

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ»

Студента 1 курсу, 7м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Антонюк
Анастасії
Миколаївни

Науковий керівник

к.е.н,
доцент

(підпис керівника)

Лазебна
Ірина
Василівна

Гарант освітньої програми
д.н.держ.упр.,
професор

(підпис гаранта)

Орлова
Наталія
Сергіївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	6
1.1. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби.....	6
1.2. Необхідність створення кадрового резерву	14
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОГО НАПРЯМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ КАДРАМИ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ.....	18
2.1. Системний підхід в управлінні кадровим резервом державної служби.....	18
2.2. Формування кадрового резерву в органах державної влади	26
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ КАНДИДАТІВ У РЕЗЕРВ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	30
3.1.1. Методи оцінки кандидатів в резерв кадрів державної служби.....	30
3.2. Напрямки вдосконалення технології формування та управління кадровим резервом в державній службі.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Природною реакцією на нові виклики та загрози глобального масштабу, що стикаються з людством за останні 15 років, було переосмислення цінності людських ресурсів, професіоналізації управління та розвитку лідерства не лише у бізнесі, а й на державній службі. У XXI столітті кожен державний службовець повинен мати стратегічне мислення, постійні стосунки з громадянським суспільством, всебічне розуміння системи державного управління та місцевої влади та навичок керувати цими системами та бути безперечним лідером у своїй професії.

Формування та управління професійної державної служби є необхідною умовою реалізації структурних реформ державного управління, оскільки саме державний апарат забезпечує організацію реформ, контроль за їх виконанням і фінансування. Успіх структурних реформ державного управління без постійного вдосконалення державної служби неможливий.

Працівниками кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування щороку переглядаються та формуються списки осіб, які зараховуються до кадрового резерву на відповідні посади. Резерв кадрів створюється для зайняття посад і просування по службі в органах державного управління.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є висвітлення особливостей управління державним кадровим резервом, оцінки існуючої практики формування та управління кадровим резервом в державній службі на предмет ефективності, пошук нових підходів у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби України та розробити практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення процесу формування кадрового резерву державної служби.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання:

- Розкрити теоретичні положення формування та управління кадровим резервом державної служби.
- Визначити необхідність створення кадрового резерву.
- Обґрунтувати системний підхід в управлінні кадровим резервом державної служби

- Проаналізувати особливості формування кадрового резерву в державній службі.
- Класифікувати та розкрити методи оцінки кандидатів в резерв кадрів державної служби.
- Розробити напрями вдосконалення технології управління кадровим резервом державної служби.

Об'єктом дослідження є кадровий резерв в державній службі.

Предмет дослідження – процес формування та управління кадровим резервом державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кадрового забезпечення органів виконавчої влади в Україні є об'єктом постійної уваги вітчизняних управлінців і науковців. Необхідність формування системної кадрової політики, суттєвих змін у доборі та розстановці кадрів, проблем формування та розвитку кадрового резерву державної служби аналізується в роботах відомих українських вчених, зокрема: В. Авер'янова, О. Акімова, Л. Балабанової, І. Батраченка, Т. Витко, О. Воронька, Н. Гончарука, С. Дубенко, Я. Жовнірчика, В. Князева, М. Коваліва, Ю. Ковбасюка, Б. Колеснікова, Г. Лелікова, В. Лугового, В. Малиновського, Н. Нижник, В. Олуйка, П. Павленчика, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомової, Л. Пашко, О. Руденка, В. Середи, С. Серьогіна, Ю. Старілова, Ю. Тихомирова, Ю. Шарова, В. Яцюка та ін. Проблематиці цього питання присвячені праці таких зарубіжних учених: І. Балантайн, Д. Коул, Г. Десслер, П. Друкер, У. Монді, С. Уїдцет, С. Холіфорд, Р. Шейн та ін.

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, зокрема: семантико-етимологічний (при визначенні змісту базових понять дослідження та розробки понятійно-категорійного апарату); загальнонаукового аналізу (під час опрацювання наукових джерел та державних документів, які регламентують управління та формування кадрового резерву); систематизації та узагальнення (з метою впорядкування наукових концепцій та класифікацій у сфері державного управління загалом та державної кадрової політики зокрема, необхідності

створення кадрового резерву); системного аналізу, моделювання й абстрагування (в процесі діагностики особливостей управління державним кадровим резервом та розробки Проекту «Удосконалення технологій роботи та управління кадровим резервом в державній службі»); структурно-функціональний (під час ідентифікації методів оцінки кандидатів в резерв управлінських кадрів державної служби); статистичний, графічний, табличний (для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних щодо кадрового резерву державної служби); діалектичний, синтез та індукція (з метою окреслення перспективних напрямів удосконалення кадрового резерву в державній службі).

В якості емпіричної бази випускної кваліфікаційної роботи виступають законодавчі та підзаконні акти, що регулюють проблеми формування кадрового резерву державної цивільної служби на різних етапах розвитку української правової системи.

Структура роботи відповідає сформульованій меті і поставленим завданням дослідження. ВКР складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

Результати дослідження опубліковано у статті «Управління кадровим резервом державної служби». Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій. Збірник наукових статей. 2019. – С. 10.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби.

В кадровому забезпеченні та розвитку кадрового потенціалу державного управління значну роль відіграє робота над комплектуванням і результативним використанням кадрів державного управління. До її складових належать підбір, оцінка, розстановка, атестація, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів, так само як і формування резерву кадрів і робота з ним.

Державна служба в сучасності є невід'ємним атрибутом демократичної держави, що виражається в рівних можливостях всіх громадян брати безпосередню участь в процесах управління. Незважаючи на цей важливий аспект, варто підкреслити, що робота в державних органах, незважаючи на більш жорстку правову регламентацію, так само підпорядкована об'єктивним законам економіки, а, отже, так само є, хоч і своєрідною, але тим не менше однією з ніш в системі ринку праці. Тим більше стає цікавим питання управління кадровим резервом, тому що це явище одне з технологій кадрового менеджменту та найбільш типове для сфери державної служби.

Базовий термінологічний апарат, що дає змогу розглядати проблеми, пов'язані з кадровим резервом, охоплює два основних поняття – резерв і кадри. Змістове наповнення терміна «кадровий резерв» є різнобічним.

У науковій літературі можна зустріти такі визначення поняття «кадри», як: основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи тощо; постійний підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій тощо; основний (штатний, постійний), зазвичай кваліфікований склад працівників підприємства, установи чи організації, котрі пройшли попередню професійну підготовку, мають трудові навички, досвід роботи і спеціальні знання в обраній сфері діяльності. Існує також

підхід, за яким кадри розглядаються як склад працівників конкретної галузі економіки або конкретного регіону чи держави загалом [6, С.112].

Досліджуючи актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України, слід зазначити, що серед науковців не існує єдиного підходу до трактування та визначення поняття державної кадрової політики (табл. 1.1).

Зокрема, в «Енциклопедії державного управління» державну кадрову політику визначено як цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність держави з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання людських, трудових, кадрових ресурсів країни, визначення для досягнення цієї мети довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, конкретних заходів щодо ідеологічного, програмного та ресурсного забезпечення головних передумов для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою [11].

Як зазначає Малиновський В.Я., державна кадрова політика – це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень [26, С.165]; визначення стратегії та тактики політичного курсу роботи з кадрами, що встановлюють завдання організації, пов'язані із зовнішньою кон'юнктурою (ринок праці, демографічна структура населення, політичний тиск, організаційні зміни), та завдання щодо ставлення до персоналу власної організації (система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання) [27, С. 81].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «державна кадрова політика» та «кадровий резерв»

Термін	Дослідник, джерело	Зміст означення
	Ковбасюк Ю. [11]	Цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання людських, трудових, кадрових ресурсів країни, визначення для досягнення цієї мети довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, конкретних заходів щодо ідеологічного, програмного та ресурсного забезпечення головних передумов для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою
	Малиновський В. [26, С.165]	Політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень
	Олуйко В. [32]	Система організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави
	Жовнірчик Я. [13, С.103]	Відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи
	Білинська М., Липовська Н., Сороко В., Чмига В. [4, С. 7]	Вид державної політики, визначає найважливіші стратегічні цілі, завдання, принципи, напрямки й пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин, це державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усього кадрового потенціалу суспільства
	Серьогін С. та Гончарук Н. [8, 9]	Має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату
	Сороко А. [47, С. 18].	Сформована на конкурсній основі група осіб (державних службовців, громадян), які володіють певними професійними, діловими та особистісними якостями, необхідними для заміщення посад у державних органах та їхніх апаратах, і при певній підготовці будуть відповідати кваліфікаційним вимогам до відповідних посад державної служби
	Мостовий Г., Бабаєв В. [301, С. 246]	Це один з елементів інституту державної служби, сформований комплексом матеріальних і процесуальних норм адміністративно-правового характеру, що дає можливість реалізувати конституційне право громадян на рівний доступ до державної служби.

Продовження табл. 1.1

Акімов О. [1]	Це механізм підвищення якості державного управління, підвищення професіоналізму службовців на підставі постійного розвитку їх особистісно-ділових якостей, що дасть змогу реалізовувати завдання державного управління
Андрушко А. [2]	Це відібрана за встановленими критеріями із загального числа працівників відповідних органів група осіб, яких спеціально підготовляють (навчають) для заміщення визначених управлінських посад
Гончарук Н. [8]	Це спеціально сформована група працівників, яка здатна до керівної діяльності і заміщення більш високих державних посад, яка відповідає певній керівній посаді й типу резерву, має для висунення необхідні професійно-ділові, морально-етичні та особистісні якості та пройшла відбір і спеціальну управлінську підготовку
Гурковський М., Єсімов С. [10]	Група спеціально відібраних та затверджених у встановленому порядку осіб начальницького складу служби з найбільш перспективних, професійно підготовлених та ініціативних осіб, які мають організаторські здібності, та які після практичної перевірки та вивчення, а також відповідної цілеспрямованої підготовки можуть розглядатися як кандидати для призначення на вищі посади

На думку Олуйка В.М., державна кадрова політика є системою організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави [32].

Жовнірчик Я.В. зазначає, що кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [13, С.103]. Формування державної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом. Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів.

Білинська М., Липовська Н., Сороко В., Чмига В. переконані, що державна кадрова політика є видом державної політики, визначає найважливіші стратегічні

цілі, завдання, принципи, напрямки й пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин, це державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усього кадрового потенціалу суспільства [4, С. 7].

Серьогін С. та Гончарук Н. вважають, що державна кадрова політика в нових умовах має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату [8, 9].

Рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, зокрема з урахуванням нових завдань та пріоритетів.

Одночасно пріоритетного завдання набувають питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву, зокрема й на вищі посади державної служби.

Кадровий резерв державної служби являє собою сформовану на конкурсній основі групу осіб (державних службовців, громадян), які володіють певними професійними, діловими та особистісними якостями, необхідними для заміщення посад у державних органах та їхніх апаратах, і при певній підготовці будуть відповідати кваліфікаційним вимогам до відповідних посад державної служби [47, С. 18].

Мостовий Г. і Бабаєв В. вважають, що створення штатного кадрового резерву надасть змогу подолати негативні аспекти плинності кадрів на керівних посадах державної служби, поступово та послідовно готувати високопрофесійних керівників і фахівців для органів державної влади та місцевого самоврядування, результативно управляти кар'єрою державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, підвищити ефективність діяльності посадових осіб на довгострокову перспективу [30, С. 246]. Кадровий резерв – це один з елементів інституту державної служби, сформований комплексом матеріальних і процесуальних норм адміністративно-правового характеру, що дає можливість реалізувати конституційне право громадян на рівний доступ до державної служби.

Більш загальне поняття, під яке підпадають державні службовці, запропоновано вченим в сфері управлінської науки О. Акімовим. На його думку, кадровий резерв – це механізм підвищення якості державного управління, підвищення професіоналізму службовців на підставі постійного розвитку їх особистісно-ділових якостей, що дасть змогу реалізовувати завдання державного управління [1].

Водночас необхідно зазначити, що поняття «кадровий резерв» здебільшого вживається в науковій та спеціальній літературі, яка розкриває практику управлінської діяльності. Учені з країн-членів Європейського Союзу та США І. Балантайн, Д. Коул, С. Холіфорд цей термін не застосовують, а використовують синоніми.

Як і більшість операцій по роботі з персоналом, робота з кадровим резервом є комплексною (рис.1.1).

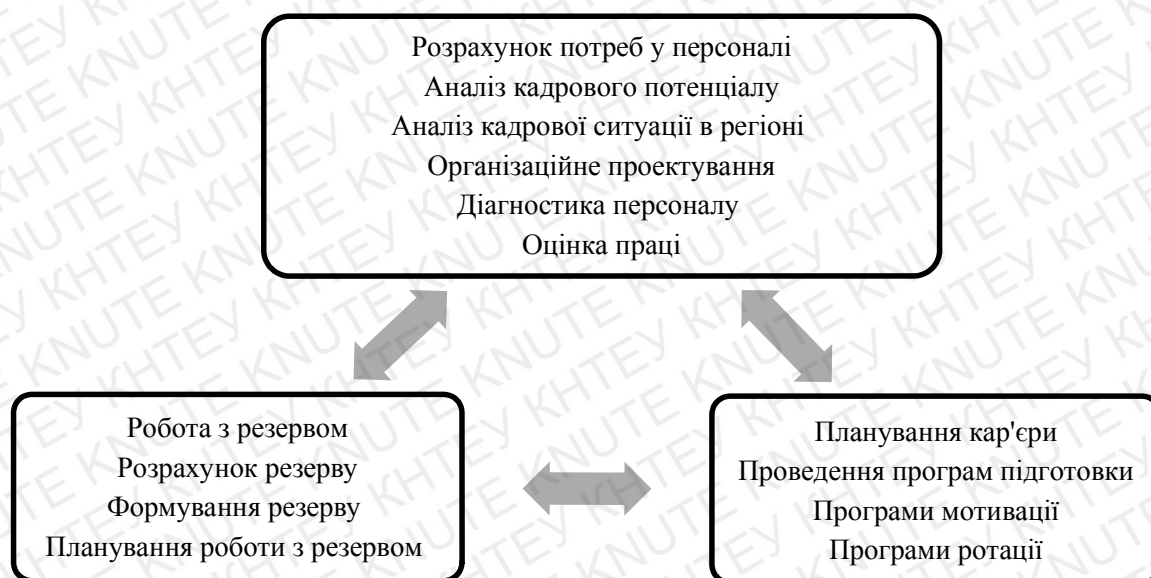


Рис.1.1. Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямку роботи з резервом.

Державна кадрова політика реалізовується на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. До організаційно-правових засад кадрової політики в сфері публічної служби України належать: Конституція України [25], Кодекс законів про працю України [23]; закони України: «Про державну службу»

[14], «Про запобігання корупції» [17], «Про вищу освіту» [16], «Про місцеві державні адміністрації» [18], «Про місцеве самоврядування в Україні» [15], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [20], «Про очищення влади» [19]; укази Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» [50], «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» [57], «Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [55], «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [56], «Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій» [52], «Про систему підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців» [54], «Про затвердження програми кадрового забезпечення державної служби та програми кадрового забезпечення керівників державних підприємств, установ і організацій» [51], «Про Комплексну програму підготовки державних службовців» [53]; відповідні постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України та накази Нацдержслужби тощо. Існує також чимала кількість підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють кадрові процеси у сфері державної служби. Отже, говорити про те, що немає нормативно-правового забезпечення кадрових процесів, неправильно. Уважаємо, що доречніше вести мову про наявні прогалини в тій значній кількості документів, а також про суперечності та дублювання в них.

Кадровий резерв державної служби необхідний для ефективного виконання поставлених перед нею завдань. Від якості людського ресурсу залежить стабільність роботи будь-якого державного органу. Відбір в резерв кадрів держслужби проводиться на основі професійного конкурсу. Такий принцип дозволяє своєчасно заміщати вакантні посади і забезпечувати державні структури висококласними фахівцями [49]..

Державний кадровий резерв – це цивільні службовці, які володіють потенціалом для заміщення вакантної посади в держструктурі. Він складається з кандидатів, які успішно пройшли строгий конкурсний відбір. В ході відбору

оцінюється не тільки професійний рівень фахівців, але і відповідність цього рівня встановленим до посад цивільної служби кваліфікаційним вимогам.

Ведеться підбір кандидатів, що володіють необхідними знаннями, професійними характеристиками, особистісними якостями, практичними навичками для продуктивного виконання обов'язків держслужбовця.

Управління кадровим резервом на державну службу – це цілеспрямована і послідовна система заходів з планування, формування, розвитку, мотивації та оцінки кадрового резерву службовців.

Управління кадровим резервом має ґрунтуватися на принципі відповідності кадрової політики в системі виконавчих органів влади: а) стратегії соціально-економічного розвитку українського суспільства в цілому; б) стратегії розвитку державної влади України, в) стратегії соціально-економічного розвитку регіонів, прийнятої до 2020 року і г) орієнтації на довгострокове планування.

Робота з кадровим Держрезервом здійснюється відповідно за такими принципами:

- відсутність дискримінації, рівний доступ до державної служби всіх категорій громадян;
- гласність при проведенні відбору на конкурсній основі;
- облік фактичних і перспективних потреб держструктур;
- об'єктивність при відборі претендентів;
- професіоналізм і компетентність включених до кадрового держрезерву фахівців;
- рівність можливостей претендентів при відборі;
- системний підхід: залучення в процес роботи керівників, фахівців HR, освітніх установ;
- стратегічне управління розвитком претендентів з урахуванням актуальних вимог до компетенцій;
- регулярний моніторинг;
- прийняття своєчасних управлінських рішень по результатами моніторингу;

При формуванні кадрового резерву необхідно працювати з активною і підготовленою частиною персоналу, здатною до продуктивного особистісно-професійного розвитку, яка має потенціал для заміщення вищих посад. Система навчання резервістів також повинна бути спрямована на розвиток професійних компетенцій. Професійні, в тому числі управлінські компетентності поділяються на ключові, базові та спеціальні [43, 44]. Ключові – це загальні, універсальні компетентності людини, необхідні для продуктивної діяльності в будь-якій області. До них відносять загальнонаукові, інструментальні, соціальні, загальнокультурні і особистісні здібності фахівця. Базові – це компетентності в організаційно-управлінській сфері, тобто здатності адміністративного працівника до прогнозування, планування, організації, координації, контролю і нагляду, обліку та аналізу. Спеціальні – це компетентності, необхідні для вирішення конкретного адміністративного завдання. Серед них виділяють здібності управлінця до проектної, інформаційно-аналітичної, науково-дослідної та освітньої діяльності.

1.2. Необхідність створення кадрового резерву

Формування резерву кадрів є необхідною умовою забезпечення поступового й безперервного функціонування органів влади та розвитку системи державного управління, що забезпечує відповідний розвиток в майбутньому [30, С. 242; 59, С. 5]. По-перше, щоб забезпечити спадкоємність управлінських кадрів, зберігши найцінніше, що є в організації, – її корпоративну культуру; по-друге – запобігти можливі кризові ситуації в організації в разі звільнення ключових менеджерів. І, по-третє, для стимулювання професійного росту співробітників організації.

При цьому треба враховувати наступні важливі моменти.

1) Кожен менеджер повинен володіти знаннями, необхідними для ефективного виконання дорученої йому роботи, які входять в модель управлінської компетенції:

- спеціальними професійними знаннями;
- знаннями в області менеджменту і психології управління;

- специфічними знаннями принципів розвитку організації, які важливо вміти застосовувати на практиці. Зазвичай ці принципи називають філософією управління або корпоративною культурою компанії.

Даний підхід дозволяє визначити, яку підготовку повинен пройти менеджер, щоб структура його знань відповідала наступному кар'єрному кроку.

2) Введення інституту конкурсного заміщення управлінських посад. Метою даного інституту є, в першу чергу, створення рівних стартових умов для всіх працівників організації, що прагнуть досягти більш високих ступенів кар'єрного шляху. По-друге, конкурсне заміщення управлінських посад дає суттєвий стимул до вдосконалення професійних і особистих якостей працівників, які бажають зробити кар'єру. По-третє, даний інститут забезпечує необхідну наступність в управлінні.

Процес конкурсного заміщення не може проходити стихійно, він буде більш успішним при виконанні декількох правил [31, 49]:

- організація повинна бути орієнтована насамперед на внутрішній конкурс. Лише у виняткових випадках можна допускати до участі в конкурсі зовнішніх претендентів на управлінські вакансії;
- орієнтація повинна бути на "горизонтально-вертикальний" кар'єрний шлях замість частої практики "вузько вертикального кар'єрного шляху";
- конкурс на заміщення вакантної управлінської посади повинен бути відкритим і багатоступеневим.

Правила, за якими проводиться конкурсне заміщення, визначаються кадровою політикою кожної конкретної організації.

3) Планування індивідуального розвитку менеджерів.

При плануванні індивідуального розвитку менеджера слід приділяти пильну увагу кільком моментам. По-перше, кар'єрний шлях менеджера повинен вибудовуватися з точки зору його особистих переваг і здібностей, а також виходячи з майбутніх потреб в управлінських кадрах самої організації. По-друге, конкретні заходи щодо отримання нових знань і умінь повинні плануватися таким

чином, щоб забезпечити придбання менеджером знань, пріоритетних для його наступного кар'єрного кроку.

Практична цінність запропонованого підходу в тому, що не треба ламати голову над тим, яким чином і кого слід включити в список резервістів, оскільки вводиться конкурсне заміщення управлінських посад. Крім того, втрачає свою актуальність питання – як слід вчити резервістів. Адже модель управлінської компетенції дозволяє визначити структуру знань, необхідних менеджеру для запланованого кар'єрного кроку.

Створення та управління державним кадровим резервом необхідно для більш якісного забезпечення компанії підготовленими співробітниками, готовими в разі необхідності вести не тільки свою ділянку роботи, але і інші – по суміжних напрямках. Наявність в кадровому резерві підготовлених фахівців дозволяє компанії значно знизити витрати на підбір і адаптацію нових співробітників, а також побудувати систему інвестицій в розвиток персоналу, що в свою чергу значно підвищує нематеріальну мотивацію працівників і сприяє їх закріпленню в компанії.

Крім того, наявність підготовленого кадрового резерву дозволяє значно знизити ризики компанії при захворюванні ключових співробітників або виникненні інших непередбачуваних обставин.

Державний кадровий резерв формується для оперативного заміщення вакансій, що відкриваються в держструктурах. Його основна мета – підготувати професійних співробітників для державних органів, розвинути в них найбільш затребувані компетенції, підвищити кваліфікацію до необхідного рівня [48].

Держрезерв дозволяє вирішити такі завдання:

- ☞ підготувати потенційних співробітників держструктур до управління в постійно мінливих умовах;
- ☞ забезпечити безперервність управління та його спадкоємність;
- ☞ удосконалити управління за рахунок відбору найбільш перспективних кандидатів, їх підготовки і просування.

До основних напрямів роботи з кадровим резервом державної служби можна віднести:

- підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації службовців;
- сприяння кар'єрному зростанню;
- ротацію співробітників держслужб;
- ефективне використання кадрового ресурсу;
- регулярне проведення атестацій для оцінки діяльності держслужбовців.

Однією з найважливіших проблем вдосконалення інститутів державного управління є розвиток ефективних людських ресурсів, створення ідеального механізму для державної служби.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОГО НАПРЯМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ КАДРАМИ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ

2.1. Системний підхід в управлінні кадровим резервом державної служби

Кадровий резерв на державній службі є важливим елементом системи стратегічного планування економічного і соціального розвитку країни. Формування та управління кадрового резерву безпосередньо пов'язано з усіма іншими напрямками: і з необхідністю підвищення рівня професіоналізму, і з просуванням по службі, і з ротацією кадрів. Однак при формуванні та управлінні кадровими резервами всіх рівнів влади виявився ряд проблем [5, 35, 46, 59].

По-перше, на сучасному етапі розвитку технологій формування кадрового резерву актуалізується проблема мотивації «резервістів». Мотивація має дві сторони: мотивація організацій, що займаються формуванням, навчанням, науково-методичним забезпеченням діяльності кадрових резервів, і мотивація власне «резервістів» [38, С. 7].

Можливими методами їх морального стимулювання є:

- доведення до співробітників управлінських органів результатів конкурсного відбору претендентів, які отримали право на участь у Програмі формування резерву управлінських кадрів;
- урочисте вручення відповідних документів, що визначають їх статус, і публікація матеріалів, що характеризують їх досягнення і гідності в локальних засобах масової інформації;
- визначення пріоритетів у виборі організацій для проходження стажувань та службових відряджень;
- надання гнучкого графіка робочого (службового) часу;
- надання можливостей для участі у зустрічах учасників Програми з керівниками органів влади в святкових заходах;

- забезпечення можливостей реалізації цілей в сфері наукової діяльності для «резервістів», які виявляють здібності і бажання в сфері науково-дослідницької діяльності.

Разом з тим на практиці необхідно застосовувати не тільки позитивні стимули, але і негативну мотивацію: наприклад, популяризація обмежень і заборон на державну службу, видів і форм відповідальності за невиконання або неякісне виконання посадових обов'язків. Крім того, необхідно роз'яснення «резервістам» небезпек і корупційних ризиків, пов'язаних з конкретними посадами.

По-друге, інформаційний інструментарій роботи з кадровим резервом починається з елементарної системи інформування співробітників структурних підрозділів державних органів, причому інформування в широкому сенсі – як по чисто професійних питань, так і по всіх інших питаннях життя, роботи, побуту. Йдеться про високу культуру інформування: державні службовці мають право володіти повною, достовірною інформацією і користуватися повноцінною системою, де нормою є інформування керівником своїх підлеглих про результати відряджень, перевірок, надання аналітичних матеріалів, поширення передових адміністративних процедур.

По-третє, підготовка резерву управлінських кадрів повинна відповідати сформованій корпоративній культурі на державній службі. Корпоративна культура має великий вплив на стабілізацію державної служби, так як передбачає і неформальний вплив на нових державних службовців, опосередкований розвиток їх особистісних і професійних якостей через поширення прийнятих правил і норм поведінки.

По-четверте, важливе місце у формуванні та управлінні кадровим резервом займає проблема плинності кадрів. Висока плинність кадрів негативно відбивається на ефективності діяльності органів державного управління, так як порушується спадкоємність, виникають складнощі з передачею накопиченого досвіду державної діяльності. Однак низька плинність також призводить до негативних наслідків: застою і скорочення припливу молодих кадрів.

Показник плинності тісно пов'язаний з показником укомплектованості посад на державній службі. Так, штати посад державної служби на 1 січня 2019 р. були укомплектовані в середньому на 85,8%, в тому числі кількість посад державної служби за штатним розписом Категорії «А» - 73,2%, Категорії «Б» - 88,2%, Категорії «В» - 84,9% [41].

По-п'яте, необхідні навчання і підготовка персоналу резерву. Реформування всіх систем і сфер українського суспільства підвищує вимоги до державних службовців. Від них чекають гнучкої реакції на будь-які нові ситуації, оперативного корегування поведінки, гнучкості та адаптивності мислення, прояви управлінських здібностей, високої інтелектуальної культури, володіння різними методами аналізу і управлінськими технологіями.

По-шосте, проблемою управління кадровим резервом з боку керівників є ефективне використання кадрової інформації, визначення стратегій кадрової роботи, розподіл повноважень працівників кадрових служб. З одного боку, помилково передавати право вирішувати стратегічні кадрові питання виключно керівникам і фахівцям кадрових служб. З іншого боку, неприпустимо використовувати професіоналів кадрової роботи в якості механічних виконавців прийнятих кадрових рішень.

Таким чином, найбільшої уваги вимагає не тільки формування кадрового резерву, а й управління ним. На стадії формування необхідно спроектувати модель кадрового резерву, створити профіль компетенцій за посадами, провести оціночні процедури. На стадії управління кадровим резервом велике значення, крім організації призначень і ротації резерву, набувають такі процедури, як створення системи навчання та розвитку членів кадрового резерву та управління індивідуальної кар'єрою. Створення системи навчання та розвитку членів кадрового резерву включає складання відповідно до індивідуального рівня компетенції індивідуальних планів навчання та участі в програмах розвитку кадрового резерву, побудова модульної системи розвитку професійних управлінських якостей.

Особливе значення в системі кадрового резерву органів державної влади має резерв управлінських кадрів, що є одним із джерел формування нового покоління управлінських кадрів, в тому числі «перших» керівників органів державної влади.

Під кадровим резервом – стосовно державних службовців – прийнято розуміти спеціально сформовану на основі індивідуального відбору та комплексної оцінки професійних, ділових і особистісних якостей групу працівників, призначену для висунення на вищі посади державної служби.

Кадровий резерв державної служби являє собою спеціально підібрану групу державних службовців, які поєднують в собі високу компетентність, ініціативність і творчий підхід до виконання службових обов'язків, здатних при додатковій підготовці досягти відповідності кваліфікаційним вимогам до посад, на які вони включені до резерву [62].

Резерв управлінських кадрів в системі управління кадровим потенціалом державної служби виступає як механізмом професійно-посадового зростання працівників, так і демократичним інститутом, за допомогою якого в результаті конкурсного відбору на державну службу відбираються найбільш професійно підготовлені і успішні представники громадянського суспільства, комерційного сектора, депутатської діяльності. Формування такого резерву розглядається як один із засобів досягнення головної мети адміністративної реформи – створення ефективної і компактної системи державного управління, яка якісно і швидко здійснює свої функції в інтересах громадян, суспільства і держави. З урахуванням вимог законодавства, а також виходячи із загальних принципів організації роботи з персоналом, управління кадровим резервом будь-якого рівня, в тому числі і резерву управлінських кадрів, повинно здійснюватися на основі наступних принципів:

- відкритість входу в кадровий резерв. Передбачає доступність входження до кадрового резерву всіх кандидатів, які відповідають певним критеріям, що забезпечує високий рівень внутрішньої конкуренції, збільшує можливості ефективного використання резерву;

- безперервність функціонування кадрового резерву – означає, що він повинен постійно оновлюватися і розвиватися;
- рівний доступ громадян на державну службу – це відсутність дискримінації за будь-яких підстав при формуванні кадрового резерву на конкурсній основі, а також забезпечення гласності при проведенні конкурсу з метою формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад державної служби;
- прозорість процедур, складу і вакансій дозволяє забезпечити рівний доступ до управлінських посад, стимулює активність резервістів по використанню можливостей, що надаються внутрішньою системою резерву не тільки при призначенні на посаду, а й для професійного розвитку;
- єдність системи резерву (спадкоємність рівнів) означає перехід з одного резерву в інший при досягненні наступного рівня в професійному розвитку, дозволяє досягти найбільшого ефекту від використання кадрових резервів;
- забезпечення стабільності державної служби. Передбачає обґрунтованість формування кадрового резерву з урахуванням поточної і перспективної потреби державних органів, так як основна мета формування кадрового резерву – своєчасне забезпечення державної служби висококваліфікованими фахівцями;
- об'єктивність при відборі кандидатів на зарахування до кадрового резерву. При проведенні конкурсних процедур з метою формування кадрового резерву повинні застосовуватися методи і форми оцінки кандидатів, що здатні надати об'єктивну і достовірну інформацію про відповідність кандидатів до висунутих кваліфікаційних вимог з урахуванням їх професійного рівня, на основі оцінки їх професійних і особистісних якостей, відповідності пропонованим кваліфікаційним вимогам;
- професіоналізм і компетентність осіб, включених до кадрового резерву. Основним критерієм оцінки осіб, що претендують на включення до кадрового резерву або перебувають у кадровому резерві, повинні бути професіоналізм і компетентність. Державні службовці, включені до кадрового резерву, повинні регулярно підвищувати свій рівень кваліфікації;

- забезпечення рівності можливостей осіб, включених до кадрового резерву на заміщення вакантних посад державної служби. Державні службовці (громадяни), включені до кадрового резерву, повинні мати однакові можливості на заміщення вакантних посад державної служби. Перш за все це означає, що кадрові служби державних органів повинні проводити роботу з усіма особами, включеними до кадрового резерву, без будь-яких винятків;
- використання системного підходу в роботі з кадровим резервом. У процес розвитку державних службовців, включених до кадрового резерву, повинні бути залучені керівники зазначених службовців, співробітники кадрових підрозділів, освітні установи та інші організації, в яких державний службовець проходить навчання або стажування;
- проведення регулярного моніторингу кадрового резерву з метою підвищення його якісного складу. Робота з кадровим резервом передбачає в тому числі регулярну оцінку професійних якостей державних службовців, включених до кадрового резерву, та прийняття управлінських рішень за результатами цієї оцінки.

Необхідно відзначити важливість концептуального опрацювання державної політики управління резервом кадрів і, зокрема, резерву управлінських кадрів, що забезпечує:

- реалізацію конституційного права громадян на рівний доступ на державну службу, особливо на посади керівників, за допомогою створення адекватних і ефективних організаційних форм;
- системність, спрямованість, плановість, науковість, демократичність механізмів регулювання кадровим потенціалом суспільства;
- передумови для нейтралізації непотизму, заснованого на родинних, кланових, земляцьких, командних, кримінальних та інших відносинах, забезпечуючи ротацію і оновлення кадрового складу державного управління, що в результаті підвищить якість державного управління, в тому числі і авторитет інститутів державної влади всіх рівнів;

- створення механізмів підтвердження конкурентних переваг претендентів на заміщення керівних посад в системі державного управління;
- формування системи кадрових інновацій, які відповідають сучасним динамічним суспільним процесам.

В цілому методологія управління резервом кадрів державної служби представлена на рисунку 2.1.

Процес модернізації державної служби протікає в умовах соціальних перетворень, необхідних інновацій в сфері адміністративного управління на трьох рівнях: по-перше, соціально-політичному – реалізація кадрової політики як системи кадрової діяльності, спрямована на ефективну взаємодію держави і суспільства по-друге, структурно-організаційному – визначення механізмів здійснення кадрової політики в якості системи інститутів і специфічних заходів, що призводять до дії весь комплекс кадрової політики; по-третє, технологічному – сукупність адміністративно-організаційних, соціально-економічних, правових та інших заходів, які застосовуються для вирішення конкретних кадрових задач, в тому числі і формування кадрового резерву [22, 48].

Отже, без чітко організованого забезпечення роботи з кадровим резервом ефективно управління цим процесом практично неможливо. Більш того, без цілеспрямованої діяльності з управління кадровим резервом практично неможливе формування і оптимальне використання кадрового потенціалу органів влади і управління в цілому.

Рис. 2.1. Систематизовані елементи методології управління резервом кадрів державної служби [розроблено автором]

2.2. Формування кадрового резерву в органах державної влади

У момент поточної кризи в кадровій ситуації, маючи дефіцит на адміністративних посадах співробітників, включаючи раціональний розподіл управлінських кадрів, що володіють потрібними професійними, діловими і моральними якостями, формування кадрового резерву, призначеного для висування в державні та місцеві органи влади, стає досить актуальним. Організація і раціональне застосування кадрового резерву розглядається в якості частини важливого напрямку державної кадрової політики, і механізмом її здійснення.

З урахуванням того, що застаріла адміністративно-командна, номенклатурна, бюрократична система організації та застосування кадрового резерву більш не актуальна, необхідно направити сили на формування принципово нової системи підходу до кадрового резерву, що відповідає обставинам і запитам етапу сьогодення в розвитку українського суспільства, нового підходу в моделюванні державного управління [40].

Особливо актуальна ця проблема на рівні виконавчої влади і управління. Питання полягає в підготовці подібного кадрового резерву, здатного до управління суспільством на абсолютно новому рівні, враховуючи нинішню ситуацію, при переході до капіталістичного режиму, демократії в законодавчих актах і соціального життя. Вся суть полягає в кадрах, які вміють керувати, застосовуючи нові, правові, фінансові та економічні механізми, враховуючи інтереси кожної соціальної групи і верстви суспільства.

Кадрова база розглядається як джерело організації нової віхи в поколінні керівної ланки, включаючи керівників головної ланки, враховуючи кардинальні зміни до вимог рівня і змісту їх професійних якостей, підготовленості, особистих якостей і досвіду. Без надання кадрових резервів, що не мають високопрофесійних, моральних якостей, неможливо впоратися з цією проблемою [61].

Підготовка кваліфікованого кадрового резерву лежить в основі неодмінної умови здійснення на практиці курсу на підвищення рівня соціально-орієнтованої ринкової економіки, демократизації управління, впровадження нової глави в державну службу, адекватного використання її кадрових перспектив.

Резерв служби виконавчих органів влади полягає в переліку осіб, що підходять або відповідають результату підготовчих заходів, вимогам по кваліфікації посад служби державних органів, на яких ґрунтується формування кадрового резерву.

Важливо розуміти, що в якості джерела створення кадрового резерву в органах виконавчої влади, можуть бути представлені державні службовці, випускники, які закінчують навчальні заклади, співробітники підприємств різних основ; громадяни, що входять до наукового, викладацького, інформаційно-аналітичного складу; представники банківських кадрових міністерств, відомств, центрів зайнятості населення, рекрутингових центрів по підборі персоналу; військовослужбовці у відставці, офіцери запасу і т.д. [3].

Головним завданням у формуванні та застосуванні кадрового резерву в органі виконавчої влади видається підготовка до управління в державній службі, в умовах сучасної політики, надання безперервного перебігу та наступності кадрової політики, її модернізація, заснована на відборі, підготовці і висуненні кадрів, здатних до професійної та ефективної реалізації стратегічних завдань і функції органів виконавчої влади [12].

Створення кадрового резерву дає можливість до оперативного заміщення вакантних посад, що узгоджуються з поставленим завданням виконавчих органів без проведення конкурсного відбору, так як формування кадрового резерву вже готове. На основі цього, своєчасне створення та організація кадрового резерву дозволяють підтримувати стабільність кадрового складу органів виконавчої влади.

Основні етапи формування кадрового резерву державних службовців можна зобразити схематично (рис. 2.2.).

В системі державної служби кадровий резерв присвячений виконанню, основних чотирьох важливих функцій: розвиток, регулювання, стабілізація, безперервність функціонування державних органів влади.

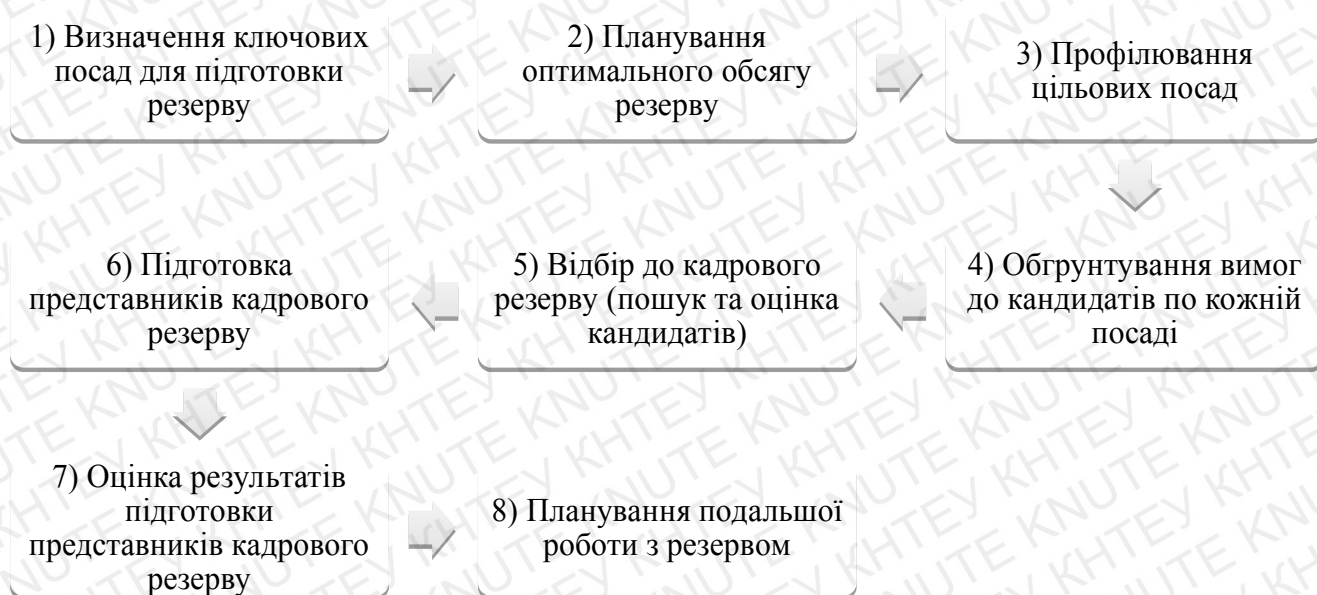


Рис. 2.2. Етапи формування кадрового резерву

Джерело: розроблено автором

Результатом послідовного виконання дій із формування кадрового резерву державних службовців є просування підготовлених "резервістів" на цільові посади та збереження кадрового потенціалу державної служби за рахунок утримання перспективних працівників у кадровому резерві [29].

Створення кадрового резерву в органах місцевої влади дає можливість надати резерв посад в ситуаціях відставки співробітників, заміщення на випадок їх хвороби, відпусток, відряджень. Створення резерву кадрів відбувається, ґрунтуючись на відборі кадрів попрофесійним критерієм, за результатами атестаційного іспиту співробітників, вивченні особистого профілю штатних кандидатів, розкладу, кар'єрних планів органів виконавчої влади.

Створення кадрового резерву покликане до сприяння:

- своєчасного заміщення вакансій на посади державної служби;
- впровадження модернізованого підходу в область державного управління;
- скорочення часу адаптації співробітників, знову призначених на відповідні посади вищого рангу;
- стимулювання збільшення професійного рівня і ділової активності, поліпшення рівня якості в складі державних службовців;

- підвищення продуктивності і ефекту від виконання своїх посадових обов'язків співробітниками відповідних служб.

Формування резерву в управлінні персоналом (кадрової служби) є комплексним (рис.2.3).

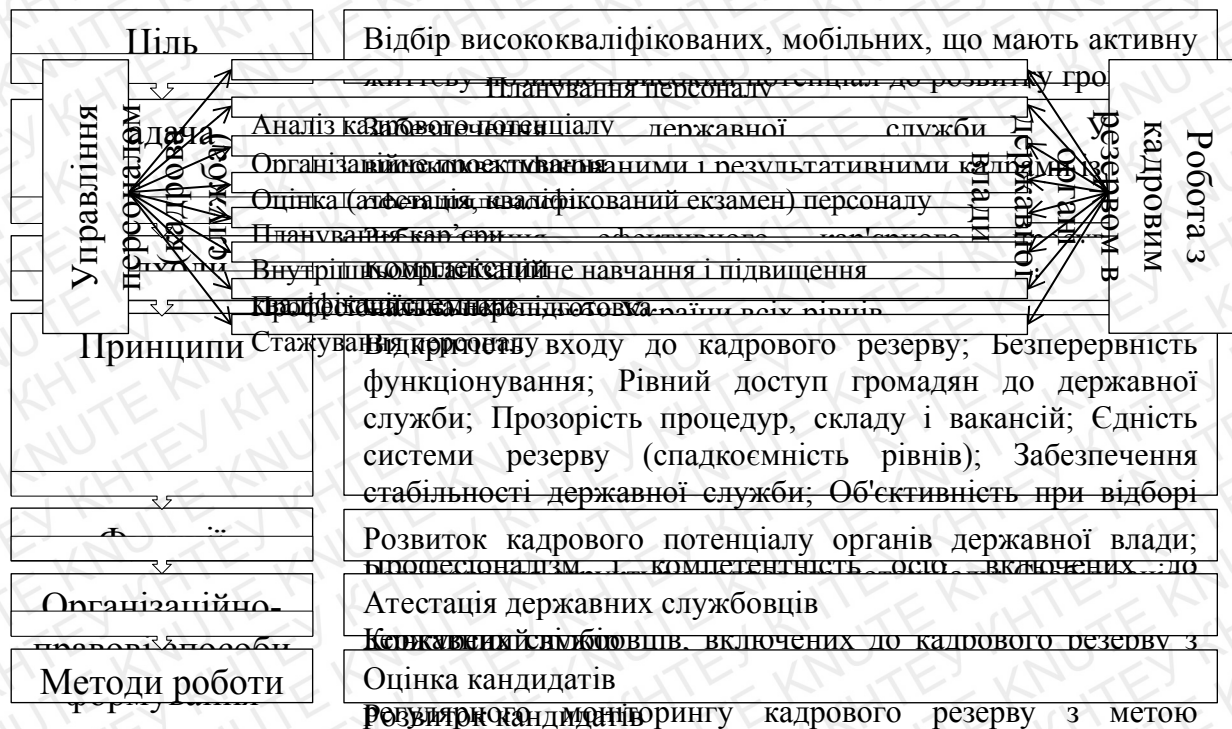


Рис. 2.3. Схема формування кадрового резерву в органах державної влади.

Джерело: розроблено автором

На наш погляд, найбільш оптимально поняття кадрового резерву розкриває визначення – кадровий резерв – група керівного складу і фахівців, що мають здатність до керівної діяльності, що відповідає вимогам, необхідним для посади тієї чи іншої сфери діяльності, що зазнала відбору і пройшла систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Головним завданням у формуванні та застосуванні кадрового резерву в органах державної влади представляється підготовка до управління в органах державної влади, в умовах сучасної політики, штату, надання безперервної течії і наступності державної кадрової політики, її модернізація, заснована на відборі, підготовці і висуненні кадрів, здатних до професійної та ефективної реалізації стратегічних задач і функцій органів державної влади.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ КАНДИДАТІВ У РЕЗЕРВ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Методи оцінки кандидатів в резерв кадрів державної служби

Неодмінним елементом процесу відбору в резерв є комплексна оцінка роботи менеджера, яка включає оцінку ділових якостей, особливостей стилю управління; оцінка складності і відповідальності завдань управління; рівень професійної підготовки; авторитет керівника в колективі і результати роботи структурного підрозділу.

Оскільки оцінка завжди є ставленням суб'єкта оцінки до її об'єкта, вона завжди суб'єктивна. Щоб вирішити цю проблему, необхідно застосовувати комплексний підхід, основний принцип якого: «Для оцінки рівня професійної придатності потрібна оцінка набору професійно важливих якостей людини, за допомогою набору (комплексу, батареї) валідних та надійних методичних прийомів» [21, С. 47-83].

Вихідні дані процедури оцінки кандидатів до кадрового резерву виконавчої влади включають: нормативні документи; особисті справи; посадові інструкції та опис посад; професіограму посади; результати попередніх оцінок; інші документи і матеріали, що відображають успіхи і досягнення кандидата. Важливою процедурою при розробці системи оцінки кандидатів в резерв є аналіз резервної посади.

Щоб організувати ефективний відбір найбільш перспективних кандидатів для зарахування, можна використовувати різні підходи і методи для оцінки сильних і слабких сторін потенційних кандидатів. До найбільш часто використовуваних методів оцінки в органах виконавчої влади відносяться: вивчення кадрових документів кандидата – вони можуть оцінити його/її кваліфікацію та досвід роботи; вивчення та оцінка кандидата за допомогою особистого спілкування і систематичного спостереження за ним безпосередньо в процесі його

працевлаштування; проведення інтерв'ю; оцінка ефективності роботи структурного підрозділу; експертні оцінки; психологічне тестування; оцінка діяльності кандидата в період стажування; проведення спеціалізованих семінарів; аналіз результатів і висновків офіційної атестації, кваліфікаційних іспитів [21, С. 66;].

Крім того, при відборі резервних кандидатів використовуються наступні методи [21, С. 66; 24, С. 14; 34; 37]:

- спостереження за поведінкою працівника в різних ситуаціях (на роботі, вдома і т. д.);
- оцінка результатів службової діяльності;
- метод загального угруповання працівників – якості претендентів порівнюються з вимогами посади, на яку вони можуть претендувати. За відповідними вимогами обирається кращий кандидат (кандидати);
- співбесіда (бесіда) по спеціально складеному плану (питань) або без плану, щоб виявити необхідну інформацію про людину (прагнення, потреби, мотиви поведінки і т. д.);
- аналіз документальних даних: автобіографії, характеристики, укладення сервісної атестації та ін.

Для оцінки ефективності роботи, ділових та особистих якостей осіб начальницького складу на етапі їх відбору в резерв пропонуються наступні критерії [7, С. 281]:

- професійні навички;
- прояв творчого підходу в роботі;
- незалежність в роботі;
- своєчасність виконання завдань;
- складність виконуваної роботи;
- якість виконаних робіт;
- дисципліна, ставлення до роботи;
- соціальні та психологічні якості;
- кваліфікація працівника на посаду.

Крім останнього критерію, який оцінює кадровий підрозділ, всі інші повинні оцінюватися безпосереднім керівником.

Доцільно використовувати базову модель керівника при формуванні системи якостей керівника на резервованій посаді.

Ефективність і якість відбору кандидатів на посади менеджерів з числа наявних кадрових резервів будуть значно поліпшені при використанні професіограм – типових посадових, професійних і кваліфікаційних моделей. Ця модель, розроблена для кожної окремої посади, вказує основні якості, що вимагаються від кандидата на цю посаду [37].

У професійно-кваліфікаційній моделі майбутнього керівника повинні представляти таким, яким хотіли б його бачити. Використання моделі керівника значно полегшує вирішення питання про призначення людини на керівну посаду або зарахування в резерв, оцінці ступеня його придатності для даної посади і перспектив кар'єрного росту.

Таким чином, найбільш важливими факторами і критеріями, які слід враховувати при виборі кандидата на керівну посаду з підготовленого резерву, є:

- професіоналізм і компетентність (рівень освіти і досвід роботи, рівень професійної підготовки, незалежність у прийнятті рішень, вміння аргументувати свою позицію, відстоювати її і т.д.);
- мотивація праці (інтерес до професійних проблем і творчості, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, бажання розширити кругозір, готовність до соціальних конфліктів в інтересах підлеглих і справи, готовність до розумного ризику);
- особисті якості і потенційні можливості (уважність, гнучкість, доступність, авторитет, тактовність, комунікабельність, високий рівень інтелекту, наявність організаційних навичок, нейропсихологічна і емоційна стійкість і т. д.).

Більшість з цих якостей легко розпізнаються і оцінюються в ході реалізації вищевказаних методів відбору: оцінка, співбесіда, аналіз документальних даних.

Оцінка деяких індивідуальних якостей, таких як самостійність у прийнятті рішення, організаційні навички, готовність розумно ризикувати тими, хто

включений в резерв з діючого складу керівників, (з метою підвищення на більш високий рівень), також не є проблемою. Адже це впливає з аналізу управлінської діяльності та оцінки цих лідерів.

Більш проблематичним є виявлення цих якостей у вперше зарахованих до резерву. У цій категорії кандидатів можна визначити і оцінити наявність індивідуальних якостей, як правило, тільки під час підготовки поточного резерву за допомогою виконання відповідних завдань, обов'язків по проходженню практики і т.д. Крім того, багато що з цих якостей, при наявності у кандидата широкого спектра розумових здібностей, прищеплюються під час спеціальної підготовки та додатково поліпшуються під час його перебування на посаді.

Тому оцінка персоналу зазвичай проводиться за трьома напрямками [39, 45, С. 92]:

- оцінка результатів роботи – оцінюється якість: виконання робочих обов'язків, робочих планів (терміни, якість), досягнення поставлених цілей;
- оцінка кваліфікації – рівень кваліфікації працівника (знання, навички, досвід) визначається, а потім його можна порівняти зі стандартом. Стандартом можуть служити як вимоги посади, яку займає в даний час працівник, так і вимоги посади, на яку він претендує;
- оцінка особистісних якостей – визначаються основні якості працівника як особистості, а потім, як і в попередньому випадку, отриманий психологічний портрет порівнюється з бажаною моделлю (набором важливих компетенцій для професіонала).

Практика показує, що у сфері державної служби продовжують, так би мовити, «недооцінювати» і «недовикористовувати» свій персонал. Результати не змушують себе довго чекати: високий рівень плинності кадрів, лікарняні листи, зірвані плани і перевантажені проекти. Іноді, протягом десятиліть люди, які не в змозі впоратися з новими завданнями, що виникли в результаті радикальних змін, умов діяльності і вимог професії, зберігають свої позиції. Це також пояснюється застарілим менталітетом співробітників, які припускають, що підвищення на посаді мало залежало від фактичних результатів, критеріїв ефективності та якості

роботи не існувало, а процедура атестації в більшості випадків є простою формальністю [33].

Досить складно перерахувати всі переваги систематичної та якісної оцінки персоналу, але все ж існують очевидні переваги для організації:

- визначення результатів роботи, рівня знань і навичок персоналу організації;
- можливість ротації персоналу та створення ефективного кадрового резерву;
- створення ефективної програми розвитку персоналу;
- створення (підтримка) системи мотивації праці;
- побудова (зміцнення) організаційної культури.

Перевагами професійної оцінки працівника можна вважати:

- визначення місця і ролі кожного працівника в установі – по горизонталі і вертикалі;
- чітке розуміння поставлених завдань, критерії успішності їх виконання, залежність заробітної плати та премій від результатів роботи;
- можливість отримати зворотній зв'язок від прямого керівника;
- гарантія того, що здобутки не будуть пропущені (якщо система працює ефективно);
- можливості для професійного і кар'єрного зростання.

Коли мова йде про оцінку організації в цілому, дуже важливо враховувати основні умови, не беручи до уваги важкі результати [60]:

- ясність і зрозумілість цілей, які організація має намір досягти за допомогою оцінки персоналу (перед розгортанням завдання задайте собі наступні питання і дайте відповідь на них: чому, для кого, за допомогою чого, за який період часу, ймовірні ризики);
- відповідність обраної процедури оцінки цілям установи (які повинні бути як поточними, так і стратегічними);

- оцінка компетенцій співробітників проводиться за наявності моделі (профілю) посади (в іншому випадку стає незрозуміло, що буде порівнюватися і де критерії для висновків);
- наявність інструментів і методів, спеціально призначених для оцінки компетенцій;
- інструменти, вибрані для процедури оцінки, допоможуть точно оцінити ці компетенції;
- чітке юридичне супроводження процедури оцінки персоналу;
- наявність кваліфікованих фахівців, зовнішніх або внутрішніх, навчених використанню відповідних інструментів оцінки;
- регулярність оцінки (разова оцінка дорівнює змарнованим грошам: показники в динаміці, в більшості випадків, принципово важливі в даному випадку);
- прозорість і ясність системи оцінки персоналу;
- організація «постоціночних» заходів: навчання, дискусії, обговорення і т.д.

При зверненні до методів оцінки співробітників фахівці з персоналу часто посиляються на наступну формулу: визначити методи оцінки = створити систему. Дійсно, неможливо отримати об'єктивний результат, використовуючи один метод. Як сказав Ларошфукко, люди роблять помилки тільки двічі: перший раз – коли вони оцінюють себе, другий – коли вони оцінюють інших. Ось чому комплексність – кращий друг в цій ситуації. Арсенал сучасних методів оцінки досить різноманітний, але цілком реально виділити ключові [26]. Насамперед:

- управління по цілям (УПЦ);
- управління ефективністю;
- асесмент-центр;
- метод 360 градусів;
- атестація персоналу.

Використання управління по цілям (УПЦ) має на увазі, що керівник спільно зі співробітником визначає ключові робочі завдання на певний період, після чого вони разом оцінюють ефективність кожного елемента (зазвичай у відсотках) і весь

особистий план працівника в цілому. Безперечними перевагами цього методу можна назвати наявність зворотного зв'язку (якого часто не вистачає в сучасних організаціях державного сектора), розуміння співробітниками критеріїв успішної роботи до початку виконання завдань, наявність елементів трансляції стратегії установи. Звичайно, при використанні цього методу необхідно враховувати ряд недоліків: оцінюються не всі аспекти роботи співробітника, а тільки ступінь виконання його ключових завдань, та існує обмеження об'єктивності процедури, тому що все відбувається між двома людьми.

Управління ефективністю – це оцінка не тільки ефективності, але і професійних (організаційних) компетенцій, знань і навичок, необхідних працівникові для досягнення своїх цілей. Найчастіше він використовується з метою перегляду заробітної плати, виплати премій, складання індивідуального плану розвитку співробітника, питань кар'єрного зростання, включення до кадрового резерву. Метод допомагає чітко зрозуміти критерії оцінки працівника і його місця в організації, забезпечує трансляцію організаційної культури через компетенції, орієнтується на довгострокове навчання і розвиток, стимулює зворотний зв'язок протягом усього року, зводить до мінімуму помилки при створенні співробітником Плану розвитку, позитивно впливає на мотивацію. У той же час управління ефективністю вимагає значних витрат часу і потужної попередньої роботи. А також показує свою найвищу ефективність тільки в організаціях, де існує висока організаційна культура.

Центр оцінки (або, як його часто називають, есесмент-центр) як інструмент відбору має довгу історію, метод, відомий майже 100 років. Перша згадка про нього датується 1920-м роками, коли німецькі військові використовували схожу техніку відбору офіцерів. А на початку 40-х подібні технології почали використовувати для відбору людей в розвідувальні служби США. Процедури Центру включали групові навчання, тести і спеціальні співбесіди.

Суть методу полягає в поєднанні п'яти основних етапів, які повинні виконуватися в певній послідовності (презентація для роботодавця, групові вправи, індивідуальні вправи, співбесіди і імітаційні вправи), що дозволяє

спостерігати заздалегідь визначену конкретну групу компетентності та оцінити їх з досить високим рівнем об'єктивності. Компетенції визначаються виходячи з їх важливості і впливу на успіх організації. Найчастіше метод використовується для відбору кандидатів на керівні посади і при формуванні кадрового резерву. За допомогою процедури поведінки (часто у формі ділових ігор, тестів, ситуаційних вправ) може забезпечити встановлення особистих контактів учасників як елемента формування команди та спільної роботи. Фахівці називають значні часові витрати на навчання персоналу і високий ризик стресу при отриманні зворотного зв'язку і, як наслідок, опір проведенню заходу.

Практика показує, що люди зазвичай не знають точно, що саме в їх поведінці дратує або захоплює інших. Нездатність бачити себе з боку і відмінності в поведінці при виконанні різних соціальних ролей значно перешкоджає розвитку як співробітників, так і керівників. Керівник також не завжди знає (а іноді навіть не хоче знати), яка думка підлеглого в команді. Однією з кращих практик в області глобального управління і практики управління персоналом для вирішення цих проблем є оцінка співробітників методом 360 градусів.

Назва відображає суть методу: воно дає можливість оцінити працівника з усіх боків (по колу, що становить 360 градусів). В ідеалі список оцінювачів повинен виглядати наступним чином: сам працівник, який оцінює себе відповідно до критеріїв і заданих питань; безпосередній керівник; колеги або інші керівники; підлеглі (якщо є). В результаті людина може чітко співвіднести самооцінку з зовнішньою оцінкою і порівняти результати оцінки на різних рівнях. Корисну інформацію також можна отримати у її безпосереднього керівника. Слід підкреслити, що цей метод ніколи не використовується з метою прийняття кадрових рішень (просування по службі, премії і т.д.), виходячи з того, що він оцінює тільки поведінкові компетенції, а не продуктивність.

Існує ряд серйозних вимог для використання цього методу, такі як:

- співробітники, чий стаж роботи в установі становить менше 6 місяців, не повинні брати участь в цьому процесі (неможливо адекватно оцінити людину, яку ви погано знаєте);

- питання анкети повинні охоплювати основні компетенції, рівень розвитку яких ви хочете визначити;
- кількість питань не повинно перевищувати 30 – 40 пунктів;
- слід уникати складних термінів і неоднозначних слів;
- в шкалі оцінок краще перейти від конкретних пунктів до описових характеристик (наприклад, замість «3» вказати «не дуже розвинене якість»);
- завжди пам'ятайте, що люди суб'єктивні, і намагайтеся ставитися до цього факту з розумінням.

Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей співробітників і встановлення їх відповідності (невідповідності) займаним ними посадам, виявлення їхніх потенційних можливостей. Метою атестації є раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань і навичок. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення про: підвищення (зниження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (зниження) заробітної плати; визначення нагород; придбання нової спеціальності. Основним завданням атестації є не моніторинг продуктивності, а виявлення резервів для підвищення рівня прибутковості співробітників. Звичайно, атестація є одним з найбільш часто використовуваних методів і, отже, найбільш розробленим [33].

Проте залишається ще робота над помилками. І найбільш поширеними є:

- різні стандарти оцінки для співробітників, що виконують однакові обов'язки;
- схожість переконань і поглядів як чинника, що впливає на атестацію (керівник або експерт мимоволі співчуває однодумцям при проведенні оцінки);
- оцінка працівника по одній характеристиці. Часто методи оцінки включають в себе кілька критеріїв оцінки, але недосвідчений фахівець може тільки узагальнити одну з характеристик, не завжди найважливішу;
- зміна стандартів під час оцінки;
- надання більшого значення поведінки працівника в період, що безпосередньо передуює оцінці;

- використання невідповідних інструментів;
- сприйняття того, кого оцінюють тільки за однією його найяскравішою рисою – ефект ореолу;
- прагнення переоцінити оцінку як засіб мотивації працівника, в результаті чого ми концентруємося на його потенціалі, а не аналізуємо реальні досягнення і результати;
- порівняння працівників один з одним, а не їх робота зі стандартами діяльності;
- помилка перевантаження – коли надмірна кількість персоналу збільшує кількість помилок в роботі експерта. Це знижує уважність, спонукає його спростити процедуру, керуючись вкрай обмеженою кількістю критеріїв.

Важливо розуміти, що перераховані вище помилки не тільки спотворюють ситуацію, вони знижують об'єктивність оцінки, ускладнюють порівняння даних, отриманих різними експертами, викликають невдоволення командою.

Актуальність завдання підвищення ефективності використання кадрового потенціалу державної служби за рахунок формування кадрового резерву, з одного боку, і слабе науково-методичне опрацювання питань оцінки кандидатів до кадрового резерву, з іншого боку, зумовили необхідність розробки методології оцінки кандидатів до кадрового резерву, націленої на [28, 29]:

- вироблення нових підходів до проведення оцінки професійних якостей і діяльності державних службовців в рамках здійснення реформи державної служби;
- розвиток методів і процедур оцінки кандидатів до кадрового резерву як частини єдиної системи ділової оцінки державних службовців;
- підвищення об'єктивності оцінки кандидатів до кадрового резерву.

Основні елементи системи оцінки кандидатів до кадрового резерву державної цивільної служби, на яких базується методологія оцінки кандидатів, представлені на рисунку 3.1.

Елементи системи

Зміст елемента

Елементи системи	Зміст елемента
☐	☐
☐ Ціль оцінки	☐ Зарахування до кадрового резерву
☐ Об'єкт оцінки	☐ Громадяни України, державні службовці
☐ Основний предмет оцінки	☐ Особистість
☐ Суб'єкт оцінки	☐ Конкурсна комісія, керівник структурного підрозділу, спеціаліст кадрової служби
☐ Привід для проведення оцінки	☐ Рішення роботодавця при наявності вакантних місць
☐ Організаційно-правові форми	☐ Конкурс
☐ Критерії оцінки	☐ Оцінка професіонального рівня кандидатів, їх відповідності кваліфікаційним вимогам
☐ Методи оцінки	Основні: • Анкетування • Індивідуальна співбесіда в структурному підрозділі • Тестування кандидатів • Інтерв'ю з кандидатами членів конкурсної комісії (панельне інтерв'ю) Допоміжні: • Телефонне інтерв'ю (первинна співбесіда) • Перевірка рекомендацій • Написання рефератів

Рис. 3.1. Систематичні оцінки кандидатів у резерв управлінських кадрів державних служб

Джерело: розроблено автором

Дана система оцінки розроблена з урахуванням наступних основних принципів:

- законності, тобто дотримання і реалізації вимог законодавчих та інших нормативно-правових актів, що регламентують процедури оцінки персоналу, що заміщує державні посади державної служби, та осіб, які претендують на їх заміщення;

- системності, тобто всі види оцінки (оцінка в рамках конкурсного відбору, поточна оцінка, атестація і кваліфікаційний іспит) розглядаються у взаємозв'язку один з одним як елементи єдиної системи оцінки при проходженні державної служби;
- результативності та ефективності державного управління, тобто оцінка професіоналізму і компетентності оцінюваної особи повинна визначати, а застосовувана методика дозволяти визначати здатності досягати і внесок в досягнення показників ефективності, і результативності, встановлених для даної посади державної служби в оцінюваний період;
- економічної доцільності, тобто пропонована структура методології повинна бути маловитратною як в економічних, так і в соціальних відносинах;
- однаковості підходів, тобто всі учасники оціночних процедур підлягають оцінці за єдиними критеріями, сформульованим для кожної посади.

3.2. Напрямки вдосконалення технології формування та управління кадровим резервом в державній службі

В сучасних умовах ХХІ століття радикальне оновлення систем управління вимагає по суті нових управлінських технологій і нових підходів, зміни структури свідомості, зміни способу мислення і практики дії фахівців, включених в управлінський кадровий резерв. Однак деяким службовцям треба мало не заново вчитися, іншим – переучуватися, а третім просто йти з роботи через їхню професійну непридатність.

Отже, виникає нагальна потреба створення надійного, реального, а не паперового кадрового резерву в організаціях. Як правило кадровий резерв складається зі студентів-випускників, стипендіатів, в тому числі що проходили в процесі навчання на 3, 4 і 5 курсах практику в організації, з можливістю включення даного періоду до стажу роботи за спеціальністю.

Для ефективного функціонування резерву управлінських кадрів необхідне рішення наступних завдань [36]:

- розвиток цілісної системи формування, управління, відтворення та поновлення резерву управлінських кадрів органів влади;
- висунення і відбір професіоналів, які отримали суспільне визнання, здатних зайняти ключові посади, для включення в резерв управлінських кадрів;
- формування та управління резервом управлінських кадрів.

У перспективі в рамках вдосконалення системи управління кадровим резервом організації доцільно, на наш погляд, виділити три рівня (виду) цього резерву [42, С.60-61]:

- оперативний кадровий резерв формується для заміщення вищих управлінських позицій, що складається з повністю підготовлених, що зарекомендували себе управлінців. Такий резерв доцільно формувати, виробляючи оцінку відповідних формальним вимогам резервістів експертним шляхом, формалізованим або неформалізованим способом;
- тактичний кадровий резерв формується під конкретні посади середньої управлінської ланки. Технологія формування резерву при цьому ґрунтується на розробленій по конкретній посаді моделі компетенцій і оцінці вираженості у кандидатів необхідних компетенцій;
- стратегічний кадровий резерв формується з числа талановитої молоді для заміщення посад нижчої ланки (це категорія «Фахівці»). Це «резерв майбутнього», що складається з перспективної молоді, що не володіє поки достатнім професійним і управлінським досвідом, але яка демонструє високу мотивацію до роботи, високу здатність до навчання і відповідні особистісні якості. Джерелами такого резерву є студенти старших курсів і випускники вузів. Основним завданням такого резерву є формування в майбутньому тактичного резерву.

Найбільшої уваги потребує формування тактичного резерву управлінських кадрів і управління ним. На стадії формування необхідно:

- спроектувати модель кадрового резерву;
- створити профіль компетенцій за посадами;
- провести оціночні процедури.

В індивідуальному плані підготовки осіб, зарахованих до кадрового резерву, можуть бути використані такі форми роботи, як: навчання основам, сучасним методам і прийомам організації управління, економіки і законодавства; вирішення окремих питань за профілем посади; виконання обов'язків за посадою, на яку особа складається в резерві; участь в роботі конференцій, нарад, семінарів, робочих груп, оргкомітетів з метою ознайомлення з новітніми досягненнями за галузями знань і отримання практичних навичок відповідно до спеціалізації посади, на якій знаходиться в резерві [34, 35].

У таблиці 3.1 приведена карта рекомендованих критеріїв оцінки кандидата на посаду в резерв.

Таблиця 3.1.

Карта рекомендованих критеріїв оцінки кандидата на посаду в резерв

№ пп	Критерій	Ознака	Рівень				
			1	2	3	4	5
1	Знання, досвід	Професійні знання					
		Досвід роботи					
		Навики вирішення типових задач					
		Отримання додаткових знань та навичок (проходження навчання на курсах, участь в семінарах, наявність інших професій і спеціальностей)					
		Знання нормативної бази, стандартів					
2	Мислення	Здатність виділяти головне					
		Адекватність					
		Нестандартність					
3	Прийняття рішень	Швидкість прийняття рішень					
		Самостійність					
		Обґрунтованість					
4	Інформаційні зв'язки, контакти	Використання знань фахівців					
		Комунікабельність					
		Уміння використовувати інформаційні джерела					
5	Персональні характеристики	Ефективність праці					
		Лояльність до організації					
		Цілеспрямованість					
		Коректність поведінки					
		Професійна відповідальність					

Джерело: розроблено автором

Рівень:

1. Не має достатніх знань (навичок, здібностей) і не прагне їх придбати.
2. Має не надто глибокі знання (навички, здібності).
3. Має достатні знання (навички, здібності).
4. Володіє хорошими знаннями (навичками, здібностями).
5. Володіє глибокими знаннями (навичками, здібностями), по багатьох питаннях може дати вичерпну консультацію.

На етапі управління резервом істотний сенс завойовують такі методи, як створення рекомендацій та реструктуризація резерву, а також організація системного заняття і формування резерву керівних фахівців – керівництво персональної кар'єрою.

Для розвитку радикального резерву управлінців потрібно поділити працюючим по різних ступенях і назначити персональні прийоми для кожного з них внаслідок дотримання правил доцільності, неподільності, безперервності, прямої входу і прозорості процедур.

Крім цього, необхідно покращувати роботу по спеціальному вихованню резерву керівних персон. На основі проведеного дослідження ця робота здійснюється поки безрезультатно. Наприклад, не формуються випробувальні терміни для населення, які включені в списки резервів кадрів. Не всі претенденти, які включені в список резерву фахівців, проходять професійні курси підвищення кваліфікації. Робиться все більше відкритою потреба розробити і ратифікувати персональні плани професійного виховання «резервників».

Далі, для певної категорії місць раціонально призначити період перебування в резерві. Тому, пропонується визначити термін знаходження в резерві відповідно до професійних нахилів:

- молодша група співробітників – 3 роки перебування у резерві, так як потрібно зібрати досвід для належного рівня, у віці від 30 до 50 років з досвідом роботи в управлінні від 1 до 5 років;
- місця, що стосуються вищих груп посад, категорії «начальники» - 2 роки у віці від 35 до 50 років з досвідом роботи управлінцем від 5 до 10 років;

- для резерву в довгостроковій перспективі – 3 роки перебування в резерві для накопичення відповідних професійних звичок у віці від 21 до 30 років без досвіду роботи у керівній сфері або з досвідом роботи керівником максимум 5 років.

Нами був розроблений **Проект щодо поліпшення технологій роботи та управління кадровим резервом, а також заходи по його введенню** (Додаток А).

Обґрунтування проектних заходів. Система роботи з кадровим резервом знаходиться в стабільному дозріванні. Справжній план містить у собі чотири основні блоки: спільні організаційні заходи, нормативно-правове регулювання, розробку системи кадрової політики даної сфери, інформаційне забезпечення. Заходи, які пов'язані з розвитком резерву фахівців, тут передбачені, але не в достатньому обсязі.

Серед центральних завдань необхідна також робота по нормативно-правовому регулюванню резерву кадрів: підготовка пропозицій про внесення модифікацій в працююче законодавство, а власне в програму виховання і підготовки резерву керівників. Необхідно створити спосіб проведення конкурсу на заміщення вільних посад і на введення в кадровий резерв. Вимагає доповнення система кадрової політики.

Вади функціонуючої системи роботи з фахівцями пов'язані, в першу чергу, з конкретністю при організації резерву кадрів кореспонденції кандидата тільки формальним запитам, що важливою мірою ускладнює застосування кадрового резерву. Якість резерву управлінських фахівців багато в чому слід визначати проходженням принципу безперервності в процесі його розвитку, що не завжди відбувається.

Цілі впровадження проекту – вдосконалення системи та технології роботи з кадровим резервом державної служби.

Цільова група учасників проекту – громадяни у віці від 20 до 50 років, що володіють високим потенціалом до розвитку.

Терміни реалізації проекту - 2020-2022 рр.

Склад заходів проекту.

Впровадження проекту вдосконалення технологій роботи з кадровим резервом в державній службі включає в себе кілька етапів:

- Удосконалення механізмів, конкурсного заміщення вакантних посад.
- Створення дієвого кадрового резерву на конкурсній основі.
- Створення системи організації і проведення конкурсів для включення до кадрового резерву, як працівників, так і жителів міста.
- Організація стажувань викладачів і студентів місцевих ВНЗ в структурних підрозділах Національного агентства України з питань державної служби.
- Створення інституту стажерів.
- Вивчення питань організації стажувань працівників на підприємствах, в установах і організаціях міста незалежно від організаційно-правової форми власності.
- Розробка механізмів системи ротації кадрів державної служби.
- Організація участі молодих вчених, аспірантів, здобувачів, студентів в управлінні міським господарством за допомогою проведення конкурсів інноваційних ідей, розробки державних програм та участі в роботі по актуалізації прийнятої Стратегії соціально-економічного розвитку міста до визначеного року.
- Вивчення та узагальнення передового досвіду кадрової роботи.

Заплановані результати проекту:

- збільшення результативності процедур формування та управління кадрового резерву органів виконавчої влади і майбутньої організації роботи з ним;
- введення сучасних кадрових технологій в діяльність органів місцевого самоврядування при організації роботи з кадровим резервом;
- єдиний (рекомендований) підхід до управління та реалізації процедур створення кадрового резерву органів виконавчої влади;

■ організація відповідних обставин для виховання професійних якостей у населення України, включених до кадрового резерву.

Ми вважаємо, що, результативність як суспільний феномен у вигляді якісно-кількісної характеристики граничного розвитку людських ресурсів, конфігурацій громадської життєдіяльності, організації та управління довкіллям з урахуванням найменших громадських, економічних, політичних і моральних витрат. Такий підхід дозволяє аналізувати громадську результативність як універсальний спосіб вираження рівня ефективності позитивного і негативного функціонування і формування громадських інститутів і процесів.

Таким чином, оцінка результативності проекту поліпшення технології в області роботи та управління кадровим резервом в державній службі вимагає дефініції не тільки економічних, а й громадських результатів їх здійснення. Громадська результативність проектів показується в потенціалі досягнення позитивних, а також уникнення негативних з громадського боку модифікацій у владі.

Позитивні суспільні наслідки проектів поліпшення системи і технології управління кадровим резервом в державній службі можуть формуватися (і повинні оцінюватися) і за межами організації (виховання відповідного образу організації, підстава свіжих вакантних місць і забезпечення постійної зайнятості населення в регіоні та ін.).

Характеристику громадських результатів майбутнього поліпшення системи і технології управління кадровим резервом представимо у вигляді окремих підсистем роботи з кадровим резервом.

Підсистема оцінки професійної та управлінської можливості фахівців:

- підготовка до проведення процедури оцінки;
- забезпечення відповідності змісту праці персональним здібностям і захопленнями працівників;
- інформування працівників про проведення оцінки;
- проведення оцінки;
- забезпечення стійкості персоналу;

- виховання відповідного способу організації.

Підсистема розвитку кадрового резерву:

- проведення додаткової процедури оцінки;
- систематичний моніторинг змін в мотивації і можливості групи кадрового резерву;
- забезпечення набору співробітників, які здатні стрімко пристосуватися до організації;
- застосування фахівців відповідно до персональних захоплень, здібностей і потенціалів;
- збільшення обґрунтованості кадрових рішень попересуванню персоналу.

Підсистема навчання групи кадрового резерву:

- тренування мети й планування;
- MBA (Master of Business Administration);
- тренування управлінських характеристик;
- курси підвищення кваліфікації;
- тренування делегування повноважень і перевірки.

Підсистема умов праці:

- проходження запитів психофізіології, ергономіки та технічної естетики;
- здійснення запитів шаблонів охорони праці та техніки безпеки і санітарно-гігієнічних вимог.

Підсистема трудових відносин:

- своєчасне виявлення проблем в групових і персональних відносинах;
- дотримання моральних норм взаємовідносин;
- розвиток організаційної культури;
- виховання механізмів координації робіт по вирішенню питань соціально-трудових відносин.

Підсистема дозрівання персоналу:

- повна адаптація персоналу до обставин роботи в організації;
- збільшення змістовності праці;
- формування персональних здібностей співробітників;

- підвищення професіоналізму і конкурентоспроможності персоналу;
- забезпечення злагодженості цілей робітників і адміністрації при управлінні кар'єрою;
- вивчення соціокультурних норм організації.

Необхідно сконцентрувати увагу на взаємозв'язку економічної і суспільної ефективності поліпшення системи і технології управління кадровим резервом, яка висловлюється наступним.

З одного боку, суспільну результативність у вигляді мотивації для персоналу можна забезпечити виключно тоді, коли існування компанії є стабільним і, дозволяє дати ці мотивації. З іншого – економічної ефективності можна досягти виключно в тому випадку, якщо співробітники віддадуть в розпорядження підприємства свої можливості. Що потенційно може трапитися при наявності у організації встановлених суспільних благ, а отже і відповідного рівня суспільної результативності.

Ризики впровадження проекту:

1. Надмірна кількість «резервників». Ідея кадрового резерву дискредитується як така, якщо не виходить задіяти всіх кандидатів з резерву. Багато кандидатів, так і не дочекавшись призначення, можуть просто залишити резерв, віддавши перевагу суперникам.

2. Завідомо нездійсненні зобов'язання. Однією з ймовірних помилок при вихованні кадрового резерву може стати внесення всіх співробітників в базу з обіцянним підвищенням по кар'єрних сходах, але в даному випадку не виключається здійснення найму сторонніх людей.

3. Не відремонтована система маркетингу. Якщо немає вірного зображення про те, як відбувається перевід з одного рівня на інший, це не може не насторожувати співробітників і негативно відбивається на їх мотивації.

4. Несприятливий психологічний клімат в колективі. Публічне виставлення частки співробітників у ймовірний топ-менеджмент може негативно відбитися на тій частині колективу, яку залишили по той бік проекту. Особливо, якщо «резервників» вибирали, орієнтуючись на поради керівника.

5. Фінансові ризики. Важливо компетентно прорахувати всі внутрішні і зовнішні ризики, які можуть виникнути під час створення та управління кадровим резервом. При роботі з кадровим резервом, в першу чергу, потрібно визначити пріоритети і враховувати особливості конкретної ситуації.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можна зробити наступні висновки.

1. Недоліки функціонуючої системи роботи з кадрами пов'язані, в першу чергу, з конкретністю при створенні та управлінні резерву кадрів відповідності кандидата тільки формальним вимогам, що в істотній мірі ускладнює застосування кадрового резерву. Якість резерву управлінських кадрів багато в чому має обумовлюватися проходженням принципу постійності в процесі його заснування, що не завжди відбувається.

2. Ефективність проекту щодо вдосконалення системи і технології управління кадровим резервом державної служби полягає в тому, що, вивчивши та застосувавши його на практиці, менеджер по персоналу і керівники структурних підрозділів зможуть найшвидше, надійно, а головне, якісно відбирати нових співробітників та управляти ними. Маючи у себе дану модель вдосконалення роботи та управління кадровим резервом, кадровий працівник удосконалисть свої навички в підборі і відборі персоналу. Також у державній владі більше не виникне проблеми з неефективними співробітниками.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

1. Ефективність діяльності будь-якої організації безпосередньо залежить від правильності підбору, розстановки та раціонального використання кадрів, їх професійної підготовки, кваліфікації та досвіду роботи, то є від грамотного кадрового забезпечення цих органів. Кадровий резерв – це спеціально сформована на основі встановлених критеріїв група перспективних службовців, що володіють необхідними для висунення професійними, діловими і морально-психологічними якостями, позитивно проявили себе на займаних посадах, що пройшли необхідну підготовку і призначених для заміщення чергових посад.

В свою чергу управління кадровим резервом на державну службу – це цілеспрямована і послідовна система заходів з планування, формування, розвитку, мотивації та оцінки кадрового резерву службовців.

2. Формування кадрового резерву є необхідною умовою забезпечення поступового й безперервного функціонування органів влади та розвитку системи державного управління, що забезпечує відповідний розвиток в майбутньому. По-перше, щоб забезпечити спадкоємність управлінських кадрів, зберігши найцінніше, що є в організації, – її корпоративну культуру; по-друге – запобігти можливі кризові ситуації в організації в разі звільнення ключових менеджерів. І, по-третє, для стимулювання професійного росту співробітників організації.

Створення кадрового резерву необхідно для більш якісного забезпечення підготовленими співробітниками, готовими в разі необхідності вести не тільки свою ділянку роботи, але і інші - по суміжних напрямках. Наявність в кадровому резерві підготовлених фахівців дозволяє значно знизити витрати на підбір і адаптацію нових співробітників, а також побудувати систему інвестицій в розвиток кадрів, що, в свою чергу, значно підвищує нематеріальну мотивацію службовців і сприяє їх закріпленню в організації. Крім того, наявність підготовленого кадрового резерву дозволяє значно знизити ризики при захворюванні ключових співробітників або виникненні інших непередбачених умов.

3. Без чітко організованого забезпечення роботи з кадровим резервом ефективного управління цим процесом практично неможливо. Більш того, без цілеспрямованої діяльності з управління кадровим резервом практично неможливе формування і оптимальне використання кадрового потенціалу органів влади і управління в цілому.

Систематизовані елементи методології управління резервом кадрів державної служби включають: цілі, задачі, підходи, принципи, функції, організаційно-правові системи, методи роботи.

4. Формування кадрового резерву здійснюється в наступних цілях: - вдосконалення діяльності щодо добору і розстановки кадрів для заміщення посад; - поліпшення якісного складу службовців; - своєчасного задоволення потреби в кадрах.

Дослідження показало, що розуміння необхідності створення кадрового резерву у менеджерів по персоналу є, однак робота по його створенню часто ведеться інтуїтивно, безсистемно, не цілеспрямовано і без використання сучасного наукового досвіду. Українські менеджери по персоналу часто не приділяють достатньої уваги формуванню та управлінню кадрового резерву, тоді як наявність резерву дозволяє заздалегідь на планові, по науково і практично обгрунтованій програмі готувати кандидатів на новостворювані і такі, що підлягають заміщенню, вакантні посади, ефективно організувати навчання і стажування фахівців, включених в резерв, раціонально їх використовувати у різних напрямках і рівнях в системі управління.

5. Неодмінним елементом процесу відбору в резерв є комплексна оцінка роботи менеджера, яка включає оцінку ділових якостей, особливостей стилю управління; оцінка складності і відповідальності завдань управління; рівень професійної підготовки; авторитет керівника в колективі і результати роботи структурного підрозділу.

Виділяють багато методів при відборі резервних кандидатів на державну службу, але їх можна поділити на основні: • анкетування • індивідуальна співбесіда в структурному підрозділі • тестування кандидатів • інтерв'ю з

кандидатами членів конкурсної комісії (панельне інтерв'ю); допоміжні: • телефонне інтерв'ю (первинна співбесіда) • перевірка рекомендацій • написання рефератів. Арсенал сучасних методів оцінки досить різноманітний, але цілком реально виділити ключові: управління по цілям (УПЦ); управління ефективністю; асесмент-центр; метод 360 градусів; атестація персоналу.

6. Практичним аспектом в роботі є розроблений Проект щодо поліпшення технологій роботи та управління кадровим резервом, а також заходи по його введенню. Проект має на меті удосконалення системи і технології роботи з кадровим резервом державної служби. І включає в себе: спосіб досягнення мети (Заходи проекту), результати проекту, ризики проекту. Ціллю впровадження проекту є вдосконалення системи та технології роботи з кадровим резервом державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акімов О.О. Правові аспекти формування кадрового резерву державної служби. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2014. Вип. 1. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Patr_2014_1_16.pdf
2. Андрушко А.В. Формування кадрового резерву державної служби / А.В. Андрушко // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2018. - № 5. - С. 103-110.
3. Безрук Т. Формування кадрового резерву в ОМС / Т. Безрук // Місцеве самоврядування. - 2017. - Січень, № 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/january/issue-1/article-24442.html>
4. Білинська М.М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали / М. М. Білинська, В. М. Сороко, В. О. Чмига. К. НАДУ, 2013. 52 с.
5. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України / Л.О. Бобко, Л.В. Мариняк // Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
6. Волошин О.П. Теоретико-методологічні основи політики відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання регіону. / О.П. Волошин // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво. - 2013. - № 767. - С. 110–117.
7. Ганущак-Єфіменко Л.М., Лахно А. Ділова оцінка управлінського персоналу при відборі до кадрового резерву [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9938/1/OIP2017_P278-284.pdf
8. Гончарук Н., Сурай І. Кадровий резерв як механізм формування розвитку еліти в державному управлінні / Н. Гончарук, І. Сурай // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 3 (14).- С.162-171 (165)

9. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
10. Гурковський М.П., Єсімов С.С. Зміст і методологія роботи з кадровим резервом у системі МВС України / М.П. Гурковський, С.С. Єсімов // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2018. - № 1. – С. 134-145. (С. 136)
11. Енциклопедія державного управління : у 8 т / за ред. Ю.В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова). – Режим доступу: <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx>
12. Жеребілова Д.Ю. Удосконалення механізму роботи з кадровим резервом в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2013-4/doc/4/06.pdf>
13. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування/ Я.Ф. Жовнірчик // Інвестиції практика та досвід. 2017. №12. С.102-107.
14. Закон України «Про державну службу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/889-19>
15. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-%D0%B2%D1%80>
16. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1556-18>
17. Закон України «Про запобігання корупції» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1700-18>
18. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
19. Закон України «Про очищення влади» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1682-18>

20. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
21. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – 296 с.
22. Кваліфікований підбір кадрів як важливий елемент модернізації державної служби [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.kyivcity.gov.ua/content/kvalifikovanyu-pidbir-kadriv-yak-vazhlyvyu-element-modernizacii-derzhavnoi-sluzhby.html>
23. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08>
24. Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби: наук. розробка / В.М. Мартиненко, В.О. Євдокимов, Ю. Д. Древальта ін. - К. : НАДУ, 2012. - 48 с.
25. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості. Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – с. 141.
26. Малиновський В.Я. Державне управління: Навч. Посіб. – / В. Я. Малиновський. – Луцьк: РВВ «Вежа» . 2000. 325с.
27. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління (видання друге, допов. і перероб.) / В. Я. Малиновський – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.
28. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf
29. Мельник І.М. Запровадження інноваційних механізмів формування кадрового потенціалу державної служби в контексті реалізації державної кадрової політики [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Melnik.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Melnik.pdf)

30. Мостовий Г., Бабаєв В. Формування штатного кадрового резерву як перспективний напрям забезпечення державної служби кадрами нової генерації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-3-34.pdf>

31. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади / Ю.Л. Мохова, Р.В. Сабадаш // Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». - 2019. - № 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf

32. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія. / В. М. Олуйко. К.: Наук. світ, 2001. С. 21.

33. Падафет Ю. Оцінка персоналу як складова управління людськими ресурсами // ДЕРЖСЛУЖБОВЕЦЬ. – 2015. - № 12 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/december/issue-12/article-14201.html>

34. Пархоменко-Куцевіл О.І. Система оцінювання кадрів публічної служби в контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-2/doc/4/401.pdf>

35. Пархоменко-Куцевіл О.І. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку / О.І. Пархоменко-Куцевіл // Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2010. – Вип. 5 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf

36. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретико-методологічні засади організації роботи з кадровим резервом державної служби : зарубіжний та український досвід // Вісник Національної академії державного управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-2-11.pdf>

37. Пархоменко-Куцевіл О.І. Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби: основні тенденції державної кадрової політики/ О.І. Пархоменко-Куцевіл // Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2009. –

Вип. 4 [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Parhomenko.pdf

38. Прудиус Л.В. сучасні вимоги до управління якістю державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду / Л.В. Прудиус // Публічне адміністрування: теорія та практика, 2017, вип. 2(18). – С. 1- 15.

39. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України // Вісник НАДУ [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-4-6.pdf>

40. Рикова Л.О. Формування кадрового резерву державної служби в Україні // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. - № 2 (42). – С.358-364.

41. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: <file:///E:/Desktop/zvit-nads-za-2018-r.pdf>

42. Селіванов С.В. До питання доцільності існування кадрового резерву державної служби / С.О. Кравченко, С.В. Селіванов // Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 29 трав. 2015 р. – Київ : НАДУ, 2015. – С. 60–61.

43. Селіванов С.В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби в Україні / С.В. Селіванов // Менеджер : вісник Донецького державного університету управління : наук. журн. – 2018. – № 1 (78)'2018. – С. 146–56. – (Серія : Держ. управління).

44. Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні: Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 “Механізми державного управління”. – НАДУ, Київ, 2019.

45. Селіванов С.В. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для

планування кар'єри / С.В. Селіванов // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. - № 19. – С. 90-95.

46. Синявіна М. Сучасні проблеми формування та пріоритети розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-2/doc/1/08.pdf>

47. Сороко А.В. Технология формирования и функционирования резерва управленческих кадров на государственной службе / А. В. Сороко // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Вып. № 3 (17). 2011. С. 15–24. (Серия “Экономика”).

48. Толкованов В. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби в органах місцевого самоврядування в Україні / В. Толкованов // Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2013. – Вип. 11. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik11/fail/Tolkovanov.pdf

49. Толкованов В.В. Нові підходи до організації конкурсів на державну службу / В. Толкованов // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2017. - № 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://el-zbirn-du.at.ua/2017_1/25.pdf

50. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98>

51. Указ Президента України «Про затвердження програми кадрового забезпечення державної служби та програми кадрового забезпечення керівників державних підприємств, установ і організацій» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>

52. Указ Президента України «Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381/95>

53. Указ Президента України «Про комплексну програму підготовки державних службовців» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>

54. Указ Президента України «Про систему підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/106-2019-%D0%BF>

55. Указ Президента України «Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/45/2012>

56. Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

57. Указ Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>

58. Ульяновченко В.І. Про колегію з питань формування кадрового резерву для державної служби [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/normdoc/pro-kolegiyu-z-pitan-formuvannya-kadro/>

59. Формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сфері державного управління : наук. розробка / В.А. Гошовська, М.С. Орлів, Н.Б. Ларіна та ін. ; ред. В.А. Гошовська. – К. : НАДУ, 2015. – 52 с.

60. Шевченко С.О. Методи професійного оцінювання персоналу публічної служби / С.О. Шевченко // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2015. - № 9.

61. Яківчик В. Зарубіжний та український досвід роботи з кадровим резервом державної служби [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22787/1/81.pdf>

62. Ярема Р.Т. Психотехнологія роботи з кадровим резервом на заміщення керівних посад в органах виконавчої влади / Р.Т. Ярема // Вісник Національної

академії Державної прикордонної служби України. – 2012. № 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу: file:///E:/Desktop/Vnadps_2012_1_45.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Проект
«Удосконалення технологій роботи та управління кадровим резервом в державній службі»

Проект має на меті (мета проекту)	Удосконалення системи і технології роботи з кадровим резервом державної служби
Спосіб досягнення мети (Заходи проекту)	1. Удосконалення механізмів, конкурсного заміщення вакантних посад. 2. Створення дієвого кадрового резерву на конкурсній основі. 3. Створення системи організації і проведення конкурсів для включення до кадрового резерву містян. 4. Організація стажувань викладачів і студентів в організації. 5. Створення інституту стажування в Національному агентстві України з питань державної служби. 6. Вивчення питань організації стажувань працівників. 7. Розробка механізмів системи ротації кадрів. 8. Вивчення та узагальнення передового досвіду кадрової роботи.
Результати проекту	1. Підвищення ефективності процедур формування кадрового резерву органів виконавчої влади та подальшої організації роботи з ним. 2. Впровадження сучасних кадрових технологій в діяльність органів виконавчої влади при організації роботи з кадровим резервом. 3. Єдиний (рекомендований) підхід до здійснення процедур формування кадрового резерву в органах виконавчої влади створення сприятливих умов для розвитку професійних

	якостей у громадян України, які включені до кадрового резерву.
--	--

Продовження Додатку А

Ризики проекту	1. Надмірне число «резервістів». Ідея кадрового резерву дискредитується як така, якщо не вдається задіяти всіх претендентів з резерву. Багато претендентів, так і не дочекавшись призначення, можуть просто покинути резерв, віддавши перевагу конкурентам. 2. Завідомо нездійсненні обіцянки. Однією з можливих помилок при формуванні кадрового резерву може стати зарахування всіх співробітників в базу з обіцяним підвищенням, але в цьому випадку не виключається здійснення набору сторонніх людей. 3. Не налагоджена система просування. Якщо немає точного уявлення про те, як відбувається перехід з одного рівня на інший, це не може не насторожувати працівників і негативно позначається на їх мотивації. 4. Несприятливий психологічний клімат в колективі. Публічне висування частини співробітників в потенційний топ-менеджмент може негативно відбитися на тій частині колективу, яку залишили по той бік проекту. Особливо якщо «резервістів» вибирали, орієнтуючись на рекомендації керівника. 5. Фінансові ризики. Важливо грамотно прорахувати всі внутрішні і зовнішні ризики, які можуть виникнути при формуванні кадрового резерву. При роботі та управлінні кадровим резервом, перш за все, необхідно визначати пріоритети і враховувати особливості конкретної ситуації.
----------------	---

