

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: «Удосконалення адміністративних аспектів з управління персоналом  
державної служби»

Спеціальність 281 - Публічне управління та адміністрування

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_

/Рекуненко І. І.

Керівник роботи: \_\_\_\_\_

/Таранюк К. В.

Виконавець: \_\_\_\_\_

/Гребенюк М. М.

Група: ПУ-81

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

## 1.1 Методи підбору персоналу

Запорука успішності діяльності органів державної влади, є підбір кадрів, а саме кандидатів, які претендують на посади публічних службовців. Підбір кадрів дозволяє укомплектувати існуючі публічні інституції, дати певний стимул до розвитку, та забезпечить стабільність в діяльності цих органів влади. Помилки, які допускаються за рахунок «людського фактору» та прорахунки у підборі персоналу, його відборі з поміж десятків, або навіть сотень кандидатів, а також в розстановці працівників, відповідно їх кваліфікації, можуть знищити результати навчання цього персоналу, або дати мізерний ефект від використання минулого досвіду.

Підбір персоналу полягає у вивченні психологічних та професійних якостей кандидатів з метою визначення їх можливостей та перспектив руху кар'єрними сходами, відповідності вакантному робочому місцю та посаді з подальшим відбором з поміж претендентів, які найбільш підходять до даної посади, враховуючи: кваліфікацію, спеціалізацію, досвід, особисті якості, здібності, інтереси та характер[11].

Враховуючи вище сказане підбір персоналу є складним процесом, який складається з декількох етапів. Для початку проводиться співбесіда з кандидатами, заповнюються заяви, анкети, подається резюме. Також відбувається проходження тестування, перевірка рекомендацій, наявності, медичних огляд, тощо. А вже потім, аналізуючи весь цей перелік завдань, відбувається підбір персоналу, та виноситься рішення про наймання на роботу.

Рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх

професійної компетентності, зокрема з урахуванням нових завдань та пріоритетів[10].

При підборі кандидатів на державну службу, необхідно використовувати наступні аспекти:

-Орієнтація на сильні сторони. При пошуку кандидатів необхідно оцінювати його сильні сторони, тобто те, що він може принести з собою в публічну службу. Слабкі сторони, без спірно, теж важливі, але не варто на них зациклюватися, адже пошук кандидата, який повністю буде відповідати всім вимогам просто не можливо, не існує ідеальної людини для конкретної посади.

-Наймати працівників лише за необхідності. В роботі державних органів та на звичайних підприємствах може виникнути ситуація, коли все зупинилося, тобто відсутній рух в діяльності. В таких ситуаціях керівники приймають рішення найняти нових робітників, або ще гірше, замітени старих та досвідчених робітників, найняти нових.

Потрібно подивитися глибше в цю проблему і зрозуміти, в чому тут помилка. Зазвичай проблеми знаходяться не в персоналі, а в інших аспектах, саме тому, перед тим, як наймати нових працівників, потрібно досконало вивчити те, що становить цю зупинку.

-Забезпечити відповідність індивідуальних якостей до посади. Один із найскладніших пунктів це відповідність якостей людини, наприклад його досвід, кваліфікація, особисті якості, світогляд, навички та вміння, та інше, до посади. Найгірше те, що реальну характеристику людині дати з першого погляду просто неможливо. Для цього потрібен певний час працювати з цією людиною, спостерігати за нею щоб зрозуміти, чи може вона впоратися зі своєю посадою та покладеними задачами.

Також існує ситуація, коли вже найманий працівник обіймає посаду, проте його кваліфікація є недостатньою В даному випадку є доцільним змінити посаду службовця, щоб вона відповідала його кваліфікації, або відправити на курси, щоб дати їй необхідні навички.

-Реальні вимоги до кандидатів. Не поодинокі ті випадки, коли в оголошеннях вакантних посад на державну службу є невідповідність віку людей

і кількості років досвіду роботи, наприклад людина віком 30 років з досвідом роботи 20 років. Саме тому доцільно встановлювати більш реальні вимоги до кандидатів, тому для підбору потрібно задатися такими питаннями:

-Кого потрібно шукати?

-Де потрібно шукати?

-Як перевірити компетенцію?

-Які будуть підстави для прийняття рішення?[18]

На нашу думку, необхідно спиратися на особисті якості кандидатів, а саме: характер, погляд на життя, плани на майбутнє, тощо. Із теоретичних знань публічному службовцю потрібні не лише знання законодавчої бази, а інші навички, конкретної державної інституції.

Відповідність критеріям відбору дозволить відсіяти некваліфікованих претендентів на публічну службу. Тобто існування певного переліку вимог дозволить більш швидко обрати потрібну людину на певну посаду.

## **1.2 Основні теоретичні аспекти управління персоналом**

Передумовою будь-якої організації, як державної, так і приватної, виступає певна ідея, певні цілі, яку група людей прагне досягти. В рамках держави, групу людей представляє все населення країни, яке обирає своїх представників.

Державний службовець - це людина, яка працює на державну службу – політично нейтральну організацію, яка консультує та підтримує уряд у проведенні політик та державних послуг [1]

Управління персоналом – це умовна наука про організаційні, адміністративні, правові, економічні та інші фактори впливу на персонал, а якщо бути точним, то на поведінку персоналу, з метою підвищення ефективності в досягненні цілей певної установи.

«Управління персоналом на державній службі – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників державних органів».[21]

В державному управлінні, управління персоналом це вплив на службовців з боку органів державної влади, керівників установ, керівників підрозділів. Цей вплив спрямований на мотивацію персоналу, професійний розвиток, стимулювання виконання завдань, розширення навичок, тощо, з метою досягнення цілей організації.

Це обумовлює необхідність у розробці наступних завдань управління персоналом:

1. Створення кадрової політики
2. Розробка кваліфікаційних вимог
3. Забезпечення робочих місць фахівцями, досвідченими або перспективними кадрами.
4. Оцінювання персоналу (тестування, психологічних аналіз, тощо)
5. Навчання персоналу
6. Корпоративна етика. Аналіз міжособистісних відносин, запобігання або врегулювання конфліктів, стресових ситуацій.
7. Формування кадрового резерву. Прогнозування плинності персоналу, майбутніх потреб в нових кадрах, планування ділової кар'єри, тощо.
8. Адаптація персоналу.

Персонал – це особа або сукупність осіб які виконують певні обов'язки для досягнення цілей організації. Вони керуються трудовим договором або контрактом, який може виступати певним захистом робітника. Найголовнішою та ключовою ознакою персоналу є його трудові обов'язки перед роботодавцем. Такі відносини повинні обов'язково підтвердженні трудовим договором, або контрактом, але існує практика формального найму, що означає відсутність будь якої документації. Це означає, що такий працівник буде не в вигідному становищі в непередбачуваних обставинах.

Також термін «персонал» передбачає сукупність всіх працівників організації, а саме робітничий та управлінський персонал, тимчасовий та постійний персонал.

Натомість, кадри – це кваліфіковані, постійні працівники, які пройшли професійну підготовку, мають досвід роботи в даній установі, володіють трудовими навичками та специфічними і спеціальними знаннями.

Людські ресурси – це певна сукупність у працівників певних соціальних, психологічних, культурних якостей.

Можливості до трудової діяльності можна охарактеризувати як «робоча сила». Робоча сила – це сукупність фізичних, інтелектуальних, психологічних здібностей, а також умінь, знань, досвіду, які використовуються для виконання завдань організації, установи або підприємства.

Потенціал цих можливостей, цієї робочої сили описує поняття «трудоі ресурси». Це частина населення країни, яке володіє певними знаннями, вміннями, здібностями, які необхідні для роботи певної сфери.

Виходячи з цього можна виділити характеристику трудового потенціалу організації, який фактично означає можливості даної організації для досягнення цілей. (Рис 1.1)

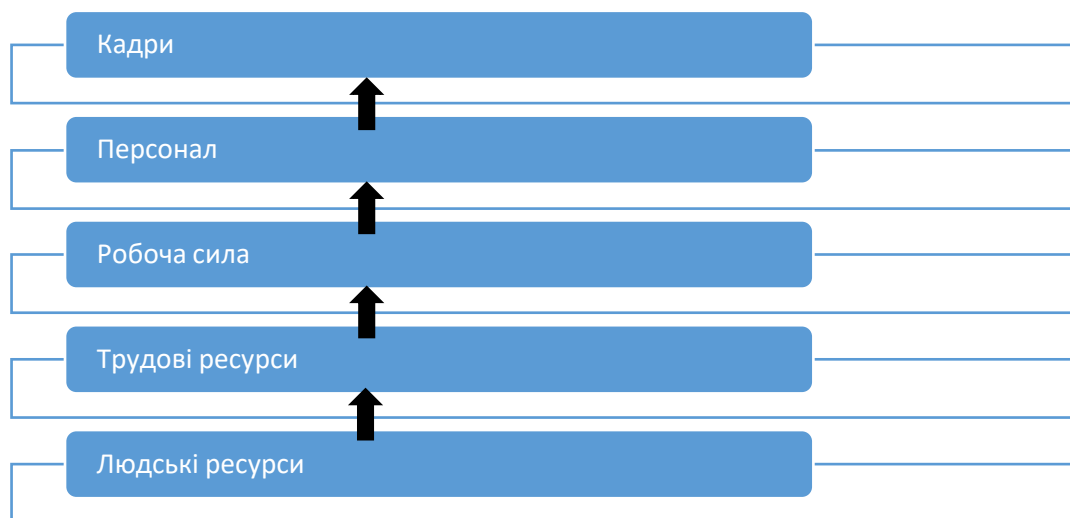


Рисунок 1.1 – Трудовий потенціал організації.

Як видно з рисунка 1.1 всі елементи знаходяться в ієрархії тому виключивши один елемент всі решта не будуть актуальними.

Також існують деякі методи управління персоналом а саме: економічні, адміністративні, соціально-психологічні та інші(Додаток А).

Економічні методи передбачають певні матеріальні блага та стимули, наприклад премії, висока заробітна плата, надання службового авто та/або квартири, тощо.

Адміністративні методи – це прямі, нематеріальні важелі впливу на працівників, спрямовані на почуття обов'язку, дисципліни, видання наказів, розпоряджень, розробка функціональних обов'язків та посадових інструкцій, тощо.

Соціально-психологічні методи передбачають механізм управління за рахунок соціальних потреб, очікувань працівника, задоволення духовних потреб, потреб саморозвитку, створенню творчої обстановки, тощо. Також цей метод можна назвати педагогічним, так як присутні певні нахили до навчання, формуванню необхідних думок, настроїв персоналу.

Найпопулярніші методи управління це економічні, та адміністративні, які можна порівняти з методом «кнути і пряника», тобто матеріального стимулювання та адміністративного покарання.

### **1.3 Зарубіжні практики управління персоналом.**

Результативність функціонування державної установи залежить від якості підбраного персоналу. Вітчизняні практики передбачають безперервне навчання персоналу, підбір кваліфікаційний або перспективних робітників, їх оцінювання, вивчення їх інтересів, формування кооперативної етики, ідеології, тощо. Ці всі фактори на пряму впливають на те, як організація буде функціонувати, тому важливо вміти побачити та розвивати потенціал в своїх працівників.

У зарубіжних компаніях цим питанням приділяють більше уваги, чим в Україні. Так, в США основною концептуальною ідеєю стала теорія демократії. В цій країні поняття державної служби охоплює як посадових осіб, технічний персонал, так і найманих працівників.

До найманих працівників можна віднести викладачів державних навчальних закладів, робочих державних підприємств і сфери комунального обслуговування [20]. Так, у США державними службовцями вважаються будь які особи, робота яких оплачується з бюджету штату, бюджету органу місцевої влади.

Як відомо, США мають федеральну форму державного устрою. Це означає, що державний апарат відділений від управління штатів. Так, кожен штат має своє законодавство а отже, федеральне законодавство не регулює діяльність державних службовців, окрім випадків, коли фінансування таких службовців надається з федерального бюджету. Решта державних службовців, здебільшого місцевого рівня, керується на незалежній основі, тобто відчужено від федерального законодавства.

Також хочемо зазначити що в Сполучених Штатах Америки існує цивільна служба. Особливість такої служби полягає в тому, що службовці такої служби обираються на основі конкурсу. Саме через створення цивільної служби були створені нові органи влади а саме: Управління з керівництва персоналом, Управління особливого радника і Рада з охорони систем заслуг.

Основними завданнями цих органів влади є набір, навчання та просування службовців, розслідування правопорушень, зловживань владою та винесення рішень щодо таких порушень.

До цивільних службовців відносяться керівники департаментів, військовослужбовці обслуговуючий персонал, тощо.

Також необхідно зазначити особливості підбору персоналу, на прикладі Сінгапуру. Підбір службовців в цій країні ґрунтується на принципах конкуренції, нейтральності та непідкупності. Це означає, що будь яка людина, яка відповідає вимогам законодавства, може вступити на державну службу та чесним шляхом отримати певну посаду, без підкупу та дискримінацій.

Призначення на державну службу розглядається на основі досягнень службовця. Так, служба проходить на ринковій основі, тобто присутня конкурентна складова. Через це заробітня плата службовця залежить від продуктивності праці.

Також, державні службовці зобов'язані щорічно проходити атестацію. Це дає змогу побачити ефективність такого службовця, що допомагає або заважає його просуванню по службі. Такі перевірки необхідні для конкурентної складової та відбору найбільш талановитих кадрів. Додатково, для цього державні службовці мають право на 100 годин навчання щорічно.



Цікавою практикою Сінгапуру є кодекс державного службовця, який складається з наступних принципів?

- 1.Непідкупність
- 2.Чесність
- 3.Порядність
- 4.Політична нейтральність
- 5.Заборона зловживання владою
- 6.Передбачення конфлікту інтересів [17]

У Німеччині відбір державних службовців складається з двох державних іспитів, до яких допускаються лише ті люди, які пройшли стажування в органах влади, та пройшли підготовку. Ще означає, що вступ до державної служби в Німеччині набагато складніший, в порівнянні з Україною.

Посади державної служби в Німеччині мають певне об'єднання, тобто об'єднання посад по ієрархії. Це означає, що вступ до будь якого посадового рівня ієрархії, має однакові вимоги, але завдання на цих посадах мають різні рівні складності, що потребує різного досвіду роботи, вмінь та професійних навичок.

Державні службовці Німеччини мають різні правові статуси, в залежності від стажу (рис. 1.2). Ці статуси відрізняються за рівнем соціального захисту та функціями службовця.

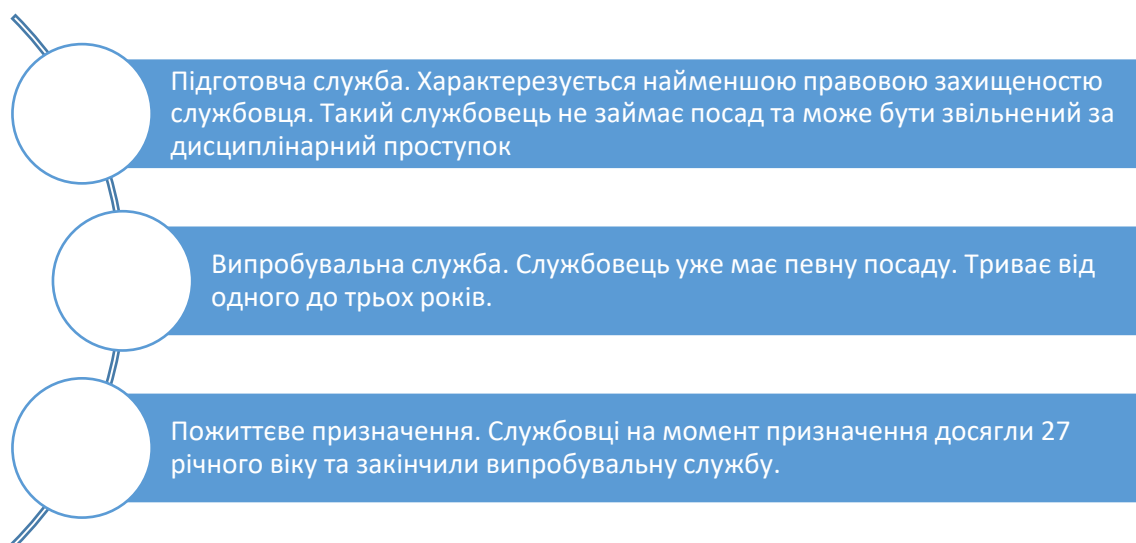


Рисунок 1.2 Правові статуси службовців в Німеччині

Складено на основі [15]

Це означає, що службовці не можуть користуватися привілеями, «соціальним пакетом» та іншими особистими перевагами державної служби без досягнення певного правового статусу.

## **Висновки до розділу 1**

1. При підборі персоналу необхідно керуватися наступними методами: орієнтація на сильні сторони, наймати робітників лише за необхідності, забезпечення відповідальності індивідуальних навичок до посади, реальні вимоги до кандидатів, визначити критерії підбору.

2. Управління персоналом – це наука про організаційні, адміністративні, правові, економічні та інші фактори впливу на персонал, а якщо бути точним, то на поведінку персоналу, з метою підвищення ефективності в досягненні цілей певної установи.

3. Існування ієрархії між людськими ресурсами, трудовими ресурсами, робочою силою, персоналом, створюють трудовий потенціал організації.

4. Управління персоналом передбачає використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів.

5. Існування федерального устрою Сполучених Штатів Америки говорить про те, що діяльність державних службовців не регулюється федеральним законодавством.

6. В Сінгапурі при підборі службовців керуються трьома принципами: конкурентність, нейтральність, непідкупність. Також існує кодекс державного службовця, а заробітна плата залежить від продуктивності та ефективності певного службовця.

7. Державна служба в Німеччині починається з стажування та двох державних іспитів. Також посади об'єднані в ієрархію, що дозволяє рухатися по ній, враховуючи вміння та досвід службовця.



## **РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ МЕНЕДЖЕРАМИ В УМОВАХ УКРАЇНИ**

### **2.1 Законодавчі аспекти щодо управління персоналом**

В затвердження закони України «Про державну службу» чітко прописані основні вимоги до кандидатів, які претендують на державну службу.

Для посад категорії «А» це стаж роботи на посаді категорії «Б» не нижчий ніж стаж роботи керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування. Тобто для претендентів на посаду категорії «А» потрібно відпрацювати більше, ніж керівник структурного підрозділу. Таким чином, якщо керівник структурного підрозділу працює 5 років, то людина з цієї інституції, наприклад візьмемо міську адміністрацію, яка являється керівником цієї інституції, повинна займати цю посаду більше 5 років.

Разом з цим виникає проблема, якщо прийде до служби керівник, який матиме менший стаж роботи, ніж керівник структурного підрозділу, то в такому сенсі підвищити свою категорію він не зможе.

Альтернативою цій ситуації може стати стаж у відповідній сфері не менше як три роки. Тобто з'являється шанс молодому спеціалісту отримати більш престижну посаду. Також вимогами для кандидатів на посаду категорії «А» - вільне володіння державною мовою, а також однією з офіційних мов ради Європи, наприклад англійською або французькою.

Для посад категорії «Б» діяльність якої поширюється на всю територію України, вимогами є досвід роботи в державній службі категорій «Б», «В», або досвід роботи в органах місцевого самоврядування, на керівних посадах підприємств або організацій, незалежно від підпорядкування та форми власності, не менше двох років та вільне володіння державною мовою.

Таким чином, представники з підприємництва можуть займати державні посади категорії «Б», а в подальшому підвищувати свою кваліфікацію і отримувати посади вищого рангу. Тобто в перспективі може виникати конфлікт

інтересів, так як підприємства можуть бути записані на рідних такого службовця і фактично він буде займати посаду державної служби та займатися бізнесом.

Для інших посад категорії «Б» відмінністю є лише стаж роботи в один рік.

Для посад категорії «В» вимогами є вільне володіння державною мовою, та наявність вищої освіти, а саме ступінь бакалавра або молодшого бакалавра.

Категорія «В» це та група посад, на можуть вступили кандидати, не маючи досвіду роботи як в державній службі, так і в керівних посадах. Фактично, додаткові вимоги, такі як «стаж роботи», для такої категорії посад є не легітимним, так як законом не передбачено такої вимоги для цієї категорії посад.

Організація роботи з найму персоналу одне із ключових завдань кадрових підрозділів.

Наймання персоналу – це дії, що здійснює певна установа чи організація для залучення кандидатів для відбору претендентів, які володіють певними якостями, вміннями необхідними, для досягнення цілей організації або установи.

Кабінетом Міністрів України в 2016 році, було прийнято рішення щодо впровадження конкурсу, в державних установах при відборі осіб на зайняття вільних посад. На малюнку 2.1 подані етапи проведення конкурсу

Такий підхід дозволить долучити кращі кадри до державної служби, так як такий метод ускладнює вхід до державної служби за допомогою корупційних зв'язків, але повністю не виключає цей фактор. Таким чином, відбір в конкурсній формі має свої плюси, через особливу процедуру виключення претендентів.



Рисунок 2.1 Етапи проведення конкурсу  
рисунок складений на основі[12]

Як бачимо, перший етап це рішення чи необхідні нові державні службовці, визначення кількості вільних посад, тощо. Наступним кроком органи державної влади оприлюднюють, на сайті даного органу влади, рішення про початок конкурсу. Кожен громадянин, який відповідає критеріям учасника, може спробувати отримати посаду в вказаному органі влади.

Також кандидати починають готуватися до наступних етапів, а саме до тестування та проходження ситуаційних задач. Ці питання є у відкритому доступі, тому це певною мірою полегшує навчання, але наша порада готуватися не лише по запитанням, а вивчати законодавчу базу.

На третьому етапі починається робота з документами. Конкурсна комісія перевіряє документи кандидатів, надіслані резюме на предмет фальсифікації, не відповідності до вимог, або наявності всіх необхідних документів та заяв. Після перевірок, залишок кандидатів залучають до проходження тестування на знання законодавства, особливостей діяльності органу влади, який проводить конкурс. Після визначення результатів та ознайомлення з ними претендентів на посаду, проводиться наступний етап.

П'ятий етап полягає в розв'язанні ситуаційних задач учасниками. Цей етап можна назвати заключним, так як він перевіє вміння використовувати знання на практиці, на реальних кейсах. Значна кількість учасників конкурсу вибувають на етапах тестування та розв'язанні ситуаційних задач.

Шостий етап це співбесіда. Можна сказати, що це перша зустріч кандидатів з виборчою комісією, коли виникає ризик корупції. І це реальні ситуації, коли за допомогою хабаря претенденти проходили цей етап та отримують свої посади.

Сутність цього етапу також полягає в перевірці знань кандидата. Виборча комісія ставить запитання тестів, ситуаційних задач, на які потрібно чітко давати відповідь. Також на цьому етапі певною мірою оцінюється особистість кандидата. Тут спрацьовує «людський фактор», коли кандидат може сподобатися своєю зовнішністю, думками, манерою спілкування та іншим. Така людина матиме певні переваги серед інших.

Аналізуючи підсумки попередніх етапів складається рейтинг кандидатів, з якого видно фаворитів конкурсу. Тому з сьомого етапу витікають наступні, заключні два етапи, а саме відбір переможця або переможців конкурсу, які отримують посади, та оприлюднення результатів конкурсу на офіційних веб-сайтах установ.

Як бачимо, щоб потрапити на державну службу, потрібно мати багато вмінь та навичок. Це складний етап життя людини, яка прагне пов'язати своє життя з державною службою.

## **2.2 Методичні підходи до визначення професійної компетентності державного службовця**

Професійна діяльність службовців передбачає виконання владних повноважень, використання своїх вмінь, навичок, знань а досвіду задля цього. Тому була створена певна концепція компетентності, яка є дуже важливою в державному управлінні. Так, компетентність можна розглядати як «поведінкові

риси, пов'язані з досконалістю». Це означає, що у посадовців повинні бути певні правила поведінки, деякий посібник знань, яким вони будуть керуватися.

Також хочемо зазначити, що існує різниця між компетентністю та компетенцією. Так, компетенція це вміння, знання, підходи до вирішення завдань, особисті якості, поведінка та навички державного службовця, якими він керується для досягнення мети організації. Натомість компетентність являється якісною характеристикою тобто виступає певним рівнем оперуванням знань, що проявляється в практичному процесі. Іншими словами можна сказати, що компетенція показує рівень кваліфікацій службовця, а компетентність показує, як діє службовий діяч в певній роботі.

В цілому ці два поняття можуть виступати синонімами, так як вони тісно пов'язані один з одним і можуть існувати лише в парі.

Широко визнається, що компетенції співробітників, які широко розуміються як навички, здібності та ставлення, пов'язані з роботою, є ключовими для розуміння виконання індивідуальних завдань. Отже, також стверджується, що організаціям необхідно впроваджувати такі інструменти, щоб стимулювати компетенції для максимізації продуктивності[3]

В нинішні реалії складання компетенцій державних службовців, повинні опиратися, більшою мірою, на оперативні дії, але частково охоплювати і перспективні плани.

В Україні державна служба, а саме посади державних службовців розділені на рівні. Так, відповідно до рівня посади та виду діяльності, кожен посадовець має певні компетентності, в рамках яких він виконує свої службові обов'язки. Існування декількох категорій посад, а саме «А», «Б», «В» створюють різні вимоги до компетенцій. Для нижчих категорій посад ці можливості нижні, чим в категорії «А».

Компетенції залежать не тільки від категорії посади, а й від самого типу посади. Таким чином, до категорії «Б» відносяться заступники керівників органів державної влади, керівники структурних підрозділів або територіальних громад. Категорія «А» це вищий корпус державної служби, наприклад, це керівники органів державної влади, так звані «перші» керівники.



До категорія «В» відносяться всі інші типи посад, тобто це рядові працівники, які знаходяться у підпорядкуванні керівників органу державної влади, їх заступників, керівників структурних підрозділів, тощо. Таким чином це саме ті посадовці, які знаходяться на «передовій» в конкретних органах влади.

Як бачимо, існує певна ієрархічність в категоріях посад (Рис 2.2). Тобто нижча категорія службовців підпорядковується вищій.

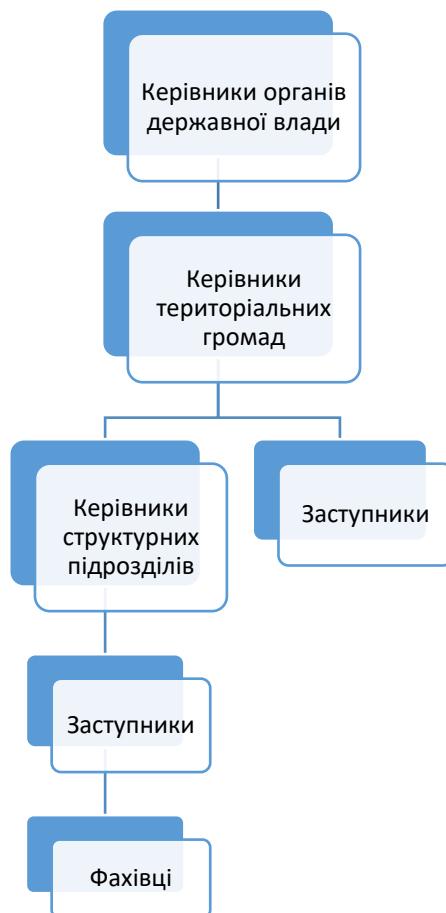


Рисунок 2.2. Ієрархія посад державної служби

Розглянемо різні категорії посад більш детально. Найнижча категорія «В» - звичайні посадовці (службовці), які працюють з документами або з людьми. Прикладами таких посад є певні спеціалісти які займають посади, наприклад адміністратори. Компетенції таких державних службовців розробляє служба управління персоналом певного органу влади, на етапі конкурсу, про який ми вже згадували. Також визначаються ділові та особисті якості:

Ділові – аналітичні здібності, здатність ризикувати, ділове спілкування, вміння доводити свою думку, тощо.

Особисті – креативність, ініціативність, контролювання емоцій, комунікабельність, тощо.

Також до основних компетентностей категорії «В» можна віднести: Знання законодавства та професійні знання та вміння, командна робота, особисті компетенції, технічні вміння, адаптація до змін.

Наступна категорія «Б» (заступники, керівники), це люди які займають керівні посади, є заступниками керівників органів влади, керівниками територіальних громад. Аналогічно з посадами категорії «В» також присутні ділові та особисті компетенції, якими вони керуються. Також у співставленні, вимоги щодо компетенцій визначаються при проходженні конкурсу службою управління персоналом.

Додатково до компетентностей можна віднести: знання законодавства, професійні знання, лідерські якості, комунікація, прийняття ефективних рішень, управління персоналом та організацією.

Категорія «А» до неї належать керівники вищих органів державної влади. Компетенції, які висуваються до цієї категорії подані в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Вимоги до компетенції посадовців категорії «А»

Вимоги до компетентності	Роз'яснення
Знання законодавства	-Конституція України -Закон «Про державну службу -Закон «Про запобігання корупції -Закон «Про судоустрій і статус суддів» -Закон «Про вищу раду правосуддя» -Закон «Про звернення громадян -Закон «Про доступ до публічної інформації» -Закон «Про Кабінет Міністрів України» Закон «Про центральні органи виконавчої влади»

Професійні знання	Встановлюються відповідно конкретної посади
Лідерські навички	Встановлення цілей, пріоритетів, стратегічне планування, робота з інформацією, ведення переговорів
Ефективне прийняття рішень	Наявність знань, необхідних для розподілу та використання ресурсів.
Комунікація	Проводити публічні виступи, відкритість, налагодження зв'язків
Керування змінами	Формування плану, оцінка ефективності, вміння впроваджувати зміни
Управління персоналом	Налагодження роботи, мотивування, управління проектами, тощо.
Управління фінансами	Знання бюджетного законодавства

Як бачимо, для того, щоб отримати таку високу посаду, необхідно мати великий багаж знань, що не дивно, адже посада досить складна і такі вимоги являють собою певну необхідність, щоб службовець міг ефективно керувати.

Такий підхід забезпечив оцінку всіх претендентів на роботу за однаковими критеріями, а також те, що люди в уряді використовують одну мову для цілей найму. Таким чином, Структура компетенцій просунула державну службу вперед – і вона все ще має своє місце.[4]

Але незважаючи на законодавчу частину, державні службовці не можуть знати або вміти все, тому існує «людський фактор» який говорить про те, що компетентність державних службовців ніколи не буде в досконалості відповідати законам, тому що передбачити те, які навички повинен мати службовець для кожної ситуації просто неможливо. Тому варто сподіватися на адаптивність службовців та керівників то стресових та кризових ситуацій.

## **Висновки до розділу 2**

1. Основний закон, який регулює діяльність державних службовців, це «закон про державну службу»
2. Існує декілька категорій посад, а саме «А», «Б», «В». Вимоги щодо працевлаштування на державну службу для кожної категорії розписані в законі «про державну службу».
3. Вступ на державну службу проходить лише за конкурсом, який складається з декількох етапів. Основними етапами можна назвати тестування та співбесіда.
4. Компетенція це те, що службовець вміє та знає, для досягнення мети, а Компетентність це те, як службовець оперує на практиці своїми знаннями та вміннями.
5. Існування категорій посад створює певну ієрархію між цими посадами, тому компетентність відносно різних шарів ієрархії також відрізняється своїми вимогами, складністю та масштабом.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

### **3.1 Аналіз методів підбору та найму персоналу державної служби**

Виконання багатьох завдань, що постали перед Україною в економічній, політичній сфері, значною мірою залежить від рівня ефективності державного управління, робота якого залежить від кадрового складу державної служби та рівня професіоналізму.[8]

Сучасні методи підбору та управління персоналом представляють з себе певний збірник правил і методик, які в силу специфіки професії державної служби повинні бути дотримані.

Так для вступу на державну службу необхідно проходити конкурсний відбір, що позитивно впливає на весь сектор державної служби, за рахунок відбору кваліфікаційних працівників, які з початку володіють знаннями законодавчих та нормативних актів у відповідній сфері державного управління, відповідають встановленим компетенціям та мають певний потенціал.

Серед державних службовців існує переконання про неефективність співбесід та самого процес найму, через те, що він має обмежувальний характер та має низьку точність результатів для виявлення найкращих кандидатів. [2]

Завдяки законодавству ми точно знаємо вимоги, якими керуються служби з управління персоналом державної служби, але вони можуть стати певним якорем, адже вимоги передбачають великий перелік обмежень. Потрібно бути готовим до того, що життя службовців буде відкрите публіці. Це зроблено для того, щоб виявляти не чесних діячів, але під удар попадають і віддані своїй справі працівники, які не завжди готові показувати своє життя на публіку.

Для того щоб потрапити на державну службу, необхідно пройти конкурс, який в міру своїх задач, теж є складним. Винятком є ситуація, коли в конкурсному відборі бере участь лише один кандидат, а в такому випадку конкурс не потрібен.

Тому суть цієї проблеми полягає у вкладанні значних зусиль, для вступу на державну службу, але кінцевий результат може бути не прийнятним для кандидата. Так, як існує альтернатива для людей, працевлаштуватися до приватного підприємця і отримати більшу платню, або відкрити власну справу.

Наступна проблема – чинники ризику посадах. Як відомо, за порушення законодавства передбачена кримінальна або адміністративна відповідальність, а так як в державних органах контроль більший, а також чинників в яких можна помилитися також безліч, то зацікавленість в таких посадах набагато нижча.

Також проблемою є суперечність між керівниками, які хочуть бачити на посадах своїх послідовників та людей, які мають певні професійні якості. Так, законодавство націлене на відбір кандидатів на основі професіоналізму. Це означає що такі службовці повинні володіти певними якостями і бути в певному сенсі незалежними від керівників. В сучасності, такі керівники мають більше

можливостей стосовно призначення на власний розсуд на окремі посади. Такий підхід не є об'єктивним і без вирішення цього питання можуть виникати значні проблеми.

Так, для покращення процедури підбору службовцями необхідно на початку покращити систему підбору кандидатів на таку службу. Нинішня процедура передбачає оголошення про необхідність нових працівників на сайтах установ, що в більшості актуально для посад нижчого рівня. Це не завжди зручний спосіб тому що, потенційний службовець не буде щодня перевіряти сайти органів державної влади з причини нестачі часу, зайнятості людини, забування, тощо. Також такі оголошення зазвичай знаходяться в не інтуїтивно зрозумілих вкладках. Тобто знайти ці оголошення буде не досить легко.

Якщо таке оголошення було знайдене, то наступне, що може відштовхнути претендента це великий список вимог, до обраної посади. Найпопулярніші, а вони й обов'язкові вимоги це:

1. Знання законодавства, а саме закону «про Державну службу», «про Запобігання корупції» та інших законів, які передбачають роботу в певному органі влади.

2. Вища освіта рівня бакалавр і вище.

Коли говорять про знання законодавства, то перше що приходить до уваги це досконале вивчення кожного розділу, статті, роз'яснень до закону, тощо. Але реальність така, що досконало знати законодавство неможливо, а лише необхідно знати загальні положення, та мати доступ до такого закону, щоб в спірних ситуація перевірити свою правоту або не правоту.

Вища освіта, згідно законодавства, являється обов'язковою вимогою, що вже має свої переваги та недоліки. Основною перевагою є те, що лише більш розумна частина населення зможе вступити до державної служби, але такий підхід не є об'єктивним по великій кількості причин, від звичайної відсутності коштів на навчання, так і від фізичної можливості навчатися.

В сучасних реаліях, а саме через війну з Росією, існує великий дефіцит державних службовців. (табл. 3.1)

### Кількість працівників державної служби

	Кількість службовців	Чоловіки	Жінки
Працюючі службовці	168 176 осіб	25%	75%
Працюють дистанційно	Близько 16 000	-	16 000
Вийшло за кордон	9 500	-	9 500
Проходять службу в ЗСУ	3 144	-	-

#### Продовження таблиці 3.1

Перебувають в захоплених територіях або в районі бойових дій	5 393	-	-
Не дієдатні службовці	Загинуло – 39 Поранено - 56 Зникло – 141	-	-

Складено на основі [19]

Таким чином, можна сказати що в Україні нехватка великої кількості службовців а заповнити нестачу просто нічим через ряд факторів, а саме:

1. Низька заробітна плата на початку служби. Так для категорії «В» заробітна плата становить від 5000 до 6000 грн[14].
2. Невідповідність вмінь до вимог. Тобто відсутність основних вимог для вступу на державну службу.
3. Працевлаштованість. Частина населення, яке відповідає вимогам вже працевлаштована і не готова змінювати професію.

4. Низька зацікавленість в державній службі через стереотипні погляди.

На наш погляд найбільш доцільним вирішенням проблеми є державна служба за контрактом. Це означає, що дозволяється наймати службовців на контрактній основі на певний проміжок часу. Такий підхід дозволить обійти частину вимог законодавства, наприклад вимогу до вищої освіти.

Але для такого методу найму державних службовців ввести певні зміни до законодавчих актів. Так, таким службовцям необхідно спростувати систему конкурсного відбору, замінивши її відправкою резюме та співбесідою, та необхідністю мати вищу освіту ступеня не нижче бакалавра, а в особливих випадках дозволяти кандидатам, які знаходяться на 4 курсі, дозволити працювати в органах державної влади. Така форма працевлаштування службовців, повинна можливість підпорядкування контрактників будь якій категорії посад, встановлених законодавством.

Таке підпорядкування передбачає управління службовцями контрактної форми, службовцями категорій «А», «Б», «В». Що фактично встановлює статус таких службовців як помічника службовця певного органу влади.

Для подальшого просування по державній службі, буде необхідно пройти конкурсний відбір, бо що було згадано вище.

Також для підбору державних службовців кандидатів на посади державної служби потрібно заохотити. В Україні не дуже розвинена система страхування та соціальних переваг, тому це потрібно вирішувати, хоча б для державної служби, щоб зробити її більш престижною. Для цього необхідно створити певні мотиваційні переваги (Додаток Б) .

Найбільш дієвими мотиваційними привілеями виступають якісь матеріальні речі, так як гроші ставляться на передній план. Але інколи нематеріальні блага можуть стати більш дієвими, наприклад розвиток творчості, можливість наукових робіт, привітливий колектив, тощо. Такі блага зазвичай не оголошуються і вважаються за дрібниці, але вони в доповненні з матеріальними стимулами можуть привабити державних службовців до прагнення вступити до служби.



Також розповсюдження таких переваг та мотивацій на сім'ї службовців, створить престиж цієї професії.

Також проблемою можна вважати демографію. це означає, що у більш віддалених районах відсутні службовці. Існують віддалені селища та села, де взагалі відсутні кваліфіковані службовці, або до місця роботи їм потрібно пройти значну відстань. Така проблема є доволі великою і майже не вирішуваною. Так як реальних виходів з цієї ситуації всього три:

1. Замінити службовця
2. Надати службовцю місце для проживання ближче до місця роботи
3. Надати службовцю транспорт або компенсувати витрати на прибуття до місця роботи.

Всі ці варіанти не є доцільними, адже в умовах нехватки спеціалістів замінити таку людину неможливо, а надати транспорт або квартиру в більшості випадків фактично неможливо, через відсутність коштів або такого майна.

Тому такі віддалені місця завжди мають дефіцит службовців і найкращий варіант це надати одній людині декілька посад. При такому підході можна компенсувати нехватку спеціалістів, але зменшиться якість роботи, через надмірне навантаження. Також зросте кількість помилок такого службовця. Але це така ситуація, де вирішення проблеми не матиме безперечної думки.

Наступним варіантом вирішення проблеми дефіциту службовців може стати заохочення молодих випускників вищих навчальних закладів. Нині такі молоді спеціалісти знаходяться в рівних або менш вигідних умовах, за часту через свій вік та відсутність досвіду роботи. Одним із варіантів такого заохочення може стати без конкурсний вступ на державну службу, з певними обмеженнями. Так, керівникам певних підрозділів, керівникам установ, необхідно надати можливість призначати таких спеціалістів на державну службу в якості помічників. Це одразу вирішує декілька проблем. Службовці отримають досвід роботи, вони будуть краще орієнтуватися в особливостях роботи та в подальшому зможуть пройти конкурс для отримання певної посади. Також такі претенденти зможуть вирішити, чи необхідна їм ця професія, а отже залишаться лише ті, хто справді матиме нахили до такої служби.

Наступним методом вирішити проблему зацікавленості в держаній службі може стати переконання людей у значущості цієї професії. За роки незалежності України у суспільства склалася стійка думка, що державні службовці, особливо вищих рангів, це корупціонери, які наживаються за рахунок громадян. І були реальні приклади цьому, тому така думка була сформована не без підтверджених даних.

За реформи децентралізації, ця думка була частково спростована, але не достатньо, щоб збільшити попит на таку службу. Тому необхідно переконувати людей в важливості дій службовців. В теперішніх реаліях, коли Україна знаходиться в стані війни, суспільство змогло побачити важливість і значущість державної служби, саме через те, що прийняті рішення стали чітко помітними для суспільства. Люди змогли побачити матеріалізацію рішень, а не просто паперові звіти, тому в перспективі попит на службу повинен зрости.

### **3.2 Впровадження новітніх методів державного управління**

Управління персоналом одна із ключових факторів якісного та успішного функціонування будь якої організації. Це основа управління в цілому, адже управляючи персоналом, можна управляти організацією.

Тому покращення методів управління персоналу являється головним завданням організацій. Для цього можна зробити наступне:

1. Створення мотиваційних програм. Мотивація являється найвагомим інструментом управління персоналом. Це те, чим персонал надихається, отриманням додаткового блага від роботи. Саме тому, створення ефективної системи мотивації персоналу являються необхідним. Для цього необхідно керуватися двома правилами:

- Створити мотиваційне середовище для найбільшої кількості персоналу.
- Розглядати кожну людину як індивіда.

В першому випадку, задоволення потреб більшості дасть максимальний ефект. Також це створить конкурентне середовище серед персоналу, що покращить швидкість та якість роботи. Але конкуренція може і негативно

вплинути на роботу, так як робітники будуть думати не як краще показати себе, а як підставити іншого.

Так, необхідно додатково розглядати індивідуальні потреби кожного співробітника та намагатися відповідати його очікуванням та побажанням.

На сучасному етапі існує безліч методів мотивації персоналу, адже індивідуальність кожної людини потребує індивідуальних мотиваційних методів. Але умовно кажучи існує два види мотивацій: матеріальні та нематеріальні.

В Україні найбільш популярний метод мотивації це матеріальний, а саме премії, оплачувана відпустка, тощо. Це відповідає першому правилу, так як більшість, а то і весь персонал буде охоплений. Більшість матеріальних благ будуть витратитися на нематеріальні потреби. Наприклад на особистий розвиток, творчість, духовний відпочинок, самореалізацію в певній діяльності тощо. Тому для організацій дуже важливо організовувати місця для відпочинку, створювати можливості для саморозвитку, створювати враження значущості роботи, яку виконують підлегли, щоб мотивувати їх не матеріально.

Ми наголошуємо саме на нематеріальній мотивації, так як це створює певний престиж організації для службовців, а керувати персоналом, який щасливий на робочому місці, набагато простіше, а певний страх втратити таке місце, буде гарним стимулом до роботи.

2. Розвиток систем підвищення кваліфікації. Кваліфікація державних службовців дуже важлива, так як від їх вмінь буде залежить велика кількість сфер. Так, для підвищення кваліфікацій необхідно зробити:

- Практичне навчання. Це актуально для службовців, які вступили вперше на службу. Таке навчання передбачає детальне ознайомлення з посадою, завданнями, підпорядкуванням, планом будівлі установи, тощо. Для більш досвідчених службовців, таке навчання необхідне для підвищення посади. Тобто підвищення передбачає нові завдання, нову підпорядкованість, зміну статусу, тощо. Тому навчання для всіх ланок службовців буде доцільне.

З метою перевірки професійних навичок у кандидатів та працюючих державних службовців і відповідності їх компетенцій вимогам посади, а також з

метою практичної підготовки молодших державних службовців та перевірки їх конкретних знань про державне управління в органі державної влади може проводитись стажування [5]

На нашу думку, таке навчання необхідно проводити від одного до трьох місяців для посадовців, які вступили на службу вперше, і до одного місяця для посадовців, які претендують на підвищення.

- Професійне опитування. Таке опитування передбачає опитування службовців на тему необхідності в отриманні певного типу знань. Іншими словами, дізнатися саме яких знань не вистачає службовцям, для виконання своєї роботи. На основі цього опитування можна напряти службовців на навчання, курси, інші органи влади, для отримання необхідного досвіду та знань.

- Вузько спеціалізоване навчання. Це навчання передбачає вузьку та специфічну спеціалізацію. Наприклад управління персоналом в органах державної влади в воєнний стан, управління певною установою в період недостатньої кількості персоналу, тощо. Тобто навчання за темами, які можуть ніколи не знадобитися, але в кризовий момент, цих знань не буде вистачать, навчатися не буде часу. Такий підхід дозволить службовцям та їх керівникам в кризовий момент виконувати свої обов'язки.

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств. В даний час якісна інноваційна діяльність на підприємстві є запорукою успішного розвитку і конкурентних переваг. Початок інноваційної діяльності неможливо без участі певної категорії працівників, які мають інноваційним мисленням [6]

3. Адаптація. Одна з функцій адаптації це пристосування нового працівника до особливостей колективу, сфери державної служби. Адаптація не передбачає ознайомлення працівника з особливостями професійної діяльності, вона націлена пристосування до колективу. Для цього необхідно:

- Визначити відповідального посадовця, в органах влади, яка буде займатися пристосування службовців.

- Наставництво. Це передбачає, що за новими службовцями буде призначений наставник, який буде допомагати поєднатися з колективом.

4. Корпоративний дух. Існує певна закономірність, чим більше людей в колективі, тим складніше ним управлять, знаходити спільні інтереси, налагоджувати стосунки. Індивідуальність людей робить дуже складним пошук тем для співбесіди, крім робочих моментів. Якщо обстановка в колективі загострена, то працювати в ньому дуже складно, а службовці завжди будуть знаходитись в нервовому оточенні. Це погано відобразиться на всіх показниках, як на якості роботи, так і на управлінні таким персоналом.

Таким чином, керівнику необхідно значну увагу приділяти корпоративному духу, щоб колектив міг взаємо розуміти один одного. Один із інструментів можуть стати певні спільні тренінги, ігри, спільний позаробочий відпочинок, тощо. Такі спільні події дозволять службовцям позбавитись від стресу, налагодити контакти з своїми колегами та покращити комунікацію.

5. Атестація. Головною метою атестації являється оцінка діяльності службовця, виділення ефективності його роботи, відповідність його вмінь до посади, та велика кількість інших перевірок.

«Така система сприймається працівниками як проста формальність, практично не впливає на оплату їхньої праці. Тому ще одним важливим завданням органів державної влади та місцевого самоврядування є чітке і предметне визначення об'єктів, методів і процедур оцінки ефективності діяльності персоналу, визначення чітких критеріїв і показників такої оцінки. Велика увага має приділятися також підвищенню особистої відповідальності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування за доручену справу, що сприяє зниженню їх відчуження і посиленню їх відданості справі обслуговування громадських інтересів» [9]

Надати атестаційну оцінку службовцям організаціях – завдання надзвичайно складне, пов'язане з необхідністю враховувати вплив багатьох чинників, що виступають у різних аспектах. Саме тому оцінка трудового потенціалу одним показником практично нездійсненна, тому що багато

складових його якості на стадіях формування і реалізації взагалі не піддаються кількісному виміру.[13]

Також атестація може стати певним інструментом «помсти». Так, вищі керівники можуть позбавитися працівників, змістити їх з посади, щоб віддати це місце наблизеній людині. Тому вирішення антипатичної оцінки працівників являється дуже важливою. Для цього необхідно створити незалежну систему оцінки, стандартизовану, яка б зробила неможливою на основі власних відносин виставляти оцінку.

б. Лояльність до керівника. Для того, щоб керувати поведінкою персоналу необхідно завоювати його лояльність. Існування субординації та ієрархії робить обов'язковим підпорядкування нижчих рівнів ієрархії вищим та верхівці керівництва. Але без довіри підлеглих, частина службовців змінить місце роботи, або що гірше, змінить професію, а частина буде не якісно, або відмовлятиметься виконувати свою роботу. Тому бути керівником недостатньо.

Для того, щоб колектив прийняв керівника, йому необхідно бути лідером. Відмінність лідерства від керівництва в тому, що лідера обирає колектив за його певні заслуги або здобутки, а керівника призначають не зважаючи на думку підлеглих. Таким чином, керівнику важливо завоювати довіру. Це можна зробити відстоюючи думку персоналу перед вищим керівництвом, прислухатися до думок, сприймати зауваження, тощо.

### **Висновки до розділу 3**

1. Підбір державних службовців здійснюється на основі конкурсу, який в силу своєї специфіки потребує підготовки та має низьку точність та обмежувальний характер.

2. Згідно законодавства, службовці повинні бути дещо незалежними від політичних керівників, але фактично, керівники можуть призначати людей на певні посади.

3. Основними вимогами до кандидатів на пост державної служби, виступає знання законодавства відповідної сфери діяльності та вища освіта.

4. В нинішній реаліях існує великий дефіцит на державних службовців.

5. Причинами не поновлення новими кадрами виступає: низька заробітна плата, невідповідність вмінь до вимог законодавства, працевлаштованість населення та стереотипи.

6. Збільшення попиту на державну службу та покращення престижу такої професії є основним чинником зменшення дефіциту службовців.

7. Введення контрактної форми в працевлаштування в державну службу, можливостями з працювати за сумісництвом з отриманням прибутку, розвиток сфери соціального захисту, страхування повинно збільшити кількість державних службовців.

8. Існування дефіциту державних службовців створює необхідність надавати більше повноважень існуючим службовцям.

9. Одним із шляхів приваблення на державну службу молоді, може стати без конкурсний вступ на державну службу в якості помічників, з отриманням статусу державного службовця.

10. Основним методом управління персоналу являються програми мотивацій, для цього необхідно охопити найбільшу кількість службовців, але розглядаючи кожного, як особистість та використовувати методи матеріального та нематеріального мотивування.

11. Підвищення кваліфікації являється можливістю кар'єрного росту для службовця, або можливістю більш простого виконання свої обов'язків. Для цього необхідно проводити практичне та спеціалізоване навчання. Також доцільно використовувати інноваційні методи навчання.

12. Адаптація нових службовців до атмосфери державного управління необхідна складова управління персоналом. Для цього необхідно визначити посадовця, відповідального на адаптацію та розвивати наставництво.

13. Розвиток корпоративного духу дозволяє знаходити спільну мову та спільні інтереси, що зробить управління службовцями, для керівників, більш простим.

14. Для управління персоналом, керівникам організацій необхідно завоювати довіру, та стати лідером. Для цього необхідно прислухатися до підлеглих, відстоювати їх думки, задовольняти потреби, тощо.

## ВИСНОВОК

Основою управління органами влади являється підбір кадрів, а саме службовців. Такий підбір полягає у вивченні професійних та психологічних якостей кандидата. При підборі персоналу необхідно керуватися певними



методами, такими як: орієнтація на сильні сторони, найм лише за необхідності, забезпечення відповідальності навичок до посади, реальні вимоги до кандидатів, визначити критерії підбору.

При підборі кандидатів необхідно задаватися такими питаннями: «кого шукати?», «де шукати?», «як перевірити компетенцію?» та «як вирішити?».

Управління персоналом – це наука про організаційні, адміністративні, правові, економічні та інші фактори впливу на поведінку персоналу, з метою підвищення ефективності в досягненні цілей певної установи. Для державної служби ефективність органів влади залежить саме від ефективності та різноманітності технологій управління персоналом. Так, в державному управлінні, саме держава, через органи влади, керує службовцями. Для управління персоналом необхідно виконати декілька завдань:

1. Створення кадрової політики.
2. Розробка кваліфікаційних вимог.
3. Забезпечення робочих місць.
4. Оцінювання персоналу.
5. Навчання персоналу.
6. Корпоративна етика.
7. Формування кадрового резерву.
8. Адаптація персоналу.

Так, для створення трудового потенціалу організацій, необхідно забезпечити ієрархію між людськими ресурсами, трудовими ресурсами, робочою силою та персоналом.

Для більш ефективного управління на тайму персоналу необхідно залучати закордонний досвід, так федеративний устрій Америки говорить про регулювання службовців місцевими законодавствами, в Сінгапурі обов'язковими критеріями підбору службовців виступають: непідкупність, конкурентність та нейтральність. В Німеччині державна служба має складний вступ який передбачає стажування та іспити, а сама служба має декілька рівнів ієрархій.

Основним законом регулювання державної служби в Україні виступає закон «про Державну службу». В ньому прописані особливості вступу на державну службу, вимоги до компетентностей та ієрархію підпорядкування.

Підбір персоналу на посади державної служби полягає в оголошенні конкурсу на офіційному сайті, та оцінюванні кандидатів за умовами конкурсу.

Під час такого конкурсу оцінюються теоретичні та практичні знання кандидатів за рахунок проходження тестів, розв'язання ситуаційних задач та співбесіди. Також визначаються особисті та ділові якості людини.

Конкурс складається з декількох послідовних етапів, в якому передбачені тестування, ситуаційні задачі та співбесіда. Так, вступ на державну службу потребує значних зусиль, вмінь та навчання

В Україні існує три категорії посад , а саме «А», «Б», «В» які підпорядковуються згідно ієрархії (Рис 2.2), для кожного з яких прописані основні компетентності. Так, для категорій «Б», «В», вони встановлюються конкретним органом влади для окремої посади, для категорії «А» вони більш відкриті, але в свою чергу масштабні.

Нинішні реалії говорять про дефіцит державних службовців. Це зумовлено як війною в Україні так і малою зацікавленістю в такій професії.

Основними причинами малого попиту є:

5. Низька заробітна плата на початку служби.
6. Невідповідність вмінь до вимог.
7. Працевлаштованість населення, яке відповідає вимогам кандидатів.
8. Низька зацікавленість в державній службі через стереотипні погляди.

Саме тому, необхідно покращувати престиж такої служби, для збільшення попиту. Це можна зробити різними способами, наприклад створення соціальних гарантій для службовців та їх сімей, використання матеріальних та нематеріальних стимулів, страхування службовців, за рахунок держави.

Для покращення методів управління персоналом, необхідні інновації в управлінні. Так, можна виконати наступні кроки:

-Мотивувати персонал до дій за допомогою матеріальних та нематеріальних стимулів. До того ж, використання нематеріальних благ матиме більший ефект через покращення престижу професії.

-Підвищення кваліфікації через практичне навчання, з метою поглиблення існуючих знань та вмінь, опитування щоб зрозуміти чи є необхідність в навчанні та спеціалізованого навчання, яке буде застосовуватися в надзвичайних та кризових ситуаціях.

-Адаптацію нових службовців до нового колективу, своїх обов'язків, нового положення в суспільстві, тощо.

-Покращення корпоративного духу, для пошуку спільних інтересів, важелів впливу на службовців, пошуку спільної мови для покращення довіри до керівника та прийняття його як лідера.

