

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»**

Студента 2 курсу, 8м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адістрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Черешня Тамара
Ігорівна

Науковий керівник
д. держ. упр.,
професор

Науменко Раїса
Андріївна

Гарант освітньої програми
д. держ. упр.,
професор

Орлова Наталія
Сергіївна

Київ 2019

ЗМІСТ ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 Теоретична основа управління персоналом в державних органах	
1.1. Основи управління персоналом та сутність кадрової політики	5
1.2. Система управління персоналом в державних органах	12
РОЗДІЛ 2 Аналіз системи управління персоналом на основі Міністерства соціальної політики України	
2.1. Структурна характеристика міністерства та основних підрозділів	22
2.2. Дослідження структури та регулювання системи управління персоналом в міністерстві	26
РОЗДІЛ 3 Удосконалення системи управління персоналом	
3.1. Напрями ефективного управління персоналом у державних органах	38
3.2. Шляхи удосконалення управління персоналом в об'єкті дослідження	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Тема управління персоналом у державних органах на сьогоднішній день є актуальною тому що, однією з головних проблем на сучасному етапі економічного розвитку більшості країн є формування ефективного управління персоналом в державних та приватних організаціях. В теоретичному аспекті існує багато варіантів підходу до цієї проблеми, основними з яких є: планування та формування персоналу, підбір та подальший відбір найбільш здібних та придатних до роботи кадрів, формування кадрового резерву, атестація та підвищення кваліфікації персоналу, управління діловою кар'єрою та організація діловодства.

Метою роботи є дослідження системи управління персоналом у державних органах України та визначення необхідності вдосконалення та реформування даної системи, адже нині, для досягнення поставлених цілей і розв'язання намічених завдань носії сучасної кадрової політики мають у своєму розпорядженні відповідний інструментарій, який добирають і реалізують у межах відповідного процесу виробництва з урахуванням вимог до персоналу

Так, як в даний час зростає важливість діяльності державних службовців України, які вирішують складні завдання державного управління, проблеми, які пов'язані з управлінням персоналу державної служби, стрімко набувають особливої актуальності. Для підвищення рівня управління персоналом у державних органах необхідне вирішення ряду проблем, які пов'язані із певними змінами в системі управління персоналом.

Швидкий та динамічний розвиток економіки країни можливий лише при безперебійній та грамотній роботі державних органів, ефективна діяльність яких, у своїй більшості залежить від якісно та, в деякому сенсі, упереджено підібраних службовців. У своїй діяльності з кадрової роботи органи влади керуються Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, наказами та розпорядженнями Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішеннями місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, відповідними наказами

та рекомендаціями Національного агентства України з питань державної служби, Міністерства соціальної політики України, Міністерства юстиції України, Пенсійного фонду України, іншими нормативними актами.

Тож у роботі для досягнення визначеної мети будуть поставлені такі завдання:

- визначити загальні теоретичні основи системи управління персоналом;
- дослідити систему управління персоналом у державних органах України;
- знайти загальні та відмінні риси між управлінням персоналом у приватній та державній сферах діяльності;
- проаналізувати сучасні підходи до системи управління персоналом у державних органах України;
- розробити шляхи удосконалення системи управління персоналом у державному органі, якщо система їх потребує.

Об'єктом дослідження є Міністерство соціальної політики України. Предметом дослідження є процес управління персоналом у державному органі. Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Результати дослідження опубліковано в статті «Управління персоналом в державному органі» Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій. Збірник наукових статей. 2019.- С. 423.

РОЗДІЛ 1

Теоретична основа управління персоналом в державних органах

1.1. Основи управління персоналом та сутність кадрової політики

Управління персоналом є частиною функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління персоналом і адміністративно-кадрове регулювання.

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань. У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками. [35]

Кадрова політика організації це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику та управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми. [35]

Проблеми управління персоналом необхідно розглядати в їх розвитку, зокрема у сферах інформації та адміністративного управління. Отже, керівництво сучасної організації має бути забезпечене інформацією. До останніх десятиліть тільки завдяки стабільному стану в окремих галузях можна було успішно керувати організаціями, спираючись на досвід. [35]

За статтями В. М. Глушкова та В. Г. Афанасьєва, інша ситуація склалася в галузях, що розвиваються, де велику роль відіграють динамізм та інтуїція. У цих галузях підвищилися вимоги до особистих якостей керівника організації, а не до належного здійснення ним управління. Істотні помилки керівників можуть призвести до банкрутства організацій, а незначні помилки в окремих організаціях компенсуються розвитком усієї галузі.

Нині досвід не завжди є визначальним чинником, інколи він навіть гальмує прогрес. Висока динаміка розвитку окремих галузей в умовах інтернаціоналізації та глобалізації економіки зумовлює зміни в організації виробництва продукції, в оновленні товарів і методів їх збуту, реклами фірмової марки на основі істотної диференціації її видів. Нові види продукції та виробництва потребують застосування відповідного управління, а отже, й адекватної інформації. [7]

Сучасне управління організацією має три рівні:

- визначення цілей. Наявна інформація визначає спектр можливих варіантів вибору цілей і дає змогу уникати завдань, які неможливо розв'язати;
- прийняття рішень стосовно дій. Інформація дає змогу врахувати всі засоби, необхідні для прийняття відповідних рішень;
- встановлення контролю за досягненням намічених цілей і забезпечення необхідних коригувальних заходів. Цього неможливо досягти без належних засобів, основним з яких є ідентифікація. [37]

Ідентифікація — це емоціональна прихильність людини до певного об'єкта, який через цю прихильність впливає на організаційну поведінку людини. З погляду організації це означає, що внаслідок прихильності співробітників до організації вони орієнтують свою поведінку відповідно до її цілей. Така прихильність можлива тільки за умови, що кожен, намагаючись досягти цілей організації, може реалізувати власні цілі.[35]

Таким чином, завдання управління персоналом полягає у створенні умов, за яких працівник реалізує власні цілі, працюючи на благо організації. У цьому

разі працівник ідентифікує власні цілі з цілями організації. Проте повна ідентифікація можлива лише теоретично. На практиці може бути тільки певне зближення між власними й виробничими цілями, бо інтереси працівників і роботодавців завжди різняться. [35]

Саму систему управління персоналом неможливо відокремити від управління організацією в цілому. Вона спрямована на вирішення загальних цілей організації і має таку побудову (рис.1)

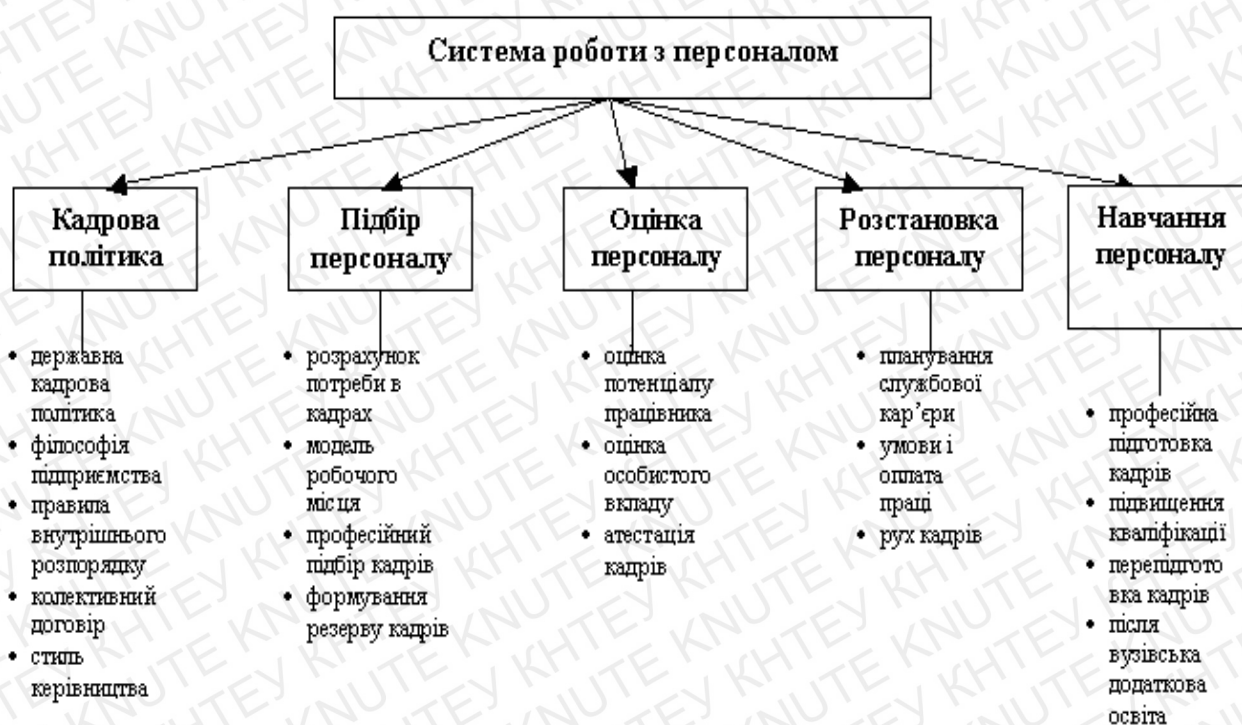


Рис.1 Система управління персоналом

При даному зв'язку між системами доцільно розглянути значення кадрової політики та мотивації співробітників, а також їх взаємозв'язок.

Кадрова політика є складовою кадрового господарства та економічної політики. До економічної політики вона належить тому, що в її межах державні органи і керівництво як державних, так і приватних організацій приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні сфери організації.

Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання

кадрів, стимулювання їх розвитку, посадові призначення, оплата праці — важливі чинники успішної діяльності будь-якої організації. Тому незрозуміле, чому й понині у багатьох організаціях керівники відділів кадрів відіграють другорядну роль порівняно з керівниками інших підрозділів.

У кадровій політиці застосовують різні засоби та заходи, які ми пропонуємо розглянути у наступній таблиці (табл.1)

Засоби кадрової політики	Заходи застосовуванні при засобах кадрової політики
Вибір стилю управління	Від нього залежить вибір інших інструментів. У наукових розробках про кадрове господарство під стилем управління розуміють не тільки власний управлінський стиль того чи іншого керівника, а й принциповий управлінський стиль підприємства взагалі.
Соціальна політика та політика оплати праці — матеріальні стимули, які організація пропонує своїм працівникам	Встановлення тарифної сітки — певному виду діяльності має відповідати певний розряд заробітної плати; Вручення подарунків у зв'язку зі святами; виплати відпускних і квартальних премій, премій за підсумками року; Виплати за результатами діяльності організації: участь працівників у прибутку через прямі грошові виплати; участь у капіталі (володіння акціями); надання позик; Виплати працівникам премій або

	надбавок до заробітної плати за раціоналізаторську діяльність; додаткові виплати за економічний ефект від раціоналізаторської пропозиції; Соціальні виплати та пільги, не передбачені законодавчими актами; Пенсійне забезпечення в організації; виплати за вислугу років; нагромадження власного капіталу; дотації на санаторне лікування; підйомні в разі зміни місця проживання; надання службової житлової площі, службових автомобілів; власне автобусне сполучення; їдальні; рекреаційні установи; спортивні майданчики; басейни; бази відпочинку тощо.
Політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації та посадових призначень	Навчання — підготовка нових кадрів для певних видів діяльності (на робочому місці чи на ознайомлювальних курсах), професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників; Підвищення кваліфікації — внутрішньовиробниче та інші форми навчання, зокрема заочне; Посадові призначення — формування критеріїв придатності для

	посад, внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу.
Створення належних умов праці	Робоче місце — організація дбає про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода рухів, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення), вживає заходів щодо зниження рівня шуму та вмісту в засобах праці небезпечних для здоров'я речовин; Робочий час — організація забезпечує можливість гнучкості робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки); Зміст праці — організація вживає заходів щодо усунення чи зменшення монотонності певних видів діяльності завдяки розширенню спектра виконуваної роботи, ротації робочих місць, збагаченню змісту праці.
Забезпечення кадрами	Підтримування контактів з бюро працевлаштування, консультантами з питань працевлаштування, об'єднаннями робітників і службовців, школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу організації для потенційних

Табл. 1 Засоби та заходи кадрової політики [12]

Для того щоб визначити ефективність застосування інструментів кадрової політики як стимулів для працівників організації, необхідно визначити мотиви людської праці. Між зазначеними інструментами та потребами співробітників здійснюється взаємовплив, бо стимули пропонуються тільки тоді, коли вони дають змогу задовольнити певні потреби.

Питання мотивації людської праці є предметом теорії мотивації, згідно з якою стимули людської поведінки закладені в задоволенні потреб і спрямовані на досягнення певної мети. Тому, на думку деяких теоретиків, праця в розвинених країнах світу є соціальною нормою: людина працює, бо працюють усі. А той, хто не працює, має миритися з недовірою чи навіть презирливим ставленням до нього оточуючих. [32]

Мотиви й потреби людини у праці є предметом вивчення психології праці та організації, центральним питанням якої є взаємозв'язок стимулів праці та задоволення працівника від праці. У цьому зв'язку особливе значення мають дві моделі: ієрархія потреб, згідно з А.Маслоу, і теорія двох факторів Ф.Герцберга.

А.Маслоу виходить з того, що основні потреби людей можна зобразити у вигляді ієрархічної структури. Спочатку задовольняються потреби нижчого рівня; коли вони повністю або частково задоволені, мотивувальною силою стають потреби вищого рівня. Схематично потреби і засоби їх задоволення можна подати у вигляді піраміди. [32]

Ця модель зазнала сильної критики. Істотним її недоліком було визнано те, що не всі люди вписуються в запропоновану ієрархічну структуру, одні потреби не можуть підмінятися іншими, вид потреб залежить від типу професійної групи, її норм, цінностей і цільових установок. Крім того, А.Маслоу не врахував, що реальні можливості задоволення потреб впливають на прагнення їх задовольнити.

Згідно з Ф.Герцбергом, працівник має два види основних потреб — гігієнічні та мотиваційні, які можуть задовольнятися у процесі праці. Задоволення потреб пов'язане із задоволенням від праці. Якщо гігієнічні потреби, до яких Ф.Герцберг зараховує оплату праці, гарантування робочого місця, сприятливу робочу атмосферу тощо, не задовольняються, то це зумовлює почуття незадоволеності. Задоволення від праці виникає тільки в результаті задоволення мотиваційних потреб у визнанні, самоствердженні, відповідальності тощо.

1.2. Система управління персоналом в державних органах

В останні десятиріччя в розвинутих країнах управління персоналом направлене на радикальні зміни. Через аналіз наукових джерел і практики управління в різних організаціях ми можемо розглядати процес управління персоналом на різних рівнях. На нижчому рівні здійснюється безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, дотримання норм трудової дисципліни та якості виробленої продукції. На середньому рівні управління вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад. А на вищому рівні, в свою чергу, розробляється кадрова стратегія як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад. Визначені завдання управління персоналом на всіх рівнях повинні синхронно відбуватися як безперервний процес. [8]

Кадрове управління є одним з найефективнішим засобом виконання тією чи іншою організацією поточних завдань для досягнення поставлених цілей. Основним завданням управління персоналом є забезпечення організації спеціалістами всіх структурних підрозділів, розвиток персоналу та їх ефективну мотивацію, створення безпечних умов праці.

Важливим аспектом управління персоналом є кадрова стратегія, яка передбачає формування і реалізацію перспективного плану забезпечення потреб організації у висококваліфікованому персоналі та включає істотні зміни в структурі персоналу. На підставі стратегії формується комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом. [8]

В системі державної служби самостійним структурним підрозділом, який відповідає за розробку і реалізацію кадрової стратегії органів влади та організацію системи роботи з персоналом, є кадрова служба. Кадрова служба державного органу виконує функції центру управління персоналом, кінцевою метою якого є успішна робота органів влади, підвищення професійної та матеріальної задоволеності кожного службовця, збереження здоров'я і забезпечення безпеки співробітників.

Кадрова служба покликана забезпечувати реалізацію універсальних і спеціальних функцій системи управління персоналом (рис. 1).



Рис.1 Функції системи управління персоналом

У статті А.О. Кулешової розглядаються найважливіші задачі кадрової служби державного органу, в які входять:

- забезпечення проведення кадрової політики в державній службі;
- внесення пропозицій керівнику державного органу щодо реалізації правил, законів та інших нормативно-правових актів про державну службу;
- організація підготовки та оформлення рішень державного органу, пов'язаних з надходженням на державну службу, висновком державного службового контракту, призначенням на посаду державної служби, її проходженням, звільненням з посади державної служби та звільненням службовця з державної служби;
- документальне забезпечення проходження державної служби;
- ефективне застосування кадрових технологій;
- укладання договорів на навчання з подальшим надходженням на державну службу;
- організація професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації (стажування) державних службовців;
- організація проведення службових перевірок;
- організація перевірки дотримання державними службовцями обмежень;
- консультування державних службовців з правових і інших питань, пов'язаних з державною службою;
- забезпечення методичного керівництва діяльністю кадрових служб підвідомчих організацій, узагальнення та поширення передового досвіду роботи з персоналом, його аналіз і адаптація до сучасних умов державного управління.

Виконання покладених функцій на кадровий відділ передбачає проведення постійної роботи по вдосконаленню методики проведення конкурсного відбору, визначення рівня професійності кандидатів на визначені посади, проведення атестації, організування навчання працівників та інше. Ефективна діяльність даного відділу у сфері управління персоналом має місце бути лише при тісній співпраці в керівництвом та функціональними підрозділами організації. [20]

Наразі популяризується реорганізація кадрових служб у нові структури управління персоналом, основні завдання у перебудові яких наведені нижче (рис. 2).

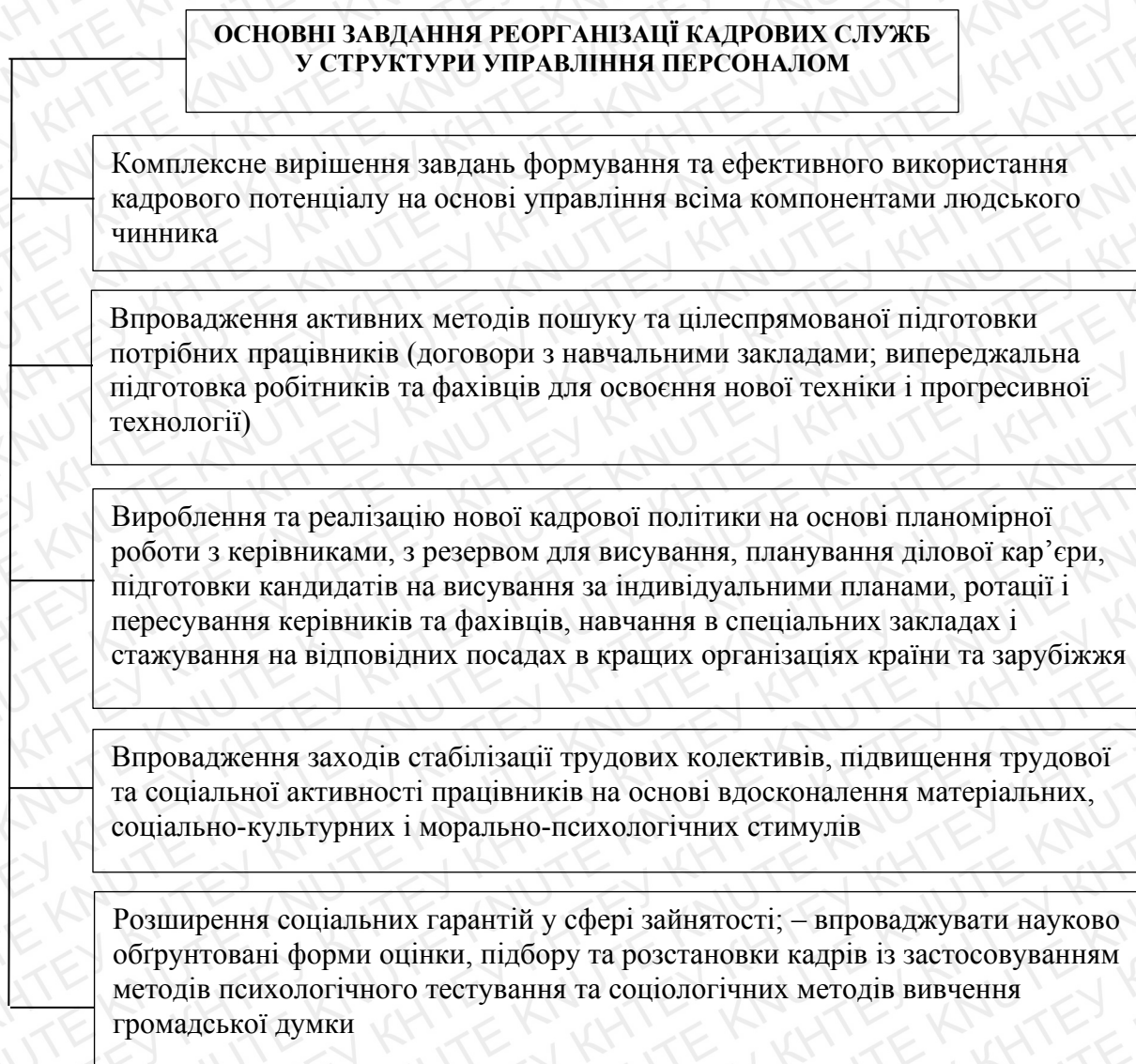


Рис.2 Основні завдання реорганізації кадрових служб у структури управління персоналом

Досліджуючи сучасне бачення даної теми у статті О. А. Носика та С. В. Газаряна, ми можемо констатувати, що реорганізація відбувається, в більшості, в рамках так званого “прогресивного” типу організації кадрових служб як більш перспективного для служби управління персоналом державного органу. Поняття даного типу полягає у службах управління людськими ресурсами, що

використовують останні досягнення у сфері кадрового менеджменту і мають потрібний досвід. Основне завдання служб з управління персоналом даного типу – досягнення поставлених організаційних цілей і розвитку організації, в більшості, за рахунок розвитку персоналу і, відповідно, планування стратегії та політики щодо персоналу у відповідності зі виробленою стратегією, культурою і місією організації. Системна робота з персоналом починається від кадрової документації і закінчується кадровою політикою. Створення корпоративної культури як частини загальної політики організації також відноситься до функцій служби управління людськими ресурсами. Крім того, в їх функціональні обов'язки входить експертиза проектів з погляду персоналу та управлінської структури. Але, як і в будь-якій системі, даний тип має деякі недоліки, такі як: великі фінансові витрати на утримання служби персоналу, а також необхідність делегування відповідальності в прийнятті кадрових й управлінських рішень. І хоча “прогресивний” тип організації служби управління персоналом наразі має не так багато підстав для швидкого впровадження у державну службу України, проте вважається характерним для такого роду процесів у багатьох країнах, особливо у Західній Європі.

На даний момент в Україні система управління персоналом державної служби здійснюється у відповідності цього закону і прописана у третьому розділі ст. 18. В ній сказано, що у державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом) з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби. Обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців органу.

[23]

Служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне

оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством. Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [2].

Більш детальні основи описані у «Типовому положенні про службу управління персоналом» і затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Тож розглянемо більш детально цю систему з законодавчого боку.

Основними завданнями служби управління персоналом є: реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [23].

Служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань:

- організовує роботу щодо розробки структури державного органу;
- розробляє і бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;

- вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту;
- здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом;
- контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу, які затверджує керівник державної служби, а також переглядає їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;
- проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в державному органі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;
- за дорученням керівника державної служби перевіряє дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку в державному органі;
- разом з іншими структурними підрозділами державного органу: організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи; опрацьовує штатний розпис державного органу; спільно з бухгалтерською службою організовує роботу щодо мотивації персоналу державного органу; забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків; організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді;
- організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату державного органу;
- здійснює планування професійного навчання державних службовців державного органу;

- узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;
- разом із державним службовцем складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності;
- веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань;
- аналізує кількісний та якісний склад державних службовців;
- надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу;
- обчислює стаж роботи та державної служби;
- здійснює контроль за додержанням законодавства про державну службу, про працю та станом управління персоналом у територіальних органах, а також контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління (далі – підпорядковані організації);
- розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;
- організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям;
- ознайомлює державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу, посадовими інструкціями та іншими документами з проставленням ними підписів та дати ознайомлення;
- оформляє і видає державному службовцю службове посвідчення;
- забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади та звільнення персоналу державного органу;
- здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років;

- формує графік відпусток персоналу державного органу, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, контролює їх подання та веде облік;
- здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників державного органу;
- оформляє і видає довідки з місця роботи працівника;
- опрацьовує листки тимчасової непрацездатності;
- у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу державного органу;
- готує у межах компетенції документи щодо призначення пенсій персоналу державного органу;
- забезпечує видачу у встановленому порядку звільненій особі копії акта про звільнення, належно оформленої трудової книжки;
- у межах компетенції проводить разом з іншими структурними підрозділами роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів з керівниками державних підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління державного органу, а також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов контрактів у порядку, встановленому законодавством;
- здійснює організаційні заходи щодо своєчасного подання державними службовцями відомостей про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру за минулий рік до служби управління персоналу, якщо ці функції не покладені на інші підрозділи;
- забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в державному органі, якщо ці функції не покладені на інші підрозділи;
- забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади», готує довідку про її результати, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

- здійснює облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних в державному органі, забезпечує контроль за станом військового обліку військовозобов'язаних і призовників в підпорядкованих організаціях, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;
- розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів, запити на інформацію з питань управління персоналом;
- проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу.

Специфіка діяльності державної служби обумовлює ряд вимог до державного службовця. Від нього потрібні, перш за все, нейтральність, неупередженість, суворі дисципліна, законослухняність. Його діяльність повинна протікати в рамках нормативних правових актів. Ці вимоги представлені у Законі України «Про державну службу», що визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях, та багато в чому і визначає характеристику управління персоналом в державній службі. [2]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ МІНІСТЕРСТВА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

2.1. Структурна характеристика міністерства та основних підрозділів

Міністерство соціальної політики України було утворене 9 грудня 2010 року, шляхом реорганізації Міністерства праці та соціальної політики України.

Міністерство соціальної політики України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України і який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері соціальної політики, загальнообов'язкового державного соціального та пенсійного страхування, соціального захисту, волонтерської діяльності, з питань сім'ї та дітей, оздоровлення та відпочинку дітей, усиновлення та захисту прав дітей, запобігання насильству в сім'ї, протидії торгівлі людьми, захисту прав депортованих за національною ознакою осіб, які повернулися в Україну, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики щодо пенсійного забезпечення та ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, соціального захисту ветеранів війни та осіб, на яких поширюється дія Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" в частині організації виплати їм разової грошової допомоги, соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, які звільняються, осіб, звільнених з військової служби, у сфері здійснення державного нагляду та контролю за додержанням вимог законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб. Міністерство соціальної політики є юридичною особою публічного права, має печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, власні бланки, рахунки в органах Казначейства. [38]

Основними завданнями Міністерства соціальної політики є:

1) забезпечення формування та реалізація державної політики: у сфері соціальної політики, загальнообов'язкового державного соціального та пенсійного страхування, волонтерської діяльності, з питань сім'ї та дітей, оздоровлення та відпочинку дітей, усиновлення та захисту прав дітей, запобігання насильству в сім'ї, протидії торгівлі людьми, а також захисту прав депортованих за національною ознакою осіб, які повернулися в Україну, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, надання гуманітарної допомоги, соціальних послуг особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самотійно їх подолати;

2) забезпечення формування та реалізації державної політики: щодо пенсійного забезпечення та ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню; щодо соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, які звільняються, осіб, звільнених з військової служби; щодо здійснення державного нагляду та контролю за додержанням вимог законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб; щодо забезпечення державних соціальних стандартів та державних соціальних гарантій для населення;

3) здійснення в межах повноважень, передбачених законом, державного нагляду у сфері загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Міністерство соціальної політики з метою організації своєї діяльності:

- забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх здійсненням в апараті Міністерства соціальної політики, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери його управління;
- здійснює добір кадрів в апарат Міністерства соціальної політики, на підприємства, в установи та організації, що належать до сфери його управління,

організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та працівників апарату Міністерства соціальної політики;

- контролює діяльність відповідних структурних підрозділів місцевих держадміністрацій з питань, що належать до компетенції Мінсоцполітики;
- організовує планово-фінансову роботу в апараті Мінсоцполітики, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери його управління, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку;
- забезпечує ефективне і цільове використання бюджетних коштів;
- забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, реалізацію державної політики стосовно державної таємниці, контроль за її збереженням в апараті Міністерства соціальної політики;
- забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави;
- забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, залучення громадян до участі в управлінні державними справами, ефективну взаємодію з інститутами громадянського суспільства, здійснення громадського контролю за діяльністю Міністерства соціальної політики, врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики з питань, що належать до компетенції Міністерства соціальної політики;
- організовує ведення діловодства та архівне зберігання документів відповідно до встановлених правил.

Міністерство соціальної політики відповідно до покладених на нього завдань має право:

- залучати в установленому порядку спеціалістів центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками), вчених, представників інститутів громадянського суспільства (за згодою) до розгляду питань, що належать до його компетенції;

- одержувати безоплатно від міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування необхідні для виконання покладених на нього завдань інформацію, документи і матеріали, зокрема від органів статистики - статистичні дані;
- скликати наради, утворювати комісії та робочі групи, проводити наукові конференції, семінари з питань, що належать до його компетенції;
- користуватися відповідними інформаційними базами даних державних органів, державною системою урядового зв'язку та іншими технічними засобами.

Міністерство соціальної політики під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє в установленому порядку з іншими державними органами, допоміжними органами і службами, утвореними Президентом України, тимчасовими консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами, утвореними Кабінетом Міністрів України, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, громадськими спілками, профспілками та організаціями роботодавців, відповідними органами іноземних держав і міжнародних організацій, а також підприємствами, установами та організаціями. [39]

Міністерство соціальної політики в межах повноважень, передбачених законом, на основі і на виконання Конституції та законів України, актів Президента України і постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України видає накази, організовує і контролює їх виконання.

Накази Міністерства соціальної політики, які відповідно до закону є регуляторними актами, розробляються, розглядаються, приймаються та оприлюднюються з урахуванням вимог Закону України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності".

Накази Міністерства соціальної політики нормативно-правового змісту підлягають державній реєстрації в установленому законодавством порядку.

Накази Міністерства соціальної політики, видані в межах повноважень, передбачених законом, є обов'язковими для виконання центральними органами виконавчої влади, їх територіальними органами, місцевими держадміністраціями, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності та громадянами.

2.2. Дослідження структури та регулювання системи управління персоналом в міністерстві

Міністерство соціальної політики України очолює Міністр, який призначається на посаду за поданням Прем'єр-міністра України і звільняється з посади Президентом України. Через нього Кабінет Міністрів України спрямовує і координує діяльність наступних центральних органів виконавчої влади:

1. Державна служба зайнятості України
2. Державна служба України у справах ветеранів війни та учасників антитерористичної операції
3. Державна інспекція України з питань праці
4. Пенсійний фонд України

З повною структурою Міністерства соціальної політики можливо ознайомитися на сайті Міністерства (додаток 1).

Гранична чисельність державних службовців та працівників Мінсоцполітики затверджується Кабінетом Міністрів України. Структура апарату Мінсоцполітики затверджується Міністром. Штатний розпис і кошторис Мінсоцполітики затверджуються державним секретарем Мінсоцполітики за погодженням з Мінфіном.

Невід'ємною складовою сталого розвитку України є створення та функціонування ефективної системи державного управління, результативність якої значною мірою залежить від діяльності професійних і мотивованих кадрів, які можуть оперативно приймати рішення, гнучко адаптуватися до зміни

ситуації, а також креативність і здатність до інноваційного мислення. Саме тому Кабінет Міністрів України затвердив розпорядження про схвалення концепції запровадження вакантних посад фахівців з різних питань.

Незважаючи на наявність кваліфікованих фахівців у державних органах, є нагальна потреба у суттєвому кадровому оновленні та посиленні, оскільки, розпочинаючи системне реформування усіх сфер життєдіяльності українського суспільства, перед державою постала проблема відсутності на державній службі фахівців, які здатні виконувати визначені завдання з підготовки та реалізації ключових національних реформ, спрямованих на досягнення цілей, визначених середньостроковим планом пріоритетних дій Уряду до 2020 року.

Така ситуація щодо кадрової та адміністративної неспроможності виникла через відсутність мотивації державних службовців, у тому числі фінансової. Тому сьогодні є критично необхідним формування команди компетентних і висококваліфікованих державних службовців, які здатні забезпечувати підготовку та реалізацію національних реформ у пріоритетних галузях.

Реалізація цієї Концепції дасть змогу залучити на посади державної служби кваліфікованих фахівців, які зможуть на високому рівні та ефективно виконувати завдання з підготовки та реалізації ключових національних реформ, впливати на тенденції і розвиток державної служби. Запровадження посад фахівців з питань реформ є інноваційним підходом, що має відповідні ризики впровадження, тому надзвичайно важливою є послідовність у реалізації Концепції.

З метою оновлення та посилення кадрового потенціалу органів виконавчої влади Кабінетом Міністрів України зроблено ряд важливих кроків. З прийняттям Закону України “Про державну службу” з’явилися можливості залучення на державну службу фахівців нової генерації, а також створення умов для призначення на посади державної служби осіб виключно за конкурсним відбором відповідно до зазначеного Закону.

Кабінетом Міністрів України прийнято постанову від 25 березня 2016 р. № 243, якою затверджено Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби (Офіційний вісник України, 2016 р., № 28, ст. 1115), постанову від 25 березня 2016 р. № 246, якою затверджено Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (Офіційний вісник України, 2016 р., № 28, ст. 1116), постанову від 22 липня 2016 р. № 448, якою затверджено Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А” (Офіційний вісник України, 2016 р., № 59, ст. 2026), що розроблені на основі британської моделі критеріїв оцінювання компетентності державних службовців.

Водночас, незважаючи на запровадження Законом України “Про державну службу” нової системи оплати праці, рівень фінансової мотивації державних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці.

Оновлення та посилення кадрового потенціалу на державній службі передбачено такими документами:

- Стратегією реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227 (Офіційний вісник України, 2015 р., № 24, ст. 680);
- Середньостроковим планом пріоритетних дій Уряду до 2020 року та планом пріоритетних дій Уряду на 2017 рік, затвердженими розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 р. № 275;
- Стратегією реформування державного управління України на 2016-2020 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 “Деякі питання реформування державного управління України” (Офіційний вісник України, 2016 р., № 55, ст. 1919).

Виходячи з цього, Кабінетом міністрів України був схвалений порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (додаток 2).

З метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов’язки, проводиться конкурс на зайняття посади державної служби відповідно

до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (далі - Порядок проведення конкурсу), що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Конкурс проводиться:

- 1) на зайняття вакантної посади державної служби;
- 2) на посаду на період заміщення тимчасово відсутнього державного службовця, за яким зберігається посада державної служби;
- 3) на посади державної служби, що займають особи, припинення державної служби яких має відбутися відповідно до пункту 7 частини першої статті 83 цього Закону;
- 4) на посади державної служби категорії "А", що займають особи, у яких спливає строк призначення.

У випадках, передбачених пунктами 3 і 4 цієї частини, конкурс може бути оголошено не раніше ніж за два місяці до настання відповідної події.

У разі наявності декількох посад державної служби категорій "Б" і "В" у державному органі з однаковими посадовими обов'язками та вимогами до професійних компетентностей, визначеними в умовах проведення конкурсу, може проводитись один конкурс.

Проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійних компетентностей, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття посади. Особливості проведення конкурсу державних службовців на посади в органах судової влади визначаються законом.

Порядок проведення конкурсу визначає зокрема:

- 1) умови проведення конкурсу;
- 2) вимоги щодо оприлюднення інформації про посади державної служби та оголошення про проведення конкурсу;
- 3) склад, порядок формування та повноваження конкурсної комісії;
- 4) порядок прийняття та розгляду інформації для участі в конкурсі;
- 5) етапи оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби та порядок їх проведення;

б) методи оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби.

Оголошення разом з інформацією про проведення конкурсу оприлюднюється на Єдиному порталі вакансій державної служби відповідно до цього Закону і Порядку проведення конкурсу, а також може оприлюднюватися на веб-сайті державного органу, у якому оголошено конкурс (за наявності), та інших веб-сайтах.

Рішення про оголошення конкурсу на зайняття посади державної служби категорії "А" приймає суб'єкт призначення, на посади державної служби категорій "Б" і "В" - керівник державної служби відповідно до цього Закону. Суб'єкт призначення або керівник державної служби забезпечує оприлюднення та передачу центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, наказу (розпорядження) про оголошення конкурсу та його умови в електронній формі не пізніше наступного робочого дня з дня підписання відповідного наказу- розпорядження.

Рішення про призначення на посаду державної служби приймається суб'єктом призначення після проведення співбесіди з кандидатом та підписання з ним контракту про проходження державної служби (у разі укладення). Таке рішення приймається не пізніше п'яти календарних днів з дня надходження результатів спеціальної перевірки у випадку та порядку, передбачених законодавством у сфері запобігання корупції.

Служба управління персоналом у день призначення особи на посаду державної служби організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше призначена на посаду державної служби, а також ознайомлює державного службовця під підпис із правилами внутрішнього службового розпорядку та посадовою інструкцією.

Очолює Міністерство соціальної політики Міністр, він же здійснює керівництво його діяльністю, спрямовує і координує здійснення іншими центральними органами виконавчої влади заходів з питань, що належать до компетенції Міністерства соціальної політики, спрямовує та координує

діяльність визначених Кабінетом Міністрів України центральних органів виконавчої влади, зокрема:

- забезпечує формування державної політики у відповідній сфері та контролює її реалізацію центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр;
- погоджує та подає на розгляд Кабінету Міністрів України розроблені центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, проекти законів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України;
- визначає пріоритетні напрями роботи центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, та шляхи виконання покладених на них завдань, затверджує плани роботи таких органів;
- погоджує структуру апарату центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр;
- видає обов'язкові для виконання центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, накази та доручення з питань, що належать до компетенції таких органів;
- погоджує призначення на посаду і звільнення з посади керівників та заступників керівників територіальних органів центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр;
- погоджує призначення на посаду і звільнення з посади керівників та заступників керівників самостійних структурних підрозділів апарату центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр;
- порушує перед Кабінетом Міністрів України питання щодо скасування актів центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, повністю чи в окремій частині;
- доручає керівникам центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, скасувати акти їх територіальних органів

повністю чи в окремій частині, а у разі відмови скасовує такі акти повністю чи в окремій частині;

- порушує перед Кабінетом Міністрів України питання щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності керівників центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, та їх заступників;
- ініціює питання щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності керівників структурних підрозділів апарату центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, територіальних органів таких центральних органів виконавчої влади та їх заступників, а також керівників підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління зазначених центральних органів виконавчої влади;
- ініціює питання щодо проведення службового розслідування стосовно керівників центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, їх заступників, інших державних службовців і працівників апарату таких центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління зазначених центральних органів виконавчої влади;
- приймає рішення щодо проведення перевірки діяльності центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, та їх територіальних органів;
- заслуховує звіти про виконання покладених на центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, завдань і планів їх роботи;
- визначає структурний підрозділ апарату Мінсоцполітики, що відповідає за взаємодію з центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр;
- визначає посадових осіб Мінсоцполітики, які включаються до складу колегій центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр;

- визначає порядок обміну інформацією між Мінсоцполітики та центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, періодичність її подання;
- вирішує інші питання, пов'язані із спрямуванням і координацією діяльності центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр;
- визначає пріоритети роботи Мінсоцполітики та шляхи виконання покладених на нього завдань, затверджує плани його роботи, звіти про їх виконання;
- відповідно до компетенції організовує та контролює виконання Мінсоцполітики Конституції та законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України;
- подає на розгляд Кабінету Міністрів України проекти законів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, розробником яких є Мінсоцполітики;
- представляє в установленому порядку проекти законів України, розробником яких є Мінсоцполітики та центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр, і доповідає з інших питань, що належать до компетенції Мінсоцполітики, під час їх розгляду на пленарних засіданнях Верховної Ради України;
- приймає рішення про розподіл бюджетних коштів, головним розпорядником яких є Мінсоцполітики;
- проводить переговори і підписує міжнародні договори України у межах наданих йому повноважень;
- затверджує положення про самостійні структурні підрозділи апарату Мінсоцполітики;
- вносить у разі неприйняття протягом двох місяців правлінням Фонду соціального страхування рішення про призначення директора виконавчої дирекції таку кандидатуру для затвердження Кабінетом Міністрів України за

погодженням з комітетом Верховної Ради України, до предмета відання якого належать питання загальнообов'язкового державного соціального страхування;

- утворює, ліквідовує, реорганізовує підприємства, установи та організації, що належать до сфери управління Мінсоцполітики, затверджує їх положення (статути), здійснює у межах своїх повноважень інші функції з управління об'єктами державної власності;
- порушує в установленому порядку питання щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності першого заступника, заступників Міністра та державного секретаря Мінсоцполітики;
- порушує в установленому порядку питання щодо присвоєння рангу державного службовця державному секретарю Мінсоцполітики;
- представляє Мінсоцполітики у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами та організаціями в Україні та за її межами;
- визначає обов'язки першого заступника Міністра, заступників Міністра, розподіл повноважень Міністра між першим заступником Міністра та заступниками Міністра, які вони виконують у разі його відсутності;
- дає обов'язкові до виконання державними службовцями та працівниками апарату Мінсоцполітики доручення;
- організовує внутрішній контроль і внутрішній аудит та забезпечує їх здійснення в апараті Мінсоцполітики;
- скликає та проводить наради з питань, що належать до його компетенції;
- підписує накази Мінсоцполітики;
- здійснює інші повноваження, визначені законом.

Повноваження керівника державної служби у Мінсоцполітики здійснює державний секретар Мінсоцполітики. Державний секретар Мінсоцполітики є вищою посадовою особою з числа державних службовців Мінсоцполітики. Державний секретар підзвітний і підконтрольний Міністру. Державний секретар Мінсоцполітики призначається на посаду Кабінетом Міністрів України за поданням Комісії з питань вищого корпусу державної служби строком на п'ять років з правом повторного призначення.

Державний секретар Мінсоцполітики відповідно до покладених на нього завдань:

- 1) організовує роботу апарату Мінсоцполітики;
- 2) забезпечує підготовку пропозицій щодо виконання завдань Мінсоцполітики та подає їх на розгляд Міністру;
- 3) організовує та контролює виконання апаратом Мінсоцполітики Конституції та законів України, актів Президента України, актів Кабінету Міністрів України, наказів Мінсоцполітики та доручень Міністра, його першого заступника та заступників, звітує про їх виконання;
- 4) готує та подає Міністру для затвердження плани роботи Мінсоцполітики, звітує про їх виконання;
- 5) забезпечує реалізацію державної політики стосовно державної таємниці, контроль за її збереженням в апараті Мінсоцполітики;
- 6) у межах своїх повноважень запитує та одержує в установленому порядку від державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій в Україні та за її межами безоплатно інформацію, документи і матеріали, а від органів державної статистики - статистичну інформацію, необхідну для виконання покладених на Мінсоцполітики завдань;
- 7) призначає на посаду та звільняє з посади у порядку, передбаченому законодавством про державну службу, державних службовців апарату Мінсоцполітики, присвоює їм ранги державних службовців, приймає рішення щодо їх заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності;
- 8) приймає на роботу та звільняє з роботи в порядку, передбаченому законодавством про працю, працівників апарату Мінсоцполітики, приймає рішення щодо їх заохочення, притягнення до дисциплінарної відповідальності;
- 9) погоджує у передбачених законом випадках призначення на посаду та звільнення з посади керівників відповідних структурних підрозділів обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій;

- 10) призначає на посаду та звільняє з посади працівників патронатної служби Міністра за його поданням, а також у зв'язку із звільненням Міністра;
- 11) призначає на посаду та звільняє з посади керівників підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління Мінсоцполітики;
- 12) притягує до дисциплінарної відповідальності керівників державних підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління Мінсоцполітики;
- 13) забезпечує в установленому порядку організацію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та інших працівників Мінсоцполітики;
- 14) представляє Мінсоцполітики як юридичну особу в цивільно-правових відносинах;
- 15) у межах повноважень, передбачених законом, дає обов'язкові для виконання державними службовцями та іншими працівниками Мінсоцполітики доручення;
- 16) з питань, що належать до його повноважень, видає накази організаційно-розпорядчого характеру та контролює їх виконання;
- 17) вносить подання щодо представлення в установленому порядку державних службовців та інших працівників апарату Мінсоцполітики до відзначення державними нагородами України.

На час відсутності державного секретаря Мінсоцполітики чи неможливості здійснення ним своїх повноважень з інших причин його обов'язки виконує один із керівників самостійних структурних підрозділів апарату Мінсоцполітики відповідно до наказу державного секретаря Мінсоцполітики.

Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Мінсоцполітики, обговорення найважливіших напрямів його діяльності у Мінсоцполітики може утворюватися колегія. Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом видання наказу Мінсоцполітики.

Для розгляду наукових рекомендацій та проведення фахових консультацій з основних питань діяльності у Мінсоцполітики можуть утворюватися інші постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи.

Рішення про утворення та ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, їх кількісний та персональний склад, положення про них затверджуються Міністром.

Для покращення мотиваційної системи у Міністерстві соціальної політики України проводиться щорічний Всеукраїнський конкурс „Кращий державний службовець”. Міністерство соціальної політики України відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 року № 1152 „Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу „Кращий державний службовець” оголошує про проведення першого туру щорічного Всеукраїнського конкурсу „Кращий державний службовець” серед державних службовців в апараті Міністерства соціальної політики. Конкурс проводиться серед державних службовців категорії „Б” та „В” в номінаціях:

- „Кращий керівник” (беруть участь керівники структурних підрозділів, які мають загальний стаж державної служби не менше як три роки, з них на керівних посадах не менш як один рік);
- „Кращий спеціаліст” (беруть участь спеціалісти, які мають загальний стаж державної служби не менш як два роки).

У конкурсі беруть участь державні службовці, які не мають дисциплінарних стягнень. Для участі у першому турі конкурсу державні службовці подають Організаційному комітету з проведення першого туру Конкурсу: заяву про участь у конкурсі; копію особової картки державного службовця; подання керівника структурного підрозділу; інші матеріали (публікації в пресі, листи громадян, колективів з оцінкою діяльності претендента тощо).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Напрями ефективного управління персоналом у державних органах

Розробка концептуальних засад і на їх базі сучасної державної кадрової політики є об'єктивною потребою та важливою умовою успішного реформування адміністративної системи України, переходу до демократичних принципів управління соціальними процесами та ринкових умов господарювання.

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України.

Формування державної кадрової політики - досить складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні фактори. Він включає в себе послідовне здійснення законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів. У ході реалізації всього спектру заходів важливо зберегти оптимальне співвідношення новацій та спадкоємності, перспективності та прагматизму. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме кадри державної служби мають зберігати ці якості навіть при зміні суспільно-політичного спрямування державних інститутів та їх структури. [5]

У кадрових процесах потрібно відрізнити стратегію - «кадрову політику» від тактики - «кадрової роботи». Кадрова робота - це діяльність багатьох суб'єктів з реалізації кадрової політики (сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації; це організація роботи з кадрами).

Під державною кадровою політикою (де суб'єктом виступає держава) розуміють державну стратегію, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, всіх людських ресурсів держави.

Тільки на загальнодержавному рівні кадрова політика, як частина державної політики в цілому, є інтегральним відображенням групових, місцевих, корпоративних та інших інтересів, стає власне політичною стратегією. У структурно-змістовному значенні державна кадрова політика – це система офіційно визнаних цілей, задач, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Ці принципи, в свою чергу, визначають і головні критерії оцінки кадрів, шляхи удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, раціонального використання кадрового потенціалу держави. Кадрова політика як наука покликана на основі ідей, принципів, критеріїв відображати виявлені закономірності розвитку реальних кадрових процесів, стійкі зв'язки та відносини, що надають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси і принципи кадрової роботи. У той же час державна кадрова політика суб'єктивна за формами, механізмами, технологіями відбиття та реалізації, що в основному визначається суб'єктивними діями окремих осіб - лідерів, керівників державних структур, залежить від образу мислення. Тому важливо на концептуальному рівні захистити її від проявів волюнтаризму, вольового адміністрування.

Державна кадрова політика та діяльність щодо її реалізації-це процес, що свідомо регулюється цілеспрямованим і високо організованим інструментом влади (правовими актами), одним із найважливіших управлінських важелів. Державна кадрова політика пов'язує в єдине ціле різні організаційні заходи і дії стосовно підбору та розстановки керівних кадрів із соціально-економічними, політичними, управлінськими, культурно-духовними підсистемами українського суспільства, з традиціями та стереотипами, що історично склалися

в масовому усвідомленні. У цьому значенні кадрова політика держави є сукупністю різноманітних соціальних функцій; визначає шляхи і засоби кадрового забезпечення реформ, професіоналізм їх здійснення; є важливим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства і виступає елементом регулювання життєдіяльності населення. [36]

Об'єктом свого впливу держава вважає весь кадровий потенціал суспільства, всі людські ресурси. Разом з тим об'єктом безпосереднього державного управління є кадри державної служби, які складають основу апаратів органів державної влади. Механізми управління державними службовцями на відміну від процесів організації кадрового потенціалу виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур мають свої особливості і жорстко регламентуються системою нормативно-правових актів держави, що обумовлює необхідність побудови чіткої схеми супроводження системи роботи з кадрами. Конституцією України визначено курс на розбудову демократичної, правової, соціальної держави, яка спрямовує свою діяльність на становлення соціально орієнтованої ринкової економіки та демократичних інститутів за умов розвитку всіх форм власності. Курс на розбудову саме такої держави визначає необхідність підготовки нового типу управлінських кадрів, образ мислення та стиль діяльності яких відрізняється від працівників органів адміністративно-командної системи, а їх кількість і рівень професіоналізму визначається змістом процесів з управління відповідними секторами соціально-економічного механізму держави, який має отримати свій адекватний і детермінований вираз у вимогах до осіб, що займають керівні посади, їх посадових положень та інструкцій, і який закріплено як стандарт у відповідних професійно-кваліфікаційних характеристиках посад державних службовців, оптимізованих на підставі аналізу функціональної доцільності діяльності управлінського апарату. Кадрова політика не повинна бути вузькопрагматичною, розрахованою лише на кадрове забезпечення вирішення поточних задач, а має враховувати тенденції реформування держави та

суспільства. Необхідно розробляти одночасно кадрову політику і сьогодення, і майбутньої держави, коли в умовах перехідного періоду діють і старі структури управління економікою, сформований в умовах адміністративно-командної системи кадровий корпус зі своїм мисленням, традиціями, досвідом, і складаються нові, притаманні ринковим відносинам і демократії управлінські структури, формується нове покоління кадрів. Цей підхід має визначати динамізм державної кадрової політики.

Сьогодні необхідно знайти в кадрах та кадрових процесах те, що об'єднує минуле, сучасне та майбутнє, забезпечує успадкування позитивного досвіду. Багато корисного в роботі з кадрами є за кордоном. У той же час відзначимо, що високоефективні на Заході технології вирішення кадрових питань (в умовах високої соціальної забезпеченості багатьох категорій кадрів, демократизму та правового регулювання кадрових процесів, традицій, вимог суспільної думки) не завжди можуть бути перенесені на український ґрунт без урахування наших традицій, національних особливостей.

За останній час в Україні кадрова робота зазнала суттєвих змін; в ній відзначається більше цілеспрямованості, послідовності, і все ж таки є підстави визнати, що першочерговими питаннями адміністративної реформи залишаються покращення кадрового забезпечення державного управління, підвищення рівня його професіоналізму та компетентності.

Для досягнення позитивного результату у формуванні якісного кадрового забезпечення системи державної служби державна кадрова політика має бути:

- науково обґрунтованою, реалістичною, творчою, такою, що враховує потреби суспільства в кадрах, послідовність і етапність вирішення стратегічних завдань, орієнтованою на відродження та стійкий розвиток країни, на залучення до служби професійно підготовлених осіб, ініціативних, з новаторськими творчими спрямуваннями та мотиваціями;
- комплексною, що базується на поєднанні цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, враховуючою різноманітні аспекти вирішення кадрових

питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні тощо);

- єдиною для всієї України, але багаторівневою (з урахуванням вимог до центрального і регіонального рівнів), яка охоплює весь кадровий корпус усі кадрові процеси при використанні різноманітних механізмів державного впливу на них;
- перспективною, що має упереджувальний та випереджаючий характер, враховує соціальний прогрес, зміни в характері праці та управлінських процесах;
- демократичною відносно цілей, соціальної бази та механізмів вирішення кадрових проблем;
- духовно-моральною, спрямованою на формування в кожному державному службовці людяності, чесності, впевненості у правоті та громадянської відповідальності за доручену справу та особисту поведінку;
- правовою, що здійснюється в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань.

Саме ці риси, які можна вважати принципами - реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність, - надають державній кадровій політиці цілісність і сутнісну визначеність, однозначність і єдність у межах усієї держави, створюють можливість її впливу на всі кадрові процеси, на всіх суб'єктів кадрової роботи, виступають базою їх взаємодії. [5]

3.2. Шляхи удосконалення управління персоналом в об'єкті дослідження

Першочерговими питаннями покращення роботи з добору, підготовки і розстановки кадрів у системі державної служби пропонується вважати розробку удосконалення стандартів державної служби.

Одним з базових стандартів системи державної служби і, зокрема, системи роботи з кадрами державної служби є типові професійно-

кваліфікаційні характеристики посад державних службовців, які є основою для розроблення посадових інструкцій в органах державної влади. Спираючись на запроваджений реєстр посад державних службовців, необхідно переглянути існуючі типові професійно-кваліфікаційні характеристики і розробити нові. [5]

Заходами з реалізації системи управління персоналом передбачено:

- запровадження в міністерствах посад державних службовців, відповідальних за діяльність апарату (державних секретарів);
- розроблення проекту порядку проведення відкритого конкурсу та стажування із складанням іспиту під час прийняття на державну службу;
- розроблення особливого порядку призначення на посади I-III категорій;
- проведення атестації державних службовців всіх рівнів, що, зокрема, передбачає врахування особливого порядку проведення цієї процедури серед державних службовців, які займають посади I-II категорій. Ці особливості визначаються органами, що призначають на посади державних службовців зазначених категорій;
- розроблення пропозицій щодо вдосконалення процедури дисциплінарного провадження стосовно державних службовців, порядку оскарження дій посадових осіб, а також утворення апеляційних комісій;
- запровадження спеціальних перевірок щодо кандидатів на зайняття окремих посад;
- розроблення механізму ротації з урахуванням осіб, звільнених внаслідок скорочення апарату, консолідації або перетворення органу державної влади.

Для посад вищої керівної ланки державних органів недостатньо наявності типових професійно-кваліфікаційних характеристик. На наш погляд, доцільно сформувати «паспорти» посад, в яких мають бути зафіксовані наскрізні схеми міжгалузевого узгодження управлінських рішень, особливості залучення в процесі пошуку рішення знань, вмінь і навичок з різних професійних сфер (різних спеціальностей), встановлені формальні прийоми при прийнятті рішень, зареєстровані фактори, зокрема, ресурси, які забезпечують досягнення відповідного рівня «послуги».

Створення цих «паспортів» є, на наш погляд, одним з результатів функціонального аналізу і вимагає утворення постійно діючої групи фахівців для спрямування, координації і узагальнення такої роботи.

Вимоги до посади мають чітко визначати кваліфікаційні, психологічні, ділові якості (критерії) особи, яка може її зайняти. На підставі таких вимог необхідно розробити тести для претендентів на посади, які повинні стати методичною основою при прийнятті осіб на посади державних службовців. Застосування попереднього тестування особи має бути також обов'язковою процедурою при зарахуванні до резерву. Тільки з урахуванням позитивних наслідків такого тестування особа буде допускатися до конкурсу на відповідну посаду. У процесі іспитів бажано визначати у претендентів на посади їх орієнтири в суспільстві, розуміння ними процесів, від яких залежить добробут людини і держави. [15]

Вивчення мотивацій кандидата на посаду має стати основою роботи кадрових служб, атестаційних і конкурсних комісій.

Так при призначенні на керівні посади осіб, покликаних приймати рішення в сфері державного управління, як пріоритетні можна висунути такі, орієнтири, позитивне ставлення до приватної власності, у тому числі і на землю; прихильність до приватного підприємництва та конкуренції; позитивне ставлення до розвинутого механізму інвестицій, зокрема іноземних, ринку капіталів і розуміння місця державного контролю в контексті нагляду, а не прямого управління; прихильність до ринкових механізмів, у тому числі і в соціальній сфері; орієнтація на обмеження регуляторної функції держави; визначення домінантою своєї діяльності стимуляцію споживчого ринку; розуміння обов'язковості збалансованого й реального державного бюджету. [15]

При формуванні резерву на посади доцільно практикувати подання двох-трьох рекомендацій від установ чи посадових осіб. Якість виконання певної «послуги» (роботи в цілому) залежить від кваліфікації окремого фахівця і з

позицій управління державною службою має бути пов'язана з освітньо-кваліфікаційними вимогами до посади. [5]

До стандартів державної служби доцільно віднести і заробітну плату. Вимоги до цього стандарту необхідно розробити з урахуванням світового досвіду у забезпеченні діяльності апарату управління в державі. Базовим критерієм має бути важливість і якість управлінської роботи, але з обов'язковим дотриманням рівності в оплаті праці фахівців, які займають однотипні посади в різних органах державної влади. Саме це забезпечить можливість встановлення чіткого і прозорого механізму ротації, позитивно вплине на стабільність корпусу державних службовців. [15]

Для прискорення переходу до професійної державної служби необхідно утворити елітну групу в корпусі державних службовців для підтримання духу «конкуренції» при просуванні по службі (що має бути забезпечено механізмом прийняття на визначені посади та звільнення з них переліком вимог у ТПКХ тощо). Необхідно окремо для цієї групи керівних працівників створити умови для високоефективної праці, спрямувавши їхній потенціал на вироблення прогностичних оцінок, підготовку на їх підставі рішень з управління секторами економіки. Одночасно треба започаткувати в кожному органі, особливо в міністерствах, процедуру проведення стратегічних питань через таку групу осіб. Для підвищення кваліфікації осіб елітної групи управлінців, їх цільового навчання необхідно докорінно змінити організаційні засади навчання. Від лекційно-семінарських занять треба перейти до індивідуальної роботи із закріпленням за фахівцем викладачів-наставників з такою основною формою роботи, як підготовка наукових рефератів за тематикою навчання. Для консультаційних процедур треба ширше застосовувати технологію дистанційного навчання. Синонімом дистанційного навчання є віддалене навчання. Тобто, ефективність цього виду навчально-освітніх процедур вбачається саме в можливості отримання оперативних відомостей безпосередньо на робочому місці і в зручній формі. Іншою складовою ефективності дистанційного навчання є фактично необмежений інформаційно-

методичний ресурс, однією з найважливіших ознак якого є постійне оновлення і розширення тематичної інформації за рахунок автоматичного вилучення її з інформаційних ресурсів Web-сторінок глобальної мережі. Побудова технології супроводження такої інформаційної бази потребує окремого вивчення і розробки. [9]

Удосконалення складу корпусу державних службовців має передбачати залучення на державну службу обдарованої і талановитої молоді, фахівців, які мають неординарні підходи до управлінської роботи, успішно захистили наукові дисертації з питань державного управління. Необхідно передбачити шляхи реалізації постійної селекційної роботи серед молоді, яка знаходиться на різних щаблях системи освіти. Це потребує як окремого фінансового забезпечення, так і внесення відповідних змін у роботу викладацького складу всієї системи освіти, де пріоритетом має стати орієнтація на кращих, створення ситуації «гонки за лідером».

Сформульовані підходи потребують суттєвого попереднього опрацювання, виважених кроків у запровадженні і, таким чином, мають бути предметом системного дослідження вимог до державної служби, що покладається на наукову програму дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державної служби в Україні.

Основою для проведення такої роботи є результати функціонального обстеження, проведеного протягом 2006-2007 років, на підставі яких, відповідно до Указу Президента України «Про чергові заходи щодо дальшого здійснення адміністративної реформи в Україні», затвердженого 29 травня 2007 року за № 345/2007, передбачено, зокрема, внесення пропозицій щодо спрощення системи державного управління, ліквідацію її неефективних ланок, запровадження уніфікованих структур апаратів центральних органів виконавчої влади, впорядкування і підвищення рівня заробітної плати державних службовців.

Саме в даний час доцільно провести роботу з формування зазначених вище «паспортів» посад і проаналізувати діяльність осіб, які займають ці

посади, використавши, зокрема, механізм щорічної оцінки діяльності державного службовця. Основою такої оцінки має бути висновок безпосереднього керівника. Надалі для підвищення об'єктивності цієї роботи доцільно запровадити самооцінку, анонімне анкетування працівників, враховувати дані щодо оцінки діяльності органу, подані ЗМІ.

Ця робота повинна стати складовою частиною моніторингу ефективності діяльності органів влади і їх посадових осіб. Результатами оцінки мають бути не тільки заходи, спрямовані на покращення роботи конкретного посадовця, а й рекомендації щодо коригування роботи органу, його окремих підрозділів на наступний період.

У процесі оцінки результативності роботи окремого працівника необхідно виділити його особистісні пріоритети у реалізації загальної справи, схильність до виду роботи (аналітична діяльність, сумлінність при виконанні рутинної роботи, застосування перспективних методів прийняття рішень, комп'ютерних засобів обробки інформації тощо). Для продовження успішної реалізації Стратегії реформування системи державної служби, затвердженої Президентом України у 2006 році, створення умов для реалізації запропонованих напрямів удосконалення добору, підготовки і розстановки кадрів необхідно спрямувати зусилля на:

- прискорення прийняття Законів України «Про Кабінет Міністрів України», «Про міністерство, інший центральний орган виконавчої влади», «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про державну службу». Необхідно законодавче закріпити розподіл на політичні і адміністративні посади, закласти засади такого розподілу обов'язків, який буде стимулювати посилення виконавської дисципліни в апараті державних органів разом із підвищенням ефективності вирішення стратегічних питань у системі державного управління;

- пошук шляхів залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців, насамперед молодих здібних випускників вищих навчальних закладів, підприємців, працівників фінансово-економічної сфери. Необхідно орієнтувати

кадрові служби на включення кращих з них до резерву на керівні посади. Для виявлення потенційних претендентів на керівні посади доцільно найближчим часом перейти до технології проведення відкритих конкурсів на заміщення посад та стажування зі складанням іспиту;

- підготовку всебічно обізнаних державних службовців, компетентних не тільки у своїй фаховій справі. З цією метою необхідно знайти прийнятні шляхи запровадження ротації кадрів, аби фахівці мали можливість перед зайняттям високої керівної посади набути досвід роботи на різних посадах;

- посилення уваги до моральних якостей осіб, які залучаються до органів влади. Потрібно разом із широким оприлюдненням Загальних правил поведінки державних службовців, аби громадяни знали, якої поведінки слід очікувати і, головне, вимагати від державних службовців, запровадити практику спеціальних перевірок кандидатів на відповідні посади, удосконалити процедури дисциплінарного провадження, утворити апеляційні комісії;

- підвищення престижу державної служби, для чого визначити взаємопов'язані заходи з матеріального й морального заохочення за сумлінну та ініціативну працю. Необхідно нормативне запровадити критерії оцінки рівня кваліфікації кадрів, пов'язати результати оцінки з принципами заохочення: підвищення по службі, зарахування до резерву, встановлення надбавок до заробітної плати державних службовців тощо. Важливим завданням є встановлення стандартів якості роботи державних службовців. Для цього у кожному органі державної влади треба розробити й оприлюднити порядок надання державних послуг громадянам та юридичним особам;

- прискорення професійного навчання державних службовців, що покликано забезпечити їхню здатність до практичної інноваційної діяльності, охопити нормативно-проектну, аналітичну, організаційно-розпорядчу, консультативно-дорадчу та контрольну функції.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В даній роботі ми дослідили систему управління персоналом в цілому, та в державному органі зокрема. Розглянули процес управління персоналом на різних рівнях та їх взаємозв'язок. Виділили основні функції управління персоналом, найважливіші задачі кадрової служби державного органу, висловили думку щодо реорганізації системи управління кадрами, висвітлили її сутність та основні завдання. Також у роботі розкриті пункти Закону України «Про державну службу» та Типові положення про службу управління персоналом, що пов'язані з даною темою.

Із аналізу сучасних досліджень, теоретичних та методологічних збірників, різносторонніх думок, що існують стосовно організації служби управління кадрами, ми можемо констатувати, що сучасна система управління персоналом у Міністерстві соціальної політики має непоганий рівень але все ж таки потребує оновлення та модернізації. Незважаючи на наявність кваліфікованих фахівців, є нагальна потреба у суттєвому кадровому оновленні та посиленні, оскільки, розпочинаючи системне реформування усіх сфер життєдіяльності українського суспільства, перед державою постала проблема відсутності на державній службі фахівців, які здатні виконувати визначені завдання з підготовки та реалізації ключових національних реформ, спрямованих на досягнення цілей.

Така ситуація щодо кадрової та адміністративної неспроможності виникла через відсутність мотивації державних службовців, у тому числі фінансової. Тому сьогодні є критично необхідним формування команди компетентних і висококваліфікованих державних службовців, які здатні забезпечувати підготовку та реалізацію національних реформ у пріоритетних галузях. Нова система управління персоналом у державній службі України, яка спрямована на впровадження професійного, нейтрального, відповідального, зорієнтованого на потреби громадян інституту державної служби, має стати

основою перебудови управління персоналом, що забезпечить ефективну реалізацію державної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. - К.: Україна, 1996.
2. Закон України від 10.12.2015 №889-VIII "Про державну службу" (зі змінами та доповненнями).
3. Закон України від 17.06.2015 №423 «Про затвердження положення про Міністерство соціальної політики України» (зі змінами та доповненнями).
4. Адфір А. — Ефективна мотивація. — М.: ЕКСМО. — 2003. — 638 с.
5. Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. - Х: Вид-во ХарРІ УАДУ “Магістр”, 2009.
6. Арабаджи Ю.І. «Психологічні особливості мотивації трудової діяльності», Запоріжжя, 2014.
7. Афанасьєв В.Г. «Наукове управління суспільством»: Наук.ст.за кн.вид. — 2009.
8. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою // Інноваційна економіка — 2015.
9. Базиліук А.В. Участь державної служби зайнятості у підтримці розвитку малого та середнього бізнесу Харківської області // Соціальний захист. - 2008.
10. Богиня Д.П. «Трудовий потенціал України»: Соціально-демографічний аспект. - Львів, 1996.
11. Бичкова А. В. Управління персоналом: Навч. пос.. —2005. — 200с.
12. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навч. пос. —2004. — 192 с.
13. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. — 2004. — 352 с.
14. Діденко Я. Формування ефективної державної політики зайнятості в Україні // Україна: аспекти праці. - 2008.

15. Дідківська Л.І., Головка Л.С. «Державне регулювання економіки»: Навч. посіб. - К.: Знання-Прес, 2006.
16. Долішній М.І., Алушко С.М. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика. - Ч. 1,2. - К.: Наук. думка, 2005. - 234с.
17. Дудкін С. М. Прогнозування розвитку ринку праці молодих фахівців в Україні // Україна: аспекти праці. – 2008.
18. Колесніков Б. П. «Реформування кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні», Дніпропетровськ, 2005.
19. Краснов Ю.М. Проблеми трудовозбереження і підвищення ефективності зайнятості. - К.: Либідь, 2005. - 75с.
20. Кулешова А. А. «Специфіка управління персоналом у державних органах влади» // Науково-методичний електронний журнал «Концепт». - 2017.
21. Макух Я. Д., Залуцький І. Р. Кадрове діловодство: Навч. посіб. — 2006 — 143 с.
22. Михайлова Л.І. «Управління персоналом», // Навч. пос., Київ, 2007 р.
23. Носик О. А., Газарян С. В. «Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу відповідно до принципу меритократії» // Науково-методична стаття - 2017.
24. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. - Житомир: ЖІТІ, 2006.
25. Петрова І. Економіко – правові засади забезпечення зайнятості населення України // Україна: аспекти праці. - 2008.
26. Петюх В.М. Ринок праці: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005
27. Петюх В. М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
28. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу, 03.03.2016 № 47
29. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади та його структурних підрозділів. Постанова Кабінету

Міністрів України від 15 жовтня 2002 р. №1550. Урядовий кур'єр, №196, від 23 жовтня 2002 р.

30. Ривак О.С. Ринок праці: економічні аспекти: Навч. посіб. - К.: Вид - во ЛФ УАДУ, 2006. - 108с.

31. Рофе А.І., Збишко Б.Г., Ішин В.В. «Ринок праці, зайнятість населення, економіка ресурсів для праці: Навч.пос. / Під ред. проф. А.І. Рофе. - М.: МІК, 2007. 312с.

32. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. – «Управління персоналом» //Навч. пос., Київ, 2013.

33. Скоробогатова Е. А., Бреусова Е. А. «Державна кадрова політика: сутність та основні проблеми» // Науково-методичний електронний журнал «Концепт». - 2017.

34. Скуратівський В., Палій О., Лібанова Е. Соціальна політика. - К.: Видавництво УАДУ, 1997. 212с.

35. Храмов В.О., Бовтрук А.П. «Основи управління персоналом»: Навч.-метод. посіб. – К.:МАУП, 2001.

36. Шаленко М.В. Ринок робочої сили України: становлення і перспективи розвитку // Економіка України. - 2007.

37. Щьокін Г.В. «Соціальна теорія та кадрова політика». //Навч.пос., 2000.

38. <https://www.msp.gov.ua> (Міністерство соціальної політики)

39. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/423-2015-%D0%BF/page> (Положення про Міністерство соціальної політики)

40. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0438-16> (Типові положення про службу управління персоналом державного органу)