

**ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС
«КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»**

**ТВОРЧА РОБОТА УЧАСНИКА ТРЕТЬОГО ТУРУ ЩОРІЧНОГО
ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ «КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ
СЛУЖБОВЕЦЬ» НА ТЕМУ:
«ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ»**

Григор'єва Тетяна Анатоліївна
служба у справах дітей
Олександрівської районної
державної адміністрації
Кіровоградської області
Завідувач сектору опіки піклування
та усиновлення

02 серпня 2018 року

2018 рік

ВСТУП

Актуальність проблеми: Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави. Модернізація державної служби та вдосконалення управління людськими ресурсами спрямовані на удосконалення існуючої системи державного управління, подолання існуючих в системі державної служби та в діяльності державних органів проблем, зокрема проблем законодавчого, організаційного та інституційного забезпечення державної служби, створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати громадянам якісні й доступні, на рівні європейських стандартів публічні послуги.

Аналіз досліджень і публікацій свідчить, що проблемі модернізації державної служби та управлінню людськими ресурсами в Україні присвячено досить широке коло праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких можна виділити публікації К. Ваценка , А. Вишневського, О. Линдюк, Т. Мотренка , О. Музи , Н. Нижник, Т. Пахомової, С. Серьогіна та ін. Однак, в цілому ця проблематика в науковій літературі залишається недостатньо дослідженою.

Сьогодні перед Україною постали важливі інституційні випробування щодо підвищення діяльності органів виконавчої влади задля розвитку ринкової економіки та покращення соціального захисту населення. Процеси реформування й модернізації в Україні державної служби обумовлюють необхідність удосконалення управління персоналом у сфері державної служби, впровадження нових форм, методів і технологій роботи з кадрами.

Метою творчої роботи є аналіз сучасного стану державної служби в Україні, системи управління персоналом у державних органах. Розглядаються основні принципи системи управління персоналом на державній службі. Визначаються психологічні методи управління персоналом у державних органах і органах місцевого самоврядування.

1.РЕФОРМА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна - 2020», що схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015^і, реалізацію реформи державного управління визначено однією з першочергових реформ. Її мета - створення професійного інституту державної служби та забезпечення її ефективності. Поряд із цим «реформу державної служби» Стратегією також включено до переліку реформ за вектором розвитку.

Стратегії реформування державного управління в Україні розпочалася у 2015 році.

Зрештою, Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки Кабмін схвалив 26 червня 2016-го.

Саме Стратегія передбачає реформування міністерств та інших органів виконавчої влади за трьома напрямками: структури – люди – процеси. Відставання будь-якого з них ставить під сумнів успіх всієї реформи державного управління.

Неможливо змінити структури і не змінити людей, і навпаки-змінити людей і не змінити робочі процеси – бюрократична система або "засмокче" у своє бюрократичне болото, або виштовхне з системи нових людей.

І неможливо змінити старі бюрократичні процеси без впровадження в структури "нової крові", тобто носіїв нових цінностей та технологій роботи. У цьому і смисл Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ, яку Кабмін схвалив 11 листопада 2016 року.

Власне, схвалення Концепції було однією з умов підписання між Україною та ЄС угоди "Підтримка комплексного реформування державного управління". Концепція стала актуальною аж у вересні 2017 року, коли почалася реорганізація 10 пілотних міністерств, створено перші директорати й оголошено конкурси на посади фахівців з питань реформ (ФПР) у новостворених директоратах.

У вересні-грудні відбулися перші конкурси на посади ФПР, перші призначення.

23 квітня відбулося чергове засідання Координаційної ради з питань реформування державного управління, на якому було презентовано «Звіт про виконання у 2017 році Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 рр.»

«Реформа державного управління є пріоритетом для Уряду. Адже якість державних інституцій впливає на економічне зростання та рівень життя населення. Дуже важливо, щоб ми і надалі продовжували тримати високий темп трансформацій», - зазначив Міністр Кабінету Міністрів України, голова Координаційної ради Олександр Саєнко.

2017 рік став другим роком реалізації комплексної середньострокової Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки, розробленої відповідно до загальноєвропейських принципів та критеріїв належного урядування SIGMA/OECD.

У 2017 році:

- Україна підвищила рейтинг «Прозорість формування політики» на 34 позиції й посіла 65-е місце в 2017 році згідно з Індексом глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму (Global Competitiveness Index of World Economic Forum);

- Уряд розпочав реформу міністерств і формування нових структур – директоратів, спрямованих на посилення функцій з аналізу та формування політики. Створено 50 нових директоратів у 10 пілотних міністерствах, Секретаріаті Уряду та двох агентствах;

- розпочато набір на державну службу на новостворені посади «фахівців з питань реформ» у директорати. Оголошено 473 вакансії на новому порталі вакансій career.gov.ua з можливістю подати заявку он-лайн. Щомісяця портал відвідувало близько 42 000 унікальних користувачів. Більш як 13 000 кандидатів подали заявки он-лайн, що становить у середньому 29 кандидатів на одну вакансію;

- Уряд України запровадив 35 електронних послуг для населення та бізнесу, серед них реєстраційні сервіси, послуги в соціальній сфері та будівельній галузі тощо;

- впроваджено портал відкритих даних "data.gov.ua", що оприлюднює понад 25 000 наборів даних. Завдяки цьому Україна підвищила свій рейтинг на 23 позиції і посіла 31-е місце у глобальному індексі відкритих даних Open Data Index.

У 2018 році Уряд продовжує розбудову трьох ключових напрямів:

- ефективних структур та впровадження сучасних процедур в центральних органах виконавчої влади, зокрема процес трансформації міністерств, впровадження сучасних практик та інструментів формування державних політик, оновлення Регламенту КМУ;

- впровадження сучасних методів управління персоналом у державній службі, зокрема оптимізацію процедуру набору персоналу на державну службу, впровадження інформаційної системи з управління персоналом та електронний кабінет держслужбовця, запровадження процедури оцінювання результатів роботи державних службовців за чіткими показниками ефективності (KPIs);

- реалізацію інструментів електронного урядування – впровадження системи електронної взаємодії органів державної влади та системи електронного документообігу, оптимізацію надання 30 популярних державних електронних послуг із використанням мобільного ID, активний розвиток відкритих даних.

18 червня вступили у дію зміни до конкурсної процедури на нові посади державної служби, набір на які триває в рамках реформи державного управління з вересня минулого року.

Прийняті Урядом зміни передбачають зменшення кількості етапів, що дозволить не втрачаючи якості оцінювання, оптимізувати час кандидатів; автоматизацію перевірки професійних знань - відтепер кандидати будуть проходити тест з 25 питань, що охоплюють не більше 5 нормативно-правових актів; зменшення прохідного балу, визначеного на основі попередньої

статистики результатів тестування Окрім цього, категорію «А», вищий корпус державної служби, тепер будуть перевіряти на знання англійської або французької мови за міжнародними підходами (лексико-граматичний тест, аудіювання, читання та вільне висловлення думки).

Заплановані результати реформи:

1. Підвищення якості державних послуг. Послуги надаватимуться компетентним персоналом.
2. Деполітизована, стабільна і професійна служба, орієнтована на громадян для виконання завдань в інтересах держави.
3. Залучення на службу талановитих громадян.
4. Прозора і підконтрольна громадянському суспільству державна служба.

Зрештою зростатиме довіра громадян до влади і державних інститутів, що, є найголовнішою запорукою успіху реформ.

II. ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Проблеми формування іміджу органів виконавчої влади пов'язані передусім з кризовими тенденціями розвитку сучасного українського суспільства. Суттєві негативні зрушення у всіх сферах життєдіяльності суспільства впливає на соціальне самопочуття населення України.

На даний час спостерігається тенденція щодо зниження довіри населення до владних інституцій, у тому числі органів державної влади. Громадяни зневірилися у можливості вирішення власних проблем центральними та місцевими органами державної влади, що в свою чергу, впливає на якість надання адміністративних послуг, отримання запитів населення на ці послуги, реформування системи надання цих послуг.

Можна констатувати, що владними структурами здійснюються кроки щодо врегулювання питання покращення іміджу держави, органів державної влади, державних службовців через формування державної інформаційної політики.

Водночас, законодавчі акти, які приймаються, не є системними та, на жаль, не сприяють формуванню відкритого діалогу між владою та громадськістю, що в свою чергу не реалізує принципу відкритості та прозорості влади.

У зв'язку з вищезазначеним актуалізується питання визначення основних проблем формування іміджу державних органів влади, у тому числі іміджу центральних органів виконавчої влади. Через визначення проблем формування іміджу центральних органів виконавчої влади можна визначити шляхи удосконалення процесів та механізмів формування зазначеного іміджу.

Формування іміджу органів державної влади, у тому числі іміджу центральних органів виконавчої влади, – це складний процес, який вимагає координації діяльності не тільки інформаційних служб, а й структурних підрозділів, які займаються зв'язками з громадськістю.

Багато українських вчених констатують про недосконалість, а подекуди й відсутність виваженої, спрямованої на перспективу програми діяльності владних структур України щодо розвитку конструктивних зв'язків з громадськістю з метою формування позитивного іміджу влади та її представників.

Проблеми формування іміджу органів державної влади аналізуються з точки зору формування іміджу держаних службовців, політиків, посадових осіб місцевого самоврядування.

Так, на думку українських вчених суспільство турбує поведінка державних службовців і якість суспільних послуг, які вони надають, корупція і хабарництво, зволікання і тяганина, непрозорість і невизначеність адміністративних процедур, незахищеність від «свавілля чиновників», нерозумність державної політики та постійний фінансовий ризик, спричинений її непередбачуваністю, відсутність можливості реального громадського контролю за діяльністю органів публічної влади.

Загалом основним критерієм ефективності чиновника є здатність нести відповідальність за прийняті рішення, а також і за його бездіяльність. Як показує практика, чим гучніші заяви роблять державно-управлінські структури

і чим менш рішучими виявляються їх дії, тим меншу ефективність вони декларують, тим негативніший імідж вони мають в очах громадськості. Важлива роль при позиціонуванні такої діяльності належить державно-управлінським службам зв'язків з громадськістю, які таку неадекватність заяв та дій можуть намагатися спростовувати іншими комунікативними засобами, зокрема шляхом зосередження уваги громадськості на позитивних рішеннях влади, а подекуди і шляхом переключення уваги громадськості на інші «новинні приводи», які за таких умов можуть створюватись штучно.

Це в свою чергу впливає на формування позитивного іміджу не лише державних службовців, а всієї системи державного управління.

Процес формування позитивного іміджу центральних органів виконавчої влади має здійснюватися поступово, цілеспрямовано, постійно.

На думку українських дослідників Т. Гаман та О. Андрійчук сьогодні пріоритети в діяльності інформаційних служб органів державної влади надаються комплексу прес-посередницьких функцій інформування громадськості реагуючого характеру, розрахованих на разовий ефект. Дострокові програми наукового дослідження та аналізу стану громадської думки в умовах системної трансформації всіх сфер життєдіяльності українського суспільства, вивчення потреб громадськості в сучасних умовах відсутні, стан просвітницько-виховної та пропагандистської роботи серед різних цільових груп і громадськості є незадовільним.

Позитивний імідж органів державної влади є показником авторитету та успішності держави як на внутрішній, так і на міжнародній арені, свідчить про її економічну міць, багатство, впливовість, добробут населення, здатність швидко реагувати на глобальні виклики. Процеси глобалізації, що стали визначальним чинником розвитку сучасної цивілізації, потребують оперативності та координованості дій інститутів державної влади національних держав, що можливо досягнути лише за рахунок конструктивної, злагодженої співпраці з громадськістю.

Криза українського суспільства призвела до серйозних духовних та моральних наслідків в усіх сферах, у тому числі і в державній службі. Негативні процеси, які торкаються державної служби, гостро зачіпають її етичний бік, що є однією із складових культури управління державного службовця. В уяві людей державний службовець – це не просто спеціаліст, це – людина, яка виступає від імені держави. Поведінка державного службовця, незалежно від того, до якого виду державної служби належить його посада, його ставлення до справи, до громадян, його мова, зовнішній вигляд формують не тільки його власний авторитет, але й авторитет тієї служби, яку він уособлює, і держави .

Позитивних характеристик іміджу центральних органів виконавчої влади може надати їх «презентація» суспільству як компетентних структур, укомплектованих професіоналами, які мають досвід практичної ефективної діяльності. Водночас, владні структури повинні бути позиціоновані як органи відкриті, прозорі, доступні для діалогу, дискусій, пропозицій, співпраці. Їх діяльність має носити публічний характер через підзвітність перед населенням, інформування про плани, перспективи діяльності, прийняті рішення, їх мотиваційні підстави, шляхи і засоби досягнення поставлених цілей.

У сфері державного управління суспільне уявлення про владу складається не тільки з інтегрованого уявлення про весь спектр державних осіб, а й з оцінок рівня організації роботи як окремих органів влади, так і всієї системи державного управління. Для створення умов позитивного сприйняття влади населенням, атмосфери партнерства між владою і суспільством необхідно забезпечити їх підкріплення позитивними образами всього масиву державних службовців.

Крім того, на формування іміджу державної влади відчутний вплив має зовнішнє середовище, зокрема оцінювання громадськістю діяльності органів державної влади, ефективності виконання ними своїх функціональних обов'язків. Таким чином, можна стверджувати, що імідж державних установ, у тому числі імідж центральних органів виконавчої влади, носить оцінний характер. Рівень оцінювання іміджу може корелюватися, змінюватися

відповідно до умов суспільно-політичного, соціального – економічного та культурного розвитку суспільства. Оцінка іміджу органів державної влади може здійснюватися за двома показниками: дія (діяльність) та поведінка. Оцінка діяльності органів державної влади визначається рівнем виконання ними своїх функціональних обов'язків, а також наслідками їх функціонування для суспільства. На визначення якісних характеристик іміджу (позитивний/негативний) впливає стиль поведінки державних службовців, їхнє ставлення до представників громадськості. Варто зазначити, що ці оцінки ґрунтовані на суспільних домовленостях, значна частина яких виражена в законах і підзаконних актах, що стосуються, зокрема, діяльності органів державної влади .

Проведений аналіз літератури з проблематики дає підстави виділити основні принципи формування позитивного іміджу органів державної влади, до яких слід віднести наступні. Так, перший принцип – це далекоглядність (стратегічність) центральних органів виконавчої влади характеризує їх здатність запропонувати громадянам перспективні та ефективні програми розв'язання суспільно-політичних та економічних проблем.

Другий принцип – справедливість центральних органів виконавчої влади передусім пов'язується із законністю, відкритістю та прозорістю їх діяльності, а головне із дотриманням чітких етичних та правових стандартів суспільної життєдіяльності, в протилежному випадку влада ризику виглядати в очах громадськості беззаконною, безвідповідальною і високо корумпованою.

Наступний принцип – стабільність функціонування центральних органів виконавчої влади створює ефект передбачуваності та перспективності процесів реалізації державної політики. Саме стабільність, яка характеризує ефективну реалізацію функцій державного управління є важливою складовою формування рівня довіри до влади з боку громадськості. Від того наскільки влада є стабільною залежить тривалість комунікативного зв'язку влади та громадськості .

Довіра до центральних органів виконавчої влади є також принципом формування позитивного іміджу органів влади та може бути досягнута лише за тих умов, якщо остання доводить свою стратегічну спрямованість надавати об'єктивну інформацію громадськості про свої рішення, декларуючи тим самим відкритість та прозорість своїх дій.

Формування позитивного іміджу центральних органів виконавчої влади посідає важливе місце в системі державних пріоритетів. Для цього існують об'єктивні причини: по-перше, бурхливий розвиток інформаційно-комунікативних технологій, які гранично розширили межі іміджевого впливу державного апарату; по-друге, чітке усвідомлення органами державної влади тієї важливої ролі, яку відіграє зважена іміджева політика в забезпеченні ефективності державної політики та реалізації національного інтересу.

На підставі проведеного аналізу літератури з проблематики можна визначити наступні проблеми формування іміджу центральних органів виконавчої влади.

По-перше, відсутність єдиної Концепції формування іміджу центральних органів виконавчої влади. Існує безліч нормативно-правових актів України, які декларують принципи прозорості та відкритості влади через посилення ролі громадськості при прийнятті управлінських рішень. Зокрема, це закони України «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про доступ до публічної інформації», «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» та ін. Водночас зазначені нормативно-правові акти не сприяють формуванню позитивного іміджу центральних органів виконавчої влади.

По-друге, фрагментарність державної інформаційної політики, у тому числі, формування зв'язків з громадськістю. Нормативно-правові акти, що формують державну інформаційну політику, лише в деяких аспектах розвивають інформаційне поле щодо діяльності центральних органів

виконавчої влади, однак не впливають на ефективне формування іміджу цих органів.

По-третє, відсутність довіри населення до інституцій влади та державних службовців. Образ державного службовця є важливою складовою у формуванні іміджу центральних органів виконавчої влади. Формування іміджу державного службовця ускладнюється тим, що в Україні довгий час не існувало власної державно-управлінської системи, а створена після проголошення незалежності система державного управління перебуває у стані постійних змін та трансформацій. Крім того, як продемонстрував проведений аналіз, у населення України склалося негативне ставлення до чиновників, а також державних інституцій.

По-четверте, негативні прояви в системі державного управління, такі як: непрофесійність, корупція, протекціонізм, непрозорість прийняття управлінських рішень, негативно впливає на формування іміджу центральних органів виконавчої влади.

По-п'яте, відсутність комплексної програми владних структур щодо формування конструктивних зв'язків з громадськістю та врахування думки населення України під час прийняття та реалізації важливих управлінських рішень.

По-шосте, недосконала співпраця владних структур з засобами масової комунікації (ЗМК), які висвітлюють діяльність центральних органів виконавчої влади. Слід врахувати налагодження та постійний зв'язок ЗМК з центральними органами виконавчої влади під час розробки Концепції формування іміджу центральних органів виконавчої влади. Крім того: ЗМК уособлюють собою фактично «четвертою владою» та мають досить велику довіру населення; ЗМК являють собою так званого посередника між центральними органами виконавчої влади та населенням країни; ЗМК фактично через свої інформаційні повідомлення змушують центральні органи виконавчої влади звернути на свою діяльність та результати прийнятих рішень.

Результати Моніторингу сприйняття прогресу реформ, що проводить TNS

спільно з Національною радою реформ, (проект «Моніторинг сприйняття прогресу реформ» був ініційований проектним офісом Національної ради реформ у вересні 2015 року з метою більш повного відображення прогресу реформ. Відповідно до концепції проекту вимірювання громадської думки по загальних запитаннях довіри до органів влади, поінформованості та помітності прогресу реформ здійснюється щомісячно. Крім того, кожного місяця відбувається більш глибоке опитування респондентів по трьох з вісімнадцяти пріоритетних реформах. Повний звіт «Моніторингу сприйняття прогресу реформ» можна на сайті Національної ради реформ reforms.in.ua. Опитування проводилось методом он-лайн опитування з 4.04.2016 – 14.04.2016. Географія дослідження — вся Україна (крім АРК), міське населення, чоловіки і жінки у віці 18-55 років. Вибірка 1000 респондентів, квотна за статтю, віком, регіоном і розміром населеного пункту).

свідчать, що переважна більшість українців вважають, що ідеальний держслужбовець повинен дотримуватись законів, шукати шляхи для вирішення питання, а не для відмови, бути справжнім фахівцем у своїй справі та ставитись з повагою до громадян.

При чому, серед жителів Західного регіону значуще більше тих, хто вважає, що ідеальний держслужбовець має дотримуватись принципу верховенства права (46%), бути патріотом України (50%) та бути лояльним до органів державної влади (22%). Серед жителів Східного регіону значуще менше тих, хто вказав, що ідеальний держслужбовець має бути патріотом України (28%).

Що ж заважає ідеальному держслужбовцю існувати, на думку українців? Найчастіше, більшість опитаних називає бюрократизм держслужби, як головний чинник «не ідеальності» державної служби. 63% вважають, що перешкодою є низькі зарплати держслужбовців, 56% вказали, що причина — у відсутності системи мотивації (програм навчання, кар'єрного росту) працівників. Трохи більше половини опитаних вважають, що причиною є особисті якості держслужбовців чи їх недостатній рівень кваліфікації.

З метою формування позитивного іміджу центральних органів виконавчої влади потрібно, щоб державна політика знаходила підтримку розуміння в суспільстві через планову діяльність органів державної влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства.

Проблемами формування іміджу органів виконавчої влади є: відсутність єдиної Концепції формування іміджу центральних органів виконавчої влади; фрагментарність державної інформаційної політики; відсутність довіри населення до інституцій влади та державних службовців; негативні прояви в системі державного управління, такі як: непрофесійність, корупція, протекціонізм, непрозорість прийняття управлінських рішень; відсутність комплексної програми владних структур щодо формування конструктивних зв'язків з громадськістю та врахування думки населення України під час прийняття та реалізації важливих управлінських рішень; недосконала співпраця владних структур з засобами масової комунікації.

ІІІ. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників для реалізації цілей організації, які здійснюються шляхом застосування технології управління персоналом за допомогою спеціальних кадрових технологій.

Управління людськими ресурсами включає в себе усі функції, пов'язані з плануванням кар'єри, залученням, добором, соціалізацією, професійним розвитком, оцінюванням показників діяльності, оплатою праці, мотивацією, підтримкою робочих відносин з метою максимального використання людського потенціалу.

Головною метою сучасної системи управління персоналом державної служби є раціональне та ефективне використання кадрів державної служби, залучення, розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу державних службовців.

Вирішення кадрових питань є однією із найактуальніших проблем державної служби, адже для втілення будь-яких політичних чи економічних перетворень потрібні відповідні інститути, органи та підготовлені висококваліфіковані кадри.

Сьогодні основна увага має бути приділена вдосконаленню системи державної служби відповідно до вимог нової соціальної, політичної та економічної ситуації в Україні. Дана система повинна відповідати сучасним вимогам результативної роботи з кадрами з урахуванням міжнародних стандартів.

Функціонуючі зараз кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики, їх діяльність часто обмежується в основному вирішенням питання прийняття та звільнення працівників, оформлення кадрової документації. В органах виконавчої влади відсутні відділи які б займались плануванням кар'єри службовця, розробкою системи підвищення кваліфікації державних службовців, проведенням аналізу роботи відділів та службовців даної установи. Структура кадрових служб, якісний склад та рівень оплати праці кадрових працівників не відповідає завданням реалізації активної кадрової політики. Слабка робота з кадрами - одна з головних причин неефективності системи управління органами виконавчої влади.

Основними характерними ознаками управління персоналу в органах виконавчої влади України сьогодні є:

- нестабільний склад управлінських кадрів, порушення спадкоємності в роботі;
- непрозорість діяльності органів державної влади в роботі з кадрами;
- недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу;
- не престижність державної служби (низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців);
- відсутність цілісної системи кадрової роботи на рівні держави;
- немає належного громадського та державного контролю за діяльністю

персоналу органів виконавчої влади, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи.

Напрями вдосконалення системи роботи з кадрами в державній службі:

- реорганізація кадрових служб (сучасне управління персоналом не відповідає поняттю роботи з кадрами. Потрібно створити такі кадрові служби, які, крім відомих класичних задач адміністрування кадрів, виконували б також основну стратегічну концепцію по керівництву організацією);

- створення банку даних про психологічні типи працівників (це дозволить належно визначити сумісність людей, а також допоможе формувати найбільш стійкі колективи з оптимальним соціально психологічним кліматом та високою працездатністю);

- розробка нового мотиваційного механізму (який поставить державного службовця перед необхідністю постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок);

- встановлення чіткого та прозорого механізму зв'язку між висновками атестаційної комісії (рівнем кваліфікації, компетентністю, діловими якостями, освітою) та службовим просуванням і рівнем заробітної плати.

Реалізація зазначених заходів управління персоналу державної служби дозволить досягти основну мету - створенню в Україні дійсно стабільної, політично незалежної, професійної державної служби, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику щодо суспільного розвитку та надавати гарантовані державою послуги населенню.

Принципова, виважена і цілеспрямована кадрова політика повинна забезпечити подолання непрофесіоналізму і безвідповідальності державних службовців та докорінно покращити діяльність органів виконавчої влади. Особливу увагу слід приділити розвитку самоосвіти державних службовців установи, в тому числі і керівного складу.

Також, одним з проблемних питань у діяльності державних службовців є ницький рівень сформованості командного духу, почуття себе членом єдиної команди, яка працює спільно задля досягнення результату.

Незалежно від місця і часу, всім колективам притаманні певні моделі поведінки, системи поглядів і цінностей, які визначають характер взаємодії співробітників як усередині колективу, так і з зовнішніми клієнтами та партнерами. При цьому корпоративна культура не буває хорошою або поганою. Правильніше буде розрізняти хаотичну або незрілу культуру і навпаки, логічну і продуману, яка чітко співвідноситься зі стратегією компанії і працює на досягнення цілей. Останні дослідження тільки підтверджують цей факт: 86% компаній вважають, що причина їх успішності криється в корпоративній культурі. Залученість персоналу стала ключовим моментом бізнесу, адже вона здатна збільшити прибуток на 22% і підвищити якість роботи на 44%. Корпоративна культура - це не тільки якийсь загальноприйнятий звіт правил і кодексів, а й загальна атмосфера, яка панує в організації. Найчастіше робота передбачає мінімум 9 годин на день проводити в колективі, тому сприятлива і дружня обстановка грають величезне значення. Можливість повноцінної реалізації професійного потенціалу, відчуття себе частиною згуртованої команди, корисним і цінним співробітником - ось секрет здорового і міцного корпоративного духу. Ретельно сплановані корпоративні заходи здатні успішно впоратися з більшістю складних і проблемних моментів.

У такому випадку найкращим засобом стане тимблдінг. Він дозволить в форматі гри познайомити нових колег, показати важливість кожного співробітника для спільної справи, а загальні перемоги в конкурсах дозволять зняти напругу і зміцнити командний дух. Багато великих компаній з великою географією та складними виробничими процесами досить часто стикаються зі ще однією проблемою: співробітники на місцях не усвідомлюють повною мірою своєї ролі для компанії в цілому, не бачать загальної картини, що в свою чергу призводить до нерозуміння з керівництвом і опору змінам. У таких випадках розробляється оригінальний рольовий сценарій, який дозволяє продемонструвати особливості роботи всіх підрозділів і важливість взаємодії між ними для успіху спільної справи. Якщо ви зацікавлені в побудові міцної та ефективної корпоративної культури, варто підходити до цього питання

стратегічно, розробляти план заходів на рік з урахуванням важливих дат і особливостей роботи персоналу. Створення внутрішньої філософії, системи цінностей і позитивної атмосфери повинні підкріплюватися регулярними активними діями, інакше процес буде протікати безсистемно і ви просто не досягнете бажаного результату. Ось чому корпоративна культура повинна стати пріоритетом, адже від ступеня задоволеності і єдності вашої команди залежить успіх вашого підприємства.

Одним з найефективніших методів вирішення проблеми формування команди є проведення тренінгів.

Тренінг – короткостроковий захід (або система заходів), який використовується у навчальному процесі з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з метою підвищення рівня їх професійної компетентності, формування системи професійних умінь, навичок інтелектуальної діяльності і самоосвіти шляхом сумісної діяльності тренера (викладача) і групи осіб, яка полягає у виконанні учасниками тренінгу (індивідуально чи у малих групах) під керівництвом тренера вправ, практичних завдань, за змістом і характером близьких до професійних.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 № 564 "Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування", із змінами, тренінги проводяться за програмами та планами, що розробляються відповідними навчальними закладами і затверджуються органами, на які поширюється дія законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування", на підставі типових програм і рекомендацій, підготовлених Національною академією державного управління при Президентові України та затверджених Національним агентством України з питань державної служби в установленому порядку (наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04.11.2011 № 49 "Про затвердження методичних рекомендації щодо розробки типових програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів,

тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів", із змінами).

Тренінги для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування організовують і проводять, у т.ч. і центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій.

ВИСНОВКИ

Реформа державної служби повинна забезпечити її нову якість відповідно до кращої європейської практики. Пріоритетами реформи державної служби є:

побудова професійної, некорумпованої, престижної, орієнтованої на потреби громадян державної служби;

відділення політики від адміністрування;

впровадження компетентнісної моделі управління людськими ресурсами;

гармонізація державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;

впровадження прозорої моделі оплати праці і кар'єрної мотивації державних службовців;

кадрове забезпечення процесу децентралізації.

Для підвищення ефективності роботи усієї системи державного управління необхідно також змінювати функції державних органів, процедури та принципи їх роботи, та запроваджувати сучасні електронні засоби взаємодії. Лише у нових структурах з новими процесами нові держслужбовці працюватимуть по-новому.

Наше спільне завдання (держслужбовців-реформаторів, українських експертів та партнерів із Євросоюзу) – рухатися вперед і забезпечити незворотність реформи.

В Україні потрібний якісно новий підхід до організації державної служби, підбору державних службовців, рівня їх забезпечення. Зміна людського підходу до роботи в державному апараті є необхідною передумовою успішності

адміністративної реформи. Це означає перебудову принципів кадрової політики, професійно-кваліфікаційних вимог та сформованих стандартів взаємин у державній службі відповідно до реальних життєвих орієнтацій державних службовців. При цьому, цей процес має дві сторони: з одного боку, необхідно встановити високі вимоги для осіб, які бажають обіймати посади державного службовця, а з іншого – відповідний рівень матеріального, фінансового, технічного забезпечення. Саме двобічність цього процесу призведе до його успішного реформування.

Список використаної літератури:

1. Кабінет Міністрів прозвітував про виконання Стратегії реформування державного управління. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://career.gov.ua/site/view-news?id=30>
2. Закон України «Про державну службу», ст.4 Принципи державної служби. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://protokol.com.ua/ua/pro_dergavnu_slugbu_statyya_4/
3. Управління персоналом на державній службі: новий статус кадровика, кейси, методика проведення співбесіди. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://wikiatlas.org.ua/upravlinnya_personalom_derzhavnoyi_sluzhby.html
4. Управління персоналом державної служби. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/july/issue-7/article-19498.html>
5. Верех, С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / С. М. Верех. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzhbovtiv-stan-problemi-i-shlyahi-ih-virishennya>
6. Могильний С.А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/5/02.pdf>
7. Федорів Т.В. Співвідношення понять “імідж” та “репутація” у державному управлінні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Fedoriv.pdf>
8. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» від 12.01.2015 р. № 5/2015 [Електрон, ресурс]. - // Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/glava-derzhavi-zatverdiv-strategiyu-stalogo-rozvitku-ukrayin-34506>
9. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від від 07.07.2010 р. № 564 -Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/en/167-97-%D0%BF>
10. С. Сорока «Агенти змін в уряді: що пішло не так і як зробити реформу уряду успішною? [Електронний ресурс] Режим доступу: www.center.gov.ua/
11. А. Шаіпов"Ефективність державної служби: як оцінити та досягти? [Електронний ресурс] Режим доступу: visnyk.academy.gov.ua
12. TNS Ідеальний держслужбовець очима українців: міф чи реальність? [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://tns-ua.com>

Тренінгове заняття на формування командного духу

Мета тренінгу – об'єднати учасників групи для спільного вирішення поставлених завдань, розвиток вміння висловлювати симпатію і повагу один до одного.

Від того на скільки згуртована група залежить якість виконання завдань та рівень досягнення поставлених цілей організації.

Завдання тренінгу:

1. формування сприятливого психологічного клімату в групі;
2. знаходження подібностей в учасників групи для покращення взаємодії між ними;
3. первісна діагностика психологічної атмосфери в групі;
4. усвідомлення кожним учасником своєї ролі, функцій у групі;
5. розвиток вміння працювати в команді;
6. згуртування групи.

1. Вступна частина - розповісти про цілі і завдання тренінгу. Дати пояснення поняттям «колектив», «згуртованість», охарактеризувати стадії розвитку групи в колектив.

Кожному учаснику групи роздається бейдж, де він записує своє ім'я.

На великому плакаті записуються правила групи. Наприклад:

«Правило піднятої руки», «Вимкнення мобільних телефонів», «Взаємоповага» та ін.

Знайомство. Спочатку нехай учасники тренінгу запам'ятають імена одне одного. Процедура є простою — виконується вправа, що відома під назвою «Снігова куля» (перш ніж назвати своє ім'я, учасник повторює імена всіх попередніх йому учасників), яку ми вже наводили раніше.

Для продовження знайомства пропонуємо завдання, з яких кожний керівник може обиратиме щось доречне: називання свого ім'я з додаванням значущої для оточуючих інформації («Подобається — не подобається»)

Для закріплення значущої інформації можна ввести правило повторення попереднього. Перш ніж висловити інформацію про себе — повтори те, що сказав про себе сусід. Це дещо знижує неминуче первинне напруження й дозволяє сформувати атмосферу довіри.

2. Трансляція роликів про значимість групи (ролик 1,2), обговорення побаченого.

3. Зв'язування групи. Група стоїть у колоні по одному, в лівій руці у кожного протягнутий уздовж групи тонкий канат. Учасникам дається завдання щільно скрутитися за годинниковою стрілкою в «рулет», після чого ведучий обв'язує групу кінцем, який залишився на рівні пояса. В такому стані групу просять переміщатися по приміщенню за траєкторією, що задається ведучим.

Іноді дається додаткове завдання: в процесі переміщення кожен з учасників говорить три цікаві факти про себе, а після завершення вправи інші учасники згадують ці факти. Ведучому слід уважно стежити за траєкторією руху групи, щоб уникнути зіткнення учасників з нерухомими предметами. Час виконання: 2-3 хвилини.

4. Вправа "Малюнок на спині"

Учасники стають у дві шеренги один за одним. Останньому в ланцюжку показується малюнок, який він повинен "намалювати" на спині того, хто стоїть перед ним і так далі. Перший учасник малює на папері те, що "відчув". Виграє та команда, чий малюнок найбільше схожий з вихідним. Можна зробити командний варіант, а можна з усією групою, тоді буде одна шеренга

Психологічний зміст вправи: розвиток почуття сенситивності, групової взаємодії за допомогою тактильних контактів.

Необхідні матеріали: фломастери, листи А4, малюнки

5. Атоми і молекули. Ведучий: « Уявіть, ви – самотні атоми. Починається хаотичний броунівський рух, при цьому можливі легкі зіткнення один з одним. Будьте обережні. За моєю командою ви повинні з'єднатися в молекули, число атомів в якій я назву».

Через деякий час після початку ведучий говорить цифру, наприклад, «п'ять». Учасники складають групи по п'ять осіб. Потім, інша кількість атомів в молекулах і т.д., але не більше 4-5 разів. Вкінці можна назвати молекулу, в якій атомів рівно стільки, скільки учасників в групі.

6. Друкарська машинка. Учасникам загадується слово або фраза. Букви, що становлять текст, розподіляються між членами групи. Потім фраза повинна бути сказана якомога швидше, причому кожен називає свою букву, а в проміжках між словами всі плескають у долоні. партнера. Потім партнери поміняються ролями.

7. Подібність і відмінність. Ведучий: «Люди спілкуються, бо вони схожі або відмінні один від одного. Давайте знайдемо відмінності і схожість один з одним. Кожен з вас повинен вимовити фазу, звертаючись до сусіда справа: “Ми з тобою схожі, тим що ... (називається будь – яка ознака “схожості “), але на відміну від тебе я ... (називається будь – якої ознака “відмінності “). Наприклад: “Ми з тобою схожі, тим що любимо тварин, а особливо кішок, але на відміну від тебе я люблю їсти пломбір з солоним огірком.”

8. «Хто народився у травні ...»

Група розсідається по колу. Пояснить учасникам, що зараз буде проводитися гра, за допомогою якої вони зможуть краще пізнати один одного. Ви називаєте особистісна якість або описуєте ситуацію і просить учасників, по відношенню до яких справедливо вислів, виконати певну дію. Вони встають зі стільця, виконують цю дію і знову сідають на місце. Наприклад: «Той, у кого є брат, повинен клацнути пальцями». Темп гри

повинен зростати. Варіанти висловлювань:

- у кого блакитні очі-тричі підморгніть;
- той, хто сьогодні вранці з'їв смачний сніданок, нехай погладить себе по животу;
- хто народився у травні, нехай візьме за руку одного члена групи і станцює з ним;
- хто любить собак, тричі прогавкав;
- хто любить кішок, тричі промуркотів;
- хто п'є каву з цукром і молоком, загляньте собі під стілець;
- хто знаходить, що гра триває досить довго, має тричі грюкнути долонями по сидінню, схрестити руки на грудях і голосно крикнути: «Досить!».

9. Рефлексія емоційного стану: учасники сидять у колі і по черзі висловлюються, що вони відчують, що їм сподобалося, а що ні, чого вони очікували, що їм було легко виконувати, де виникали труднощі і т.д.

10. Ритуал прощання.

Учасники тренінгової групи сидять у колі, триматися за руки, дивляться один одному в очі і посміхаються. Заключне слово ведучого з побажанням.