленні справедливого співвідношення між результативністю, діловою ефективністю і матеріально-фінансовим забезпеченням працівників;

-запобіганні конфліктності у колективі, створенні сприятливих соціально-психологічних відносин між керівником та підлеглими для забезпечення здорового морально-психологічного клімату, необхідного для творчого підходу до щоденної праці в системі публічного управління;

-отриманні інформації про рівень професійного розвитку персоналу органів влади та адекватному й оперативному реагуванні на неї;

-запровадженні в публічно-владних установах безперервної професійної освіти для кожного працівника та створенні відповідних умов для цього;

-моніторингу тенденцій змін результатів оцінювання персоналу органів влади, узагальненні діяльності не лише оцінюваного службовця чи посадової особи і всього колективу (виконавський аспект), а й самого оцінювача-керівника (управлінський аспект) [30, с. 38].

5) стратегічну мету – поліпшення управління персоналом органів влади; оперативне реагування на результати професійної діяльності працівників та їх мотиваційні прагнення; запровадження зрозумілої і прозорої системи стимулювання за результатами оцінювання персоналу; виявлення і вирішення проблем кожного окремого працівника і колективу загалом тощо.

4. Вихідні дані оцінювання персоналу – це необхідний набір особистих документів, що стосуються об'єкта оцінювання та нормативно-правових актів, що регулюють його трудову діяльність, а також інші джерела інформації про професійні успіхи і невдачі та результати діяльності працівника.

5. Критерії (мірило) оцінювання персоналу – це ознаки еталону, на підставі яких визначається порядок і процедура оцінювання персоналу, а також класифікація вимог, по яким безпосередньо здійснюється оцінювання працівників. Критерії оцінювання персоналу завжди відповідають концепції управління персоналом і змінюються разом із нею, що пов'язано з

---

невпинним розвитком суспільства та його потреб. Якщо раніше при доборі, відборі та кадрів брали до уваги старанність та сумлінність людини, то на даному етапі розвитку суспільства та реформування державної служби і служби в органах місцевого самоврядування цінується її професіоналізм, комунікабельність, ініціативність, цілеспрямованість, безконфліктність, стійкість до емоційних і фізичних навантажень.

Залежно від методів оцінювання персоналу можуть використовуватися різні шкали вимірювання показників такого оцінювання: кількісні, що відображають ступінь прояву того чи іншого критерію у балах та якісні, що містять конкретні описи, приклади і ситуації прояву критеріїв оцінювання. Аналіз теоретичних основ управління персоналом органів влади дає підстави стверджувати, що існують загальні критерії оцінювання персоналу, які відображують ідеологічні цінності суспільства. До них можна віднести:

- ставлення до себе у процесі виконання трудових обов'язків (самокритичність, самовдосконалення, самоповага);
- ставлення до працівників (об'єктивність, співчутливість, порозуміння, згуртованість, здібність управляти, прямотинійність, принциповість);
- ставлення до роботи (цілеспрямованість, неупередженість, правдивість, добросовісність, старанність, відданість справі, неухильність, прагнення до високої якості і продуктивності, ініціативність);
- темперамент (швидкість реакції, орієнтування в різних ситуаціях, інтуїція);
- вольові якості (завзятість, рішучість, напористість, спроможність долати труднощі та здатність опанувати собою);
- фізичні здібності (пам'ять, кмітливість, уважність, витривалість, енергійність);
- знання (рівень освіченості, наявність необхідних знань та освіти);
- навички та уміння (прагнення до розширення світогляду, бажання професійно зростати);
- професійний досвід (загальний стаж роботи, стаж роботи в органах влади, часові межі виконання певного виду професійно-трудової діяльності) [10, с. 333-334].

У зв'язку із актуалізацією проблеми оцінювання керівного складу органів влади, особлива увага науковців приділяється таким основним критеріям їх оцінювання як: спроможність ефективно управляти; обізнаність у проблемах і пріоритетах на всіх рівнях управління та майстерність їх оперативно і дієво вирішувати; готовність до реалізації інноваційних проєктів; необхідна реакція на виконання наказів і розпоряджень вищих за рангом керівників; креативні здібності; політична неупередженість [6, с. 36].

Окремі науковці виділяють такі групи критеріїв оцінювання як: професійні (знання, уміння, навички тощо), ділові (відповідальність, організованість, дисциплінованість тощо), морально-етичні (психічна стійкість, здатність до самооцінки і самокритичності, неконфліктність тощо) та специфічні (базуються на основі індивідуальних якостей та рис характеру працівників) [19, с. 21].

Варто підкреслити, що розробку критеріїв оцінювання персоналу необхідно робити на основі стандартів і нормативів професії, враховуючи особисті вимоги керівника до своїх підлеглих та вимоги, які ставляться до відповідних посад. Це все у сукупності допомагає уникнути труднощів при відборі і розстановці кадрів, виборі методів оцінки персоналу, складанні плану навчання і підвищення кваліфікації та подальшого професійного розвитку співробітників [26, с. 290];

6. Методи оцінювання персоналу – це сукупність засобів та прийомів для визначення ступеня відповідності об'єктів оцінювання встановленому еталону. Методи оцінювання персоналу забезпечують необхідний об'єм і якість отриманої в результаті оцінювання інформації. У практиці найчастіше використовуються такі методи оцінювання персоналу органів влади як:

- кількісні (формалізовані) – базуються на числовому визначенні та спрямовані на отримання квантитативних величин (наприклад, анкетування, тестування, методи стандартних оцінок, метод градації, матричний метод, метод попарного порівняння, вільна коефіцієнтна оцінка, ситуативна оцінка тощо). Такі методи зручні у користуванні, але потребують розробки спеціальних анкет, тестів, опитувальників;
- якісні, (неформалізовані), сутність яких полягає в описі роботи працівника та його особистості як фахівця (наприклад, біографічний метод; співбесіда; метод групової дискусії; експертний метод; метод спостереження; аналіз конкретних ситуацій; самозвіт тощо);

---

– комбіновані – базуються на комбінації двох попередніх груп методів (наприклад, анкетування, тестування, метод сумарних оцінок, метод змушеного вибору, ділова гра тощо) [33, с. 86];

Кожна із цих груп методів має свої переваги і недоліки. Саме тому варто об'єднати переваги цих методів при здійсненні оцінювання на конкретному етапі управління персоналом, що дозволить значно підвищити достовірність та об'єктивність отриманої інформації.

З організаційно-змістовної позиції методи оцінювання персоналу органів влади поділяються на:

- методи вивчення особистості (співбесіда, анкетне опитування, інтерв'ю, біографічний метод, метод самооцінки);
- експертні методи (оцінка працівників керівництвом, колегами, групою експертів, споживачами публічних послуг);
- психофізіологічні і медичні методи (аналіз темпераменту працівника, оцінка особливостей його нервової системи і здоров'я, а також визначення рівня його витривалості і працездатності);
- методи фахових переміщень (практикування і стажування на інших посадах);
- конкурсні методи (іспити, рейтинги, анонімні оціночні опитування);
- методи тестування (дослідження особистісних і фахових якостей, умінь та навиків);
- проектні методи (функціонально-рольова ідентифікація).

Враховуючи законодавчу регламентованість управління персоналом органів влади України, використання тих чи інших методів оцінювання персоналу також чітко регламентоване на законодавчому рівні, що, у свою чергу, знижує результативність й ефективність такого оцінювання.

7. Види оцінок оцінювання персоналу – це набір оцінок, які відображують характер отриманої інформації і зумовлюють напрямок подальших адміністративно-управлінських рішень. Можна виділити такі види оцінок оцінювання персоналу органів влади як:

- адміністративна, яка зумовлює оцінювання якості і кількості виконаної працівниками роботи, зміни у посадових інструкціях або у змісті виконуваних працівниками функцій (перетин зон відповідальності і наявність зон безвідповідальності) тощо;
- інформаційна, за допомогою якої оцінюються зміни у роботі служби управління персоналом, структурні зміни, процес ротації кадрів тощо. Інформаційна оцінка є приводом для відвертої розмови про існуючі проблеми в колективі органу влади, що сприяє їх вирішенню, а також активізації нормального внутрішнього змагання у колективі;
- мотиваційна оцінка є основою для: обґрунтування змін в оплаті праці або використанні будь-яких стимулюючих факторів матеріально-фінансового характеру; активізації мотивуючих факторів праці (особиста задоволеність співробітників і посилення орієнтації на успіх); встановлення цілей розвитку працівника (умови подальшого кар'єрного зростання) тощо.

Окремо, у загальному контексті можна ще виділити такі види оцінок як самооцінка і зовнішня оцінка. Перший вид являє собою сукупність уявлень, образів працівника про самого себе, про необхідні аспекти у процесі здійснення ним своєї трудової діяльності, про цілі самої служби, про допустимі й заборонені способи їх досягнення, про загальноприйняті морально-етичні поняття (обов'язковість, совісність, чесність, відданість, відповідальність тощо). Ці еталони в усій їхній різноманітності формуються у процесі розвитку особистості, постійно нагромаджуються у свідомості людини і є глибинними, надзвичайно сильними регуляторами її поведінки. Інший вид оцінки персоналу органів влади являє собою думку колективу, в якому працює людина, її керівника та безпосередніх споживачів результатів (продуктів) її праці, без якої людина не здатна до кінця об'єктивно оцінити свою професійну діяльність та поведінку як фахівця відповідної служби і окремого члена трудового колективу. Відсутність такої оцінки дезорієнтує працівника, спричинює у нього своєрідний стан депресії, що у кінцевому підсумку призводить до погіршення результатів його роботи [17, с. 294];

8. Періодичність – певний проміжок часу, необхідний для відображення стану і динаміки професійного розвитку об'єкта оцінювання, об'єм якого залежить від специфіки державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, характеру і ступеню складності роботи та обраного методу оцінювання. Періодичність оцінювання персоналу органів влади сьогодні визначається відповідними організаційно-правовими документами стосовно здійснення атестуван-

---

ня і щорічного оцінювання. Ця періодичність визначається потребою органів державної влади та органів місцевого самоврядування у відображенні динаміки зміни якості і кількості персоналу, результатів його професійної роботи, що має сприяти прийняттю правильних, оперативних і дієвих управлінських рішень.

Останнім часом висловлюються думки про доцільність скорочення періодичності щорічного оцінювання до шести місяців і навіть до трьох місяців, що, безумовно, сприятиме достовірності і відповідному об'єму оціночної інформації про діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, проте потягне за собою певні фінансово-матеріальні витрати.

9. Результативність – обов'язкова і своєчасна реалізація управлінських рішень стосовно використання отриманих результатів проведеного оцінювання персоналу органів влади. Ці результати можуть бути використанні керівниками публічно-владних інституцій з метою: прийняття відповідних змін; підвищення якості управління персоналом; визначення та подальшого просування по службі співробітників із високим інтелектуально-професійним потенціалом; розроблення й удосконалення HR-планування та HR-бюджетування; затвердження нових способів і форм відбору і розстановки кадрів; коригування морально-етичної і ділової поведінки працівників; налагодження результативної двосторонньої комунікації «керівник-підлеглий» [47, с. 68]; раціоналізації засобів і методів роботи; удосконалення організації праці; побудови ефективної системи мотивації професійно-трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення планів і програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів тощо [17, с. 294]. У цьому контексті окремо варто звернути увагу на чітку визначеність посадових інструкцій працівників органів влади, що безпосередньо впливає на результативність їх оцінювання, оскільки посадові інструкції мають відображати усі вимоги наявних посад, необхідні здібності, якості та професійний потенціал кожного окремого працівника та прогнозовані результати їх діяльності, які у сукупності складають критерії оцінювання персоналу.

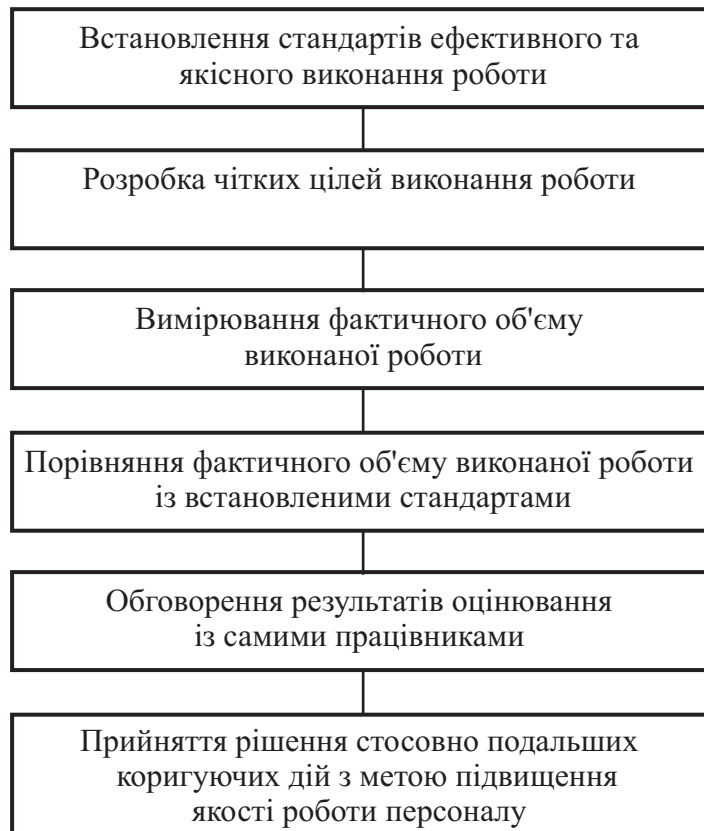
Результативність як один із важливих складових елементів системи оцінювання персоналу органів влади спонукає керівників до обов'язкового використання результатів оцінювання персоналу, а також дозволяє зберегти найкращих фахівців, створити їм умови для їх професійного зростання і водночас позбутись менш кваліфікованих, конфліктних, інертних, безвідповідальних та безперспективних працівників.

Оцінювання персоналу органів влади виконує дві основні функції: орієнтувальну і стимулювальну. Зміст першої функції полягає у тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи власної подальшої професійно-трудової діяльності. Сутність іншої функції виявляється у тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає її до діяльності у певному заданому напрямі [17, с. 294].

На основі вищевикладеного можна схематично зобразити процес оцінювання персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, який полягає у поетапному здійсненні чітко виважених кроків (див. Рис. 5.4) [42, с. 146].

Аналіз політики Національного агентства України з питань державної служби стосовно оцінювання діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування показав, що вона відображає розуміння державою про те, що важливо здійснювати регулярний контроль за проходженням державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, їх професійними досягненнями, щоб система управління персоналом в органах влади відповідала тим вимогам, які ставляться сьогодні перед нею громадськістю та керівництвом держави. Метою такого нового підходу до щорічного оцінювання персоналу органів влади є сприяння: оптимізації процесу добору і розстановки кадрів; розвитку ініціативності і творчої активності працівників, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації й особистому розвитку та плануванню їх кар'єри; вдосконаленню процесу планування й організації діяльності органів влади; виявленню організаційних проблем та оперативному реагуванню на них; аналізу посадових інструкцій та їх подальшому удосконаленню [14, с. 3].

В основі нових підходів до щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування лежать демократичні принципи належного врядування, згідно з яким механізм оцінювання передусім є способом пошуку шляхів удосконалення діяльності працівників різних органів влади [14, с. 7].



*Рис. 5.4. Процес оцінювання персоналу органів влади [42, с. 146]*

Вартий уваги висновок за оцінками SIGMA поступу семи країн, що приєдналися до Європейського Союзу у 2004 р., який свідчить про те, що зміни системи оцінювання персоналу органів влади не мають великої перспективи, якщо здійснюються ізольовано, без суттєвої реформи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, без удосконалення підходів до планування діяльності кадрів, їх заохочення та проходження ними служби, а також комплексної системи інформаційного забезпечення управління персоналом. Цей висновок SIGMA підтверджує думку вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо взаємозв'язку усіх кадрових технологій при базовій ролі процедури оцінювання. Щорічне оцінювання є сприятливою нагодою для професійного покращення оцінювання державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, оскільки дозволяє: по-перше, критично оцінити попередній етап їх професійної діяльності (аналіз досягнутих ними результатів і продуктивності праці); по-друге, поставити конкретні задачі стосовно їх подальшого кар'єрного розвитку впродовж наступного оцінювального етапу (визначення їх нових цілей та потреб у професійному навчанні, поліпшення умов виконання ними своїх службових обов'язків, оцінка їх потенціалу та сподівань). Усе це у сукупності дає підстави розглядати регулярне оцінювання працівників як стратегічну основу ефективного управління персоналом в органах влади [30, с. 34].

У контексті оцінювання персоналу органів влади варто розглянути думку науковців про формування нової, сучасної організаційної культури державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, яка передбачає рішучий поворот публічної служби до громадян та їхніх потреб із подальшим перетворенням її на сервісну. Такий сучасний підхід можна реалізувати

---

тільки за наявності у працівників органів влади високої організаційної культури, а це означає, що державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування, і особливо їх керівники, повинні навчитися реально оцінювати не лише свої сильні, але й слабкі сторони і цілеспрямовано працювати над удосконаленням власних організаторських професійних навичок ділового спілкування. Саме тому значна увага приділяється нині морально-психологічному клімату в колективі, робочій атмосфері, що встановлюються між співробітниками та організаційній (корпоративній) культурі будь-якої публічно-владної установи загалом [30, с. 171].

Організаційною культурою є система спільних для колективу цінностей, переконань, норм поведінки, стосунків, символів, ритуалів практичної діяльності. В основу виміру організаційної культури дослідники закладають такі характеристики: ототожнення із організацією; наголос на спільній діяльності; увага до людей; інтеграція діяльності підрозділу; контроль; терпимість до ризику та незгоди; критерії винагороди; орієнтація на кінцевий результат; зосередженість на відкритій системі [30, с. 172].

Не заглиблюючись у соціально-психологічні основи організаційної культури, можна зробити висновок, що оволодіння нею починається із всебічного і дієвого оцінювання персоналу органів влади. Разом із результатами такого оцінювання має бути повна інформація про особистісні якості, здібності та професійний потенціал кожного працівника, для того, щоб діяльність органів влади мала прогнозований, організований і послідовний характер за відсутності потреби у надмірній офіційній документації. Оскільки саме в органах влади з такою організаційною культурою і проявляється повага до гідності людини, коли всі працівники виграють у разі досягнення поставлених перед публічно-владними інституціями цілей [30, с. 175].

На кінець варто зазначити, що для розв'язання усіх стратегічних проблем у публічній службі країни ЄС, в яких одним з основних компонентів модернізації такої служби є оцінювання персоналу, спираються на позитивні аспекти оцінювання персоналу, які впливають із самого усвідомлення всіма суб'єктами процесу оцінювання тієї істини, що таке оцінювання є особливою нагодою для того, щоб:

- 1) започаткувати відкритий діалог між представниками різних ієрархічних рівнів відповідальності, а саме: підлеглим та його безпосереднім керівником для визначення сильних і слабких сторін працівника;
- 2) провести аналіз умов праці працівників та у разі потреби прийняти конкретні рішення для їх поліпшення;
- 3) матеріально заохотити працівників за досягнуту ними у роботі результативність (наприклад, підвищити заробітну плату, видати премію, надати путівку тощо);
- 4) проаналізувати уміння і навички працівників, продумати їх місце в органі влади загалом або в окремому його структурному підрозділі, намітити індивідуальні й/чи колективні цілі на наступний рік;
- 5) передбачити подальші етапи професійного розвитку працівників (наприклад, скласти індивідуальний план проходження міжнародного стажування або додаткового професійного навчання чи підвищення кваліфікації);
- 6) спонукати керівника аналізувати вже використовувані ним методи роботи в команді та запровадити нові з метою підвищення ефективності і продуктивності роботи персоналу.

Таким чином, враховуючи вищевикладене можна зробити висновок, що оцінювання персоналу органів влади є спеціальною нормативно визначеною процедурою, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, результатів його професійно-трудової діяльності та морально-етичної поведінки певним вимогам. На сьогоднішній день ця процедура дозволяє керівникам органів влади приймати оптимальні якісні адміністративно-управлінські рішення, забезпечувати ефективність роботи цих органів, підвищувати рівень позитивного іміджу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, удосконалювати якість надання публічних послуг населенню тощо. Вітчизняну систему оцінювання персоналу органів влади складають технології конкурсного відбору кандидатів на посаду, атестації та щорічної оцінки.



---

### 5.3. Базові кадрові технології управління персоналом в органах влади

Викликом сьогодення є пошук сучасної тактики управління державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, яка характеризується використанням різних технологій управління персоналом, що являють собою певні алгоритми, процедури вчинення певних дій у сфері публічного управління. Л.І. Іванкіна вважає, що технологія управління персоналом є сукупністю прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі прийняття його на роботу, використання професійних умінь та навичок, розвитку існуючих фахових здібностей, подальше просування по службі та звільнення з метою отримання найкращих результатів якісної й ефективної трудової діяльності [15, с. 67]. У свою чергу, на думку Л.О. Мажник, технологія управління персоналом становить сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логіко розумових, мотиваційних та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття і реалізації оптимальних управлінських рішень, а також методів і принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей [22, с. 95]. Враховуючи зазначене науковці виділяють кадрові технології та персонал-технології, більшість з яких ці дві категорії ототожнюють, а інші проводять між ними чітке розмежування.

На сьогоднішній день поняття «персонал-технології» більше використовується зарубіжними дослідниками та відповідно до загальнонаукових позицій трактується як механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якнайповнішого й ефективного використання тих обмежених ресурсів (робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників, часу, фінансово-матеріального забезпечення тощо), що є в організації [9, с. 38].

Зокрема, О.П. Третяк вважає, що персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку і удосконалення «людського ресурсу» організації, у той час як кадрові технології – це професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності (див. Рис. 5.5) [39, с. 390].

Такий поділ цих категорій є доречним і оптимальним, за допомогою якого можна більш глибоко дослідити особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в органах влади.

На практиці у процесі здійснення управління персоналом розрізняють декілька основних видів персонал-технології:

- багатоланкові, сутність яких полягає у виконанні серії послідовних взаємозв'язаних завдань;
- комунікаційні, за допомогою яких встановлюються трудові відносини між окремими працівниками і структурними підрозділами організації;
- індивідуальні – конкретизують управлінські дії стосовно того або іншого працівника [39, с. 390].

У свою чергу, на думку, Я.П. Дубініної всі персонал-технології можна об'єднати у такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології [12].

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включають сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що вже діють;
- 3) підготовка та узгодження проекту технології, що буде застосоватися;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження дієвих механізмів впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;

7) встановлення відповідальних осіб за впровадження технології та наслідки, які виникнуть у результаті її використання [12]. Такі етапи розроблення і подальшого впровадження персонал-технології управління персоналом в органах влади можуть бути перенесені й на інші технології управління кадрами.



*Рис. 5.5. Розмежування між кадровими технологіями та персонал-технологіями [39, с. 390]*

Якщо безпосередньо вести мову про кадрові технології, то вони становлять сукупність певних дій, прийомів, операцій щодо статусу або характеристик персоналу [28, с. 217]. Враховуючи той факт, що основна увага і зусилля у процесі управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування зосереджені саме на їх кадровому складі, вважаємо термін «кадрові технології» більш вдалим, ніж інші. Він охоплює абсолютно усі напрямки діяльності, пов'язані з управлінням персоналом в органах влади.

Кадрові технології забезпечують результативність кадрових процесів, що являють собою комплекс управлінських дій, метою яких є досягнення якісних і кількісних змін кадрового складу органів влади, необхідних для виконання поставлених перед ними завдань та є водночас об'єктивно зумовленою і соціально значимою зміною стану кадрових зв'язків і відносин [27, с. 349]. Сутність цих технологій полягає у послідовно здійснюваних діях, прийомах, операціях, що дозволяють отримати інформацію про можливості працівника (фахові здібності, професійні знання, уміння і навички), сформувані необхідні професійні характеристики або змінити умови реалізації даних характеристик. Відповідно основною метою застосування кадрових технологій управління персоналом в органах влади є сприяння якісного виконання поставлених перед органами державної влади та органами місцевого самоврядування завдань та їх більш ефективного функціонування шляхом оптимального і раціонального використання кадрових ресурсів [36, с. 176].

Серед існуючих кадрових технологій виділяють: оцінка і відбір персоналу, розстановка кадрів, управління кар'єрою працівників й ін. Зазначені технології впроваджуються шляхом використання таких форм як: конкурсний відбір (своєрідне змагання, що дає змогу виявити з-поміж усіх учасників найкращого, шляхом перевірки їх професійно-кваліфікаційних знань і навичок), атестація (періодична перевірка рівня кваліфікації, професійної придатності працівника та його відповідність займаній посаді), щорічне оцінювання (вимірювання рівня фаховості та якості роботи працівника) тощо. За їх допомогою:

---

– визначається відповідність працівників змісту і характеру виконання службових обов'язків; ефективність і продуктивність їх праці;

– вимірюється рівень відповідності ділових, професійних і особистісних якостей фахівців потребам організації, в якій вони працюють;

– здійснюється планування і управління кар'єрою працівників, підвищення їх кваліфікації, а також перепідготовка, оцінка, добір і відбір кадрів.

Окрім зазначеного вище, кадрові технології управління персоналом в органах влади використовуються також із метою оновлення змінюваності кадрів, шляхом застосування таких форм як:

1) ротація – спланована періодична зміна або взаємозаміна кадрового складу органів влади. Інакше кажучи переведення працівника із займаної посади на іншу рівнозначну посаду всередині структурного підрозділу того чи іншого органу влади або зміна його посадових обов'язків без зміни займаної посади, або переведення працівника в інший структурний підрозділ установи, в якій він працює чи взагалі в іншу публічно-владну установу. Ротація персоналу проводиться з метою оцінки потенціалу працівників і найбільш оптимального застосування їх професійних, інтелектуальних, комунікаційних і творчих можливостей. При здійсненні ротації кадрів керівники ставлять перед собою такі завдання:

– набуття працівниками нових компетенцій та розвиток мотивацій до максимально ефективної і продуктивної праці, а також підтримання їх професіоналізму на високому рівні;

– оптимізація кадрового ресурсу шляхом скорочення чисельності персоналу за рахунок розширення функціональних обов'язків і ускладнення виробничих завдань у рамках займаної посади;

– розуміння самими працівниками особистих професійних перспектив і можливостей;

– підбір мотивованих і зацікавлених працівників у підвищенні продуктивності власної трудової діяльності та зростанні своєї професійної кар'єри [27, с. 409];

2) кооптація (додаткове обрання, обрання зверху) є однією із поширених форм маніпуляції, яка передбачає надання працівникові, який чинить супротив, певних повноважень щодо впровадження і проведення організаційних змін (наприклад, включення його до складу комісії з реалізації організаційних змін). При певних обставинах кооптація може бути відносно дешевим і легким способом досягнення підтримки окремого працівника чи частини колективу. Проте водночас така форма має низку недоліків. Так, у разі якщо працівники відчують, що керівник зловживає їх довірою, щоб вони не чинили опір змінам, що з ними поводяться не належним чином, зловживаючи принципами чесності та гуманізму, то реакція таких працівників може бути непередбачуваною. Крім того, кооптація може створити ще додаткові проблеми у разі якщо працівник використовує надані йому можливості впливати на колектив органу влади і впровадження відповідних змін у спосіб, який не відповідає інтересам керівника та усього органу влади. Кооптація потенційно створює можливості для зловживань як з боку самого керівника, так і з боку працівників, тому така форма управління персоналом вважається недемократичною [37, с. 414];

3) перепрофілювання – це зміна фаху чи спеціалізації працівника органу влади, професійні навички і здібності якого перестали бути потрібними тому структурному підрозділу, в якому він працює. На практиці під перепрофілюванням працівника ховається завуальоване звільнення, оскільки часто у керівника просто відсутні необхідні для цього процесу матеріально-фінансові, інфраструктурні й ін. ресурси.

4) відставка – припинення державної служби або служби в органах влади працівником, який займає посаду. Найпоширенішими підставами для відставки державного службовця чи посадової особи органів місцевого самоврядування є:

– принципова незгода з рішенням органу влади чи безпосередньо із рішенням керівника, а також морально-етичні або релігійні перешкоди для подальшої роботи працівника в органах влади;

– примушування працівника до виконання рішення органу влади чи безпосередньо рішення керівника, яке суперечить чинному законодавству, що може заподіяти значної матеріальної або моральної шкоди державі, всьому суспільству, підприємствам, установам, організаціям або територіальним громадам або окремому громадянину;

– незадовільний стан здоров'я працівника, що перешкоджає виконанню службових повноважень (за наявності відповідного медичного висновку).

---

---

5) введення контрактної системи найма на роботу передбачає укладення контракту, що є основною формою трудового договору у всіх країнах світу, в якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися за згодою сторін. У загальному вигляді особливість контракту як виду трудового договору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки й права, та формою, яка визначає умови оплати праці. Контрактна система найму працівників дозволяє закріпити трудові відносини з окремим, конкретним виконавцем: йому встановлюється обсяг роботи, який тільки він має виконувати за певний період часу і форми винагороди за виконану роботу [20, с. 89].

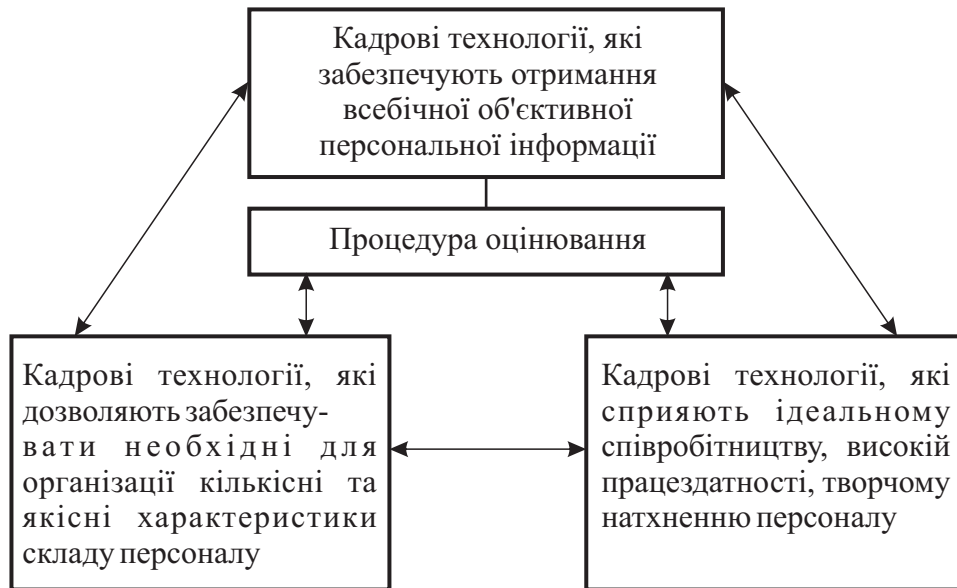
Вітчизняні і зарубіжні дослідники поділяють кадрові технології управління персоналом в органах влади на три основні групи. До першої групи вони відносять ті кадрові технології, які забезпечують отримання всебічної об'єктивної персональної інформації про кожного працівника. Таких технологій у практиці управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування небагато, і всі вони базуються на процедурах оцінювання персоналу як на визначених нормативно-правовими засадами (конкурсний відбір, атестація, щорічна оцінка), так і на тих, котрі таких засад не мають і використовуються у довільній формі шляхом спілкування і спостереження. Хоча довільні форми оцінювання формально не вважаються технологіями управління персоналом, але саме вони на практиці забезпечують досить повну, об'єктивну і безперервну інформацію про державного службовця чи посадову особу місцевого самоврядування.

Другу групу кадрових технологій складають ті, які дозволяють забезпечувати необхідні для організації кількісні та якісні характеристики складу персоналу. Серед них можна виділити технології кадрового планування, добору, формування резерву, професійного розвитку тощо. Саме сукупність цих кадрових технологій складає основу кадрової культури керівника і спеціалістів кадрової служби.

Третю групу кадрових технологій складають ті з них, які сприяють ідеальному співробітництву, високій працездатності, творчому натхненню працівників органів влади. Більшість фахівців вважають, що, перш за все, це кадрові технології, які забезпечують необхідну вмотивованість працівників, вміле управління їх кар'єрою, відбір психологічно сумісних між собою членів колективу органу влади, у тому числі адаптацію нових співробітників тощо [36, с. 176-177].

Як вважають вчені і підтверджує практика управління персоналом в органах влади, усі кадрові технології взаємопов'язані і взаємодоповнюють одна одну, а ті, на яких базуються розглянуті вище групи, можна вважати базовими кадровими технологіями управління персоналом. При цьому саме процедури оцінювання персоналу є основою для багатьох аспектів кадрової роботи. Так, перша група безпосередньо базується на процедурі оцінювання персоналу. Друга група кадрових технологій теж включає в себе процедури оцінювання, наприклад, такі як: оцінювання необхідності кадрових змін в організації з будь-яких причин – при кадровому плануванні; оцінювання відповідності кандидата вакантній посаді відповідно до поданих ним документів – при доборі кандидата на вакантну посаду або формуванні кадрового резерву; оцінювання навчальних програм і якості отриманих знань, навичок, умінь працівниками – при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації та ін. Із опису третьої групи кадрових технологій управління персоналу органів влади випливає, що і ця група ґрунтується на процедурі оцінювання, а саме: виявлення особистих мотивів до праці, без винятку, кожного працівника і особливо нових співробітників; оцінювання професійних можливостей працівників із метою об'єктивного, ефективного і безперервного управління їх службово-професійним зростанням; оцінювання особистісних якостей працівників задля якісного надання ним публічних послуг населенню та забезпечення необхідного співробітництва у процесі здійснення працівником трудової діяльності та ін.

Отже, існуючу наукову теорію щодо взаємозв'язку трьох груп базових кадрових технологій управління персоналом в органах влади, яка графічно визначена науковцями, можна доповнити процедурою оцінювання персоналу, що пов'язує усі її елементи (див. Рис. 5.6.).



*Рис. 5.6. Взаємозв'язок базових кадрових технологій управління персоналом і процедури оцінювання*

Сучасна наукова думка щодо успішного виконання завдань будь-якої організації полягає у необхідності навчитися управляти можливостями її персоналу. Зрозуміло, що таке управління може бути результативним тільки за умов наявності повної і об'єктивної інформації про ці можливості, а також про професійне середовище, де вони мають реалізовуватися. До того ж, науковий аналіз результативності функціонування будь-якого органу влади потребує наявності історичної, поточної і прогностичної інформаційної бази про стан усього персоналу без винятку, про динаміку основних кадрових процесів та соціально-психологічних явищ у колективі. Таку інформацію можна одержати з різних джерел, наприклад, зі статистичних звітів чи із відомчого обліку і систематичного моніторингу кадрових процесів, але основним її джерелом науковці одноставно називають оцінювання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у комплексі з їх діяльністю та професійним середовищем, яке їх оточує. При цьому оцінювання має подвійну мету: здійснити аналіз роботи усіх без винятку працівників і використати його результати для оцінювання адміністративної діяльності керівників і служби управління персоналом. Іншими словами, оцінювання результативності роботи окремого працівника і визначення, наприклад, потреби у підвищенні його кваліфікації є швидше початком процесу оцінювання, ніж його кінцевим результатом.

Будь-яка оцінка професійної діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування є одночасно і оцінкою діяльності їх безпосередніх керівників, а також усього керівного складу органів влади. У випадку якщо така оцінка є негативною, то розробляється і реалізується комплекс відповідних заходів, які забезпечують усунення недоліків та виправлення такої ситуації в управлінні персоналом. Ці заходи, у свою чергу, оцінюються вищим керівництвом, узгоджуються і контролюються. Державний службовець або посадова особа місцевого самоврядування знову підвищують рівень своєї кваліфікації за вдосконаленою програмою, їх знання, уміння та навички наново оцінюються, а потім уже приймаються відповідні управлінські рішення. У разі якщо оцінка є позитивною, то тоді розробляються і реалізуються заходи щодо службово-професійного зростання таких працівників та їх заохочення, преміювання тощо.

Прийняття управлінських рішень, як і управління персоналом в органах влади в цілому, значно поліпшуються у зв'язку із наявністю в таких установах активної позиції усього персоналу щодо вирішення проблемних питань та розв'язання кризових ситуацій. Така позиція персоналу з'являється тільки завдяки своєчасному і об'єктивному оцінюванню їх особистих і фахових здібностей, професійних можливостей, позитивних результатів їх роботи, а також обов'язковому використанню результатів такого оцінювання. До речі, застосування результатів оцінювання персоналу, з метою

---

підвищення його ефективності та дієвості, повинно мати більш мотиваційно-стимулюючий характер, ніж караючий (наприклад, звільнення, позбавлення грошової винагороди тощо).

У контексті аналізу кадрових технологій управління персоналом в органах влади, окремо варто звернути увагу на спеціальні правила управління персоналом у вигляді посадових вимог до керівника, які свого часу запропонував французький вчений А. Файоль. На думку дослідника, начальник, який виконує обов'язки керівника, повинен:

- 1) досконало знати власний персонал, що має складатися не більше ніж із шести працівників, яким би не було ієрархічне становище самого керівника;
- 2) усувати недієздатних і некомпетентних співробітників, які спричиняють порушення єдності, правильності та продуктивності функціонування організації;
- 3) добре володіти інформацією про умови, які об'єднують організацію і працівників. Керівник при цьому має подвійну роль: з одного боку захищати інтереси організації перед працівниками, а з іншого – інтереси працівників перед власником організації;
- 4) бути хорошим прикладом для підлеглих, що є для них могутнім стимулом у самовдосконаленні;
- 5) здійснювати періодичну перевірку організації і використовувати в подальшій роботі її результати. Перевірка стосується роботи структурних елементів організації та її адміністративного апарату, впорядкування щорічних програм діяльності організації, розгляду пропозицій щодо просування працівників по службі тощо в інтересах підвищення ефективності і продуктивності роботи всієї організації;
- 6) періодично проводити наради співробітників, що забезпечують можливість для керівника викладати для них програму дій; використовувати ідеї підлеглих для вироблення ефективних управлінських рішень та ін.;
- 7) не заглиблюватися у деталі, оскільки там, де участь керівника в діяльності організації є не обов'язковою, він повинен довіритись своїм підлеглим [30, с. 14].

У кожному з перелічених вище правил А. Файоля бачимо ознаки процедури оцінювання усіх працівників, включаючи і самого керівника, а саме: у першому пункті йдеться про отримання всебічної інформації про кожного працівника; у другому – про дієвість процедури оцінювання або обов'язкове використання результатів цієї процедури; у третьому – про ідеальне партнерство керівник-виконавець, яке базується на досягненні цілей як організації, так і кожного працівника; у четвертому – про те, що оцінка діяльності підлеглого – це оцінка діяльності керівника; у п'ятому – про моніторинг професійного стану підлеглих і врахування результатів його аналізу при прийнятті подальших управлінських рішень, які стосуються вирішення проблем управління, планування, мотивації та стимулювання персоналу; у шостому – про отримання всебічної інформації щодо результатів діяльності організації та розробки управлінських рішень, враховуючи стратегічні завдання; у сьомому – про оцінювання і використання можливостей підлеглих.

Окрім правил управління персоналом, А. Файоль виявив взаємозв'язок кадрових технологій через реалізацію таких функцій як: передбачення, розпорядження («мистецтво управляти людьми»), координування («узгодження дій, об'єднання зусиль»), контролювання («перевірка реалізації програм, виконання розпоряджень») [30, с. 15].

Останні наукові дослідження проблем управління персоналом в органах влади з використанням різних кадрових технологій свідчать про зростаючу увагу науковців до забезпечення дієвого оцінювання діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на основі належного планування та аналізу результатів їх роботи, підвищення мотивації персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, посилення стратегічної орієнтованості, координування дій та результативності діяльності працівників, сприяння прозорості та обґрунтованості, політичної нейтральності процесів [14, с. 1].

Отже, кадрові технології управління персоналом в органах влади є не лише професійними прийомами у роботі з працівниками, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності і політики органів влади, а й тією рушійною силою у процесі удосконалення роботи персоналу, підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня та налагодження робочих стосунків між керівником і його підлеглими. При цьому оцінювання кадрів у контексті застосування технологій управління персоналом в органах влади відіграє вирішальну роль в отриманні об'єктивного і повного результату такого управління.

---

### **Питання для самоконтролю**

1. Основні категорії управління персоналом та їх взаємозв'язок.
2. Сутність системи управління персоналом в органах влади.
3. Принципи та завдання системи управління персоналом в органах влади.
4. Мета та основні завдання оцінювання персоналу органів влади.
5. Складові елементи системи оцінювання персоналу органів влади.
6. Співвідношення понять «персонал-технологія» та «кадрова технологія».
7. Базові кадрові технології управління персоналом в органах влади.

### **Тестові завдання**

1. Коли вперше почали використовувати термін «людські ресурси»?
    - а) на початку 1970-х років;
    - б) на початку 1990-х років;
    - в) в кінці 1940-х років;
    - г) в кінці 1920-х років.
  2. Які риси не є характерними для кадрів?
    - а) професійна підготовка;
    - б) постійний характер службово-трудової діяльності;
    - в) приватний інтерес;
    - г) забезпечення виконання поставлених завдань, функцій і компетенцій органу влади.
  3. Яке із нижче наведених тверджень є не правильним?
    - а) управління персоналом визначається як цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами;
    - б) управління персоналом в органах влади передбачає нормативно-правове, інформаційне, технічне, документальне, фінансово-матеріальне й інші забезпечення;
    - в) система управління персоналом в усіх органах влади має однакоvu організаційну структуру;
    - г) система управління персоналом включає в себе суб'єкт (той, хто здійснює безпосереднє управління) та об'єкт (чим або ким управляють).
  4. Які принципи управління персоналом в органах влади належать до спеціальних?
    - а) розподіл праці, справедливість і рівність, верховенство закону;
    - б) науковість, професіоналізм, законність при здійсненні управління персоналом;
    - в) результативність, єдність, узгодження особистих і суспільних інтересів;
    - г) забезпечення трудової, службової, правової і фінансової дисципліни, стійкість складу персоналу.
  5. У чому полягає особливість управління персоналом в органах влади?
    - а) владно-управлінські інституції функціонують у межах єдиної системи влади на основі уніфікованих правових, організаційних і функціональних принципів, діяльність яких чітко регламентована нормативно-правовими актами, бюджетом та соціально обумовлена;
    - б) специфічність служби в органах влади;
    - в) вмиле користування принципами і методами управління;
    - г) створення рівних можливостей для ефективної праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного їх завантаження протягом робочого часу.
  6. Що на сьогоднішній день покладено в основу оцінювання персоналу органів влади?
    - а) людиноцентричний підхід;
    - б) етатизм;
    - в) розмір посадового окладу;
    - г) трудовий стаж та вислуга років.
  7. Який складовий елемент не входить до системи оцінювання персоналу органів влади?
    - а) об'єкт;
    - б) критерії оцінювання;
-

- 
- в) вихідні дані оцінювання;
  - г) відповідальність.

8. Цілі оцінювання персоналу органів влади окремо можна поділити на:

- а) інформативну, мотиваційну, адміністративну, соціальну та стратегічну мету;
- б) загальну та спеціальну мету;
- в) інформаційну, політичну, управлінську, фінансово-економічну мету;
- г) інформаційну, адміністративну, контролюючу, заохочувальну, накопичувальну мету.

9. Що із нижче перерахованого не є загальними критеріями оцінювання персоналу?

- а) ставлення до себе у процесі виконання трудових обов'язків;
- б) ставлення до керівництва;
- в) професійний досвід;
- г) фізичні здібності, навички та уміння.

10. Які методи оцінювання персоналу органів влади використовуються найчастіше?

- а) кількісні, якісні та комбіновані;
- б) загальні, спеціальні та лінійні;
- в) імперативні та диспозитивні;
- г) математичні, наукові методи та методи спостереження і прогнозування.

11. Які можна виділити види оцінок оцінювання персоналу органів влади?

- а) позитивна та негативна;
- б) адміністративна, інформаційна, мотиваційна;
- в) мотиваційна, стимулююча, інформативна;
- г) управлінська, координаційна, мотиваційна.

12. Персонал-технології поділяються на такі основні види як:

- а) навчальні, профільні, інформаційні;
- б) інформативні, навчальні, мотиваційні;
- в) багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні;
- г) колективні та індивідуальні.

13. Скільки типових етапів включає розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації?

- а) 3;
- б) 5;
- в) 7;
- г) 10.

14. Яке із нижче наведених тверджень є правильним?

- а) кадрові технології не забезпечують результативність кадрових процесів;
- б) сутність кадрових технологій полягає у хаотично здійснюваних діях, прийомах, операціях, що дозволяють отримати інформацію про матеріально-фінансовий стан працівника, сформувані необхідні його професійні характеристики;
- в) кадрові технології сприяють якісному виконанню поставлених перед органами влади завдань та їх більш ефективному функціонуванню шляхом оптимального і раціонального використання кадрових ресурсів;
- г) кадрові технології використовуються здебільшого у конкретній ситуації та впроваджуються через науково-консультаційні процеси.

15. Які форми застосовуються для оновлення змінюваності кадрів?

- а) ротація, кооптація, перепрофілювання, відставка;
- б) звільнення, навчання, перепрофілювання;
- в) переведення, усунення, перекваліфікація;
- г) навчання, переведення, звільнення.

### ***Управлінські ситуації для обговорення***

1. Обґрунтуйте необхідність використання різних методичних підходів і процедур при побудові системи управління персоналом в органах влади.



---

2. Розробіть анкету чи опитувальний лист для збирання відповідної інформації з метою оцінювання роботи персоналу органів влади.

3. Побудуйте дерево показників оцінювання для різних категорій працівників органів влади: особистісні якості, професійна поведінка, результати праці; управлінські, аналітичні, комунікативні та професійні компетенції.

4. Розробіть кваліфікаційну карту та карту компетенцій для певної посади державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування.

5. Сформулюйте перелік запитань, які можна використати для визначення мотиваційних тенденцій у працівників органів влади з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом.

6. Проведіть розмежування між кадровими технологіями та персонал-технологіями.

7. На власний погляд, розташуйте кадрові технології управління персоналом в органах влади за рівнем ефективності від їх впровадження.

### **Темати рефератів**

1. Концепція управління персоналом, еволюція розвитку підходів до управління персоналом.

2. Зарубіжні системи управління персоналом в органах влади.

3. Фактори та явища, які впливають на роботу кадрових служб органів влади України.

4. Роль і місце керівника в системі кадрового менеджменту.

5. Вітчизняна система оцінювання персоналу органів влади: проблеми та способи удосконалення.

6. Іноземний досвід впровадження кадрових технологій управління персоналом в органах влади та можливості його адаптації в українських реаліях.

### **Глосарій**

Відставка – припинення державної служби або служби в органах влади працівником, який займає посаду.

Кадри – це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити організацію необхідною кількістю працівників відповідно до об'єму роботи і вимог робочих місць; відібрати фахівців здатних вирішувати поставлені завдання; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників та їх активну участь в управлінні організацією.

Кадровий потенціал – це очевидний і прихований сукупний резерв здібностей і якостей працівників, які досі не були реалізовані; здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції; а також його освітній і кваліфікаційний рівень.

Кооптація (додаткове обрання, обрання зверху) – це одна із поширених форм маніпуляції, яка передбачає надання працівникові, який чинить супротив, певних повноважень щодо впровадження і проведення організаційних змін (наприклад, включення працівника до складу комісії з реалізації організаційних змін).

Людські ресурси – це люди, які мають певні професійні навички і знання, із характерними параметрами (вік, стать, стан здоров'я, рівень культури, мотиваційні якості тощо) та можуть використовувати їх у трудовому процесі.

Оцінювання персоналу – це спеціальна нормативно визначена процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, результатів його професійно-трудової діяльності та морально-етичної поведінки певним вимогам.

Перепрофілювання – це зміна фаху чи спеціалізації працівника органу влади, професійні навички і здібності якого перестали бути потрібними тому структурному підрозділу, в якому він працює.

---

Персонал – це сукупність усіх людських ресурсів (колектив працівників) організації, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

Персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й удосконалення людського ресурсу організації з метою якнайповнішого й ефективного використання тих обмежених ресурсів (робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників, часу, фінансово-матеріального забезпечення тощо), що є в організації.

Професійний розвиток – це рівнонаправлений і відкритий процес (сукупність дій) спрямований на покращення професійної діяльності особи шляхом самонавчання, формальної освіти, консультацій, конференцій, коучингу або наставництва, комунальної практики або технічної допомоги тощо.

Ротація – це спланована періодична зміна або взаємозаміна кадрового складу органів влади. Інакше кажучи переведення працівника із займаної посади на іншу рівнозначну посаду всередині структурного підрозділу того чи іншого органу влади або зміна його посадових обов'язків без зміни займаної посади, або переведення працівника в інший структурний підрозділ установи, в якій він працює чи взагалі в іншу публічно-владну установу.

Управління персоналом – це: 1) цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами; 2) сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне й ефективне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні ними своїх трудових функцій для якісного досягнення цілей організації.

Штат – це постійний, встановлений склад співробітників в будь-якій організації.

### ***Використані та рекомендовані джерела і література***

1. Андреева И.В. Управление персоналом / И.В. Андреева, С.В. Кошелева, В.А. Спивак. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 224 с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под. ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.

3. Богиня Д.Б. Основы економіки праці: Навч. посіб. / Д.Б. Богиня. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2001. – 313 с.

4. Гайдученко С.О. Формування інноваційної технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / С.О. Гайдученко; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Д., 2010. – 20 с.

5. Галенко В.П. Управління персоналом і ефективність підприємств / В.П. Галенко. – СПб: СПбГУЕФ, 1994. – 54 с.

6. Гончарук Н.Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України / Н.Т. Гончарук // Вісник державної служби України. – 2007. – № 3. – С. 34-38.

7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2004. – 535 с.

8. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р.З. Дарміць, Г.П. Горішна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 26-34.

9. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 9. – С. 37-41.

10. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / За заг. ред. В.Б.Авер'янова. – К.: Факт, 2003. – 384 с.

11. Долан Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д.Е. Линдсей. – СПб.: Печатный двор, 1992. – 496 с.

12. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту / Я.П. Дубініна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://semestr.com.ua/book\\_102.html](http://semestr.com.ua/book_102.html).

- 
13. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
  14. Запровадження нових підходів до щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців // Головне управління державної служби України. – К., 2009. – 15 с.
  15. Иванкина Л.И. Управление персоналом: Учеб. пособ. / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политех. Ун-та, 2009. – 190 с.
  16. Кадрова політика і державна служба: Конспект лекцій: у 2 ч. / уклад. С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, І.Г. Батраченко. – Ч. 2. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – 65 с.
  17. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
  18. Концепція сучасної державної кадрової політики України. – К.: Видавництво НАДУ, 2006. – 54 с.
  19. Кривцова Н.В. Оценка деятельности персонала / Н.В. Кривцова // Управление персоналом Украины. – 2013. – №11. – С. 21-22.
  20. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Вид. 2-ге, перероб. і допов. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
  21. Левицька О.О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід / О.О. Левицька // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 1. – С. 37-42.
  22. Мажник Л.О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства / Л.О. Мажник // Управління розвитком. – 2011. – № 22. – С. 95-96.
  23. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: Навч. посіб. / В.Я. Малиновський. – К.: Атака, 2003. – 160 с.
  24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособ. / под ред. П.В. Шереметова. – М. ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
  25. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2005. – 304 с.
  26. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 467 с.
  27. Олуйко В.М. Кадрові процеси у сфері державної служби: можливості регулювання / В.М. Олуйко // Університетські наукові записки. – 2005. – № 3(15). – С. 346-351.
  28. Орешин В.П. Система державного і муніципального управління: Учеб. Пособ. / В.П. Орешин. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
  29. Основы управления персоналом: Серия «Учебники и учебные пособия» / С.И. Салыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 480 с.
  30. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: Монографія / Л.А. Пашко. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
  31. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 1999. – 512 с.
  32. Полюга З. Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції / З. Полюга // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. – 2005. – Вип. 9. – С. 310-317.
  33. Приймак В.М. Оцінювання персоналу: доцільність і результативність / В.М. Приймак, Я.П. Саприга // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез всеукраїнської науково-практичної конференції. – 2017. – Т. 1. – Вип. 8. – С. 85-86.
  34. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
  35. Про Комплексну програму підготовки кадрів державних службовців: Указ Президента України від 9 листопада 2000 р. № 1212/2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000?lang=ru>.
  36. Прокофьев С.Е. Государственная служба: Учеб. пособ. для академического бакалавриата / С.Е. Прокофьев, Е.Д. Богатырев, С.Г. Еремин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 200 с.
-

- 
37. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич. – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 496 с.
38. Словник іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука. – 2-е вид., випр. і доп. – К.: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. – 966 с.
39. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389-397.