

**Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»**



Н.Т. Гончарук, Н.Г. Сорокіна

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

Навчальний наочний посібник

Дніпро
ГРАНІ
2023

УДК 35:3.08

Г 65

Затверджено

*вченою радою як навчальний наочний посібник з дисципліни «Публічна служба»
для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування
(протокол № 9 від 21 вересня 2023 року)*

Рецензенти:

Антонова О. В., доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро;

Прудиус Л. В., доктор наук з державного управління, доцент, м. Київ.

Гончарук Н.Т.

Г 65 Публічна служба: навчальний наочний посібник / Н.Т. Гончарук, Н.Г. Сорокіна ; М-во освіти і науки України, Нац. техн.

ун-т «Дніпровська політехніка». – Електрон. дані. – Дніпро : ГРАНІ, 2023. – URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Навч_посіб_Публічна_служба_Гончарук,Сорокіна.pdf. – Назва з екрана.

ISBN 978-617-7351-86-2

Навчальний наочний посібник складено відповідно до навчальної програми з дисципліни «Публічна служба» за програмою підготовки магістрів зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. У ньому розкрито теоретико-методологічні, правові, організаційно-функціональні та морально-етичні засади публічної служби в сучасних умовах реформування публічного управління.

Видання рекомендовано для слухачів усіх форм навчання за програмою підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Публічне управління та адміністрування.

УДК 35:3.08

ISBN 978-617-7351-86-2

© Н.Т. Гончарук, Н.Г. Сорокіна, 2023

© НТУ «Дніпровська політехніка», 2023

© ГРАНІ, 2023

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Теоретичні засади публічної служби	7
Тема 2. Правові засади публічної служби	63
Тема 3. Морально-етичні засади публічної служби. Контроль у системі публічної служби	132
Тема 4. Управління персоналом на публічній службі	181
Тема 5. Лідерство на публічній службі	229
Тема 6. Зарубіжний досвід організації та функціонування публічної служби	307
Тематика індивідуальних робіт	337
Предметний покажчик	340



Вступ

Реформування та модернізація публічної служби є ключовим напрямом реформування державного управління та місцевого самоврядування, підвищення їх результативності та ефективності. В Україні «публічна служба» – відносно нове поняття, яке досить активно циркулює в сегменті наукового дискурсу, однак у найближчій перспективі воно має охопити більшість суспільних інституцій, як владних так і тих, що надаватимуть послуги публічного характеру. Професіоналізація публічних службовців, розвиток їх практичних навичок і вмінь в процесі професійної діяльності закладає теоретичні засади служіння державі, суспільству, громадянину шляхом надання або забезпечення надання управлінських, адміністративних та соціальних послуг.



Вступ

Дисципліна «Публічна служба» спрямована на оволодіння здобувачами вищої освіти системою спеціальних знань у сфері публічної служби, формування у них умінь та навичок щодо налагодження соціальної взаємодії, співробітництва, попередження та розв'язування конфліктів, сучасного стратегічного управлінського мислення, розвитку лідерських якостей та ін.

Предметом дисципліни є публічна служба в Україні, її теоретико-методологічні, правові, морально-етичні та організаційно-функціональні засади.

Мета дисципліни «Публічна служба» – ознайомлення здобувачів вищої освіти з сучасним науковим поглядом на публічну службу, формування комплексу спеціальних знань у сфері публічної служби, у т. ч. знання щодо теоретико-правових та морально-етичних основ організації та функціонування публічної служби, основних технологій управління персоналом та розвитку відповідального лідерства на публічній службі, здатності реалізовувати сучасні стратегії й концепції, підходи та моделі побудови якісно нової публічної служби, орієнтованої на європейські стандарти.



Вступ

У навчальному наочному посібнику розкрито теоретико-методологічні, правові, організаційно-функціональні та морально-етичні засади публічної служби, особливості її проходження у контексті сучасних викликів, а також тренди, що визначають сучасний стан і перспективи реформування й модернізації публічної служби в Україні, її наближення до стандартів Європейського Союзу.

Викладений матеріал допоможе здобувачам вищої освіти розв'язувати комплексні проблеми у сфері публічної служби, ефективно здійснювати професійну діяльність і приймати обґрунтовані управлінські рішення.



Тема 1.

Теоретичні засади публічної служби

- 1.1. Поняття публічної служби, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.
- 1.2. Мета, завдання, принципи, функції та види публічної служби.
- 1.3. Еволюція розвитку публічної служби в Україні.
- 1.4. Реформування публічної служби в Україні як складова адміністративної реформи.
- 1.5. Формування нової моделі публічної служби України в умовах цифрового врядування.





Публічна служба – правовий і соціальний інститут професійної служби в державних і недержавних суб'єктах публічної влади (зокрема в органах державної влади та органах місцевого самоврядування), працівники яких наділені публічно-правовим статусом.

Визначення поняття «публічна служба»

Вперше, на законодавчому рівні, поняття **публічна служба** було визначено в *Кодексі адміністративного судочинства (ст. 3)*, а саме:

Публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах Автономної республіки Крим, служба в органах місцевого самоврядування.



Визначення поняття «публічна служба»

Публічна служба – службова діяльність фізичних осіб на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, органах судової влади, прокуратури, а також військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша службова діяльність у державних органах, органах місцевого самоврядування щодо виконання повноважень суб'єктів публічного права.



Мета публічної служби:

упорядкування та підвищення ефективності процесів формування й реалізації публічної влади і публічного управління, за умови поєднання відповідальності за виконання повноважень за посадою та соціально-економічних гарантій публічної служби.



Завдання публічної служби:

формування й реалізація державної політики у всіх сферах суспільного життя, забезпечення надання доступних і якісних публічних послуг громадянам та реалізація інших повноважень органів публічної влади, визначених законодавством.



Ой, нелегка ця робота —
бути держслужбовцем

Функції публічної служби

- Підтримка громадського порядку і стабільності
- Виявлення і розв'язання конфліктів
- Досягнення суспільної згоди
- Примус з метою досягнення соціально значущих цілей і збереження стабільності
- Керування справами суспільства і його зв'язками з зовнішнім середовищем
- Надання управлінських послуг та ін.





Визначення поняття «державна служба» відповідно до Закону України «Про державну службу» (ст. 1.)

Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) *аналізу державної політики* на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та *підготовки пропозицій стосовно її формування*, у тому числі розроблення та проведення експертизи проєктів програм, концепцій, стратегій, проєктів законів та інших нормативно-правових актів, проєктів міжнародних договорів;



Визначення поняття «державна служба» відповідно до Закону України «Про державну службу» (ст. 1.)

- 2) *забезпечення реалізації* державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;
- 3) *забезпечення надання* доступних і якісних адміністративних послуг;
- 4) *здійснення* державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- 5) *управління державними фінансовими ресурсами*, майном та контролю за їх використанням;
- 6) *управління персоналом державних органів*;
- 7) *реалізації інших повноважень* державного органу, визначених законодавством.





Визначення поняття «державний службовець» відповідно до Закону України «Про державну службу» (ч. 2, ст. 1.)

Державний службовець — це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.



Основні завдання державної служби

- охорона інтересів суспільства, конституційного устрою, досягнення цілісності держави, створення умов для розвитку відкритого громадянського суспільства, захист прав та свобод людини і громадянина;
- забезпечення ефективної діяльності державних органів відповідно до їх повноважень і компетенції шляхом надання професійних управлінських послуг політичному керівництву цих органів та громадськості;



Основні завдання державної служби

- комплектування персоналу органів державної влади висококваліфікованими фахівцями, здатними професійно виконувати посадові обов'язки;
- подальша демократизація шляхів формування і діяльності апарату, викорінювання бюрократизму, протекціонізму, корупції, створення соціальних, правових та інших умов, необхідних для успішної роботи державних службовців.



Функції державної служби (основні напрямки діяльності)

Основні

- забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами;
- залучення до державної служби та утримання на ній найбільш компетентних і відданих справі кадрів;
- просування по службі на основі особистих якостей, заслуг і результатів роботи державних службовців;
- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу державної служби.

Специфічні

- діяльність персоналу органів державної влади пов'язана із здійсненням державного примусу у сфері підтримання правопорядку, громадського порядку, проведення податкової політики тощо;
- регулятивний чи інший організаційний вплив (діяльність), що передбачає обмежене й доцільне втручання у сферу економіки та соціально-культурного будівництва;
- надання адміністративних та соціальних послуг;
- впровадження в суспільстві моделей і зразків поведінки для наслідування.



Принципи публічної служби

Конституційні (загальні) принципи

- служіння українському народу та Українській державі;
- демократизм, гуманізм і соціальна справедливість;
- законність, що забезпечує пріоритет прав та свобод людини і громадянина;
- професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі;
- персональна відповідальність за виконання посадових повноважень і дотримання службової дисципліни;
- політична неупередженість;
- відкритість, гласність та контрольованість.

Організаційно-функціональні принципи

- єдність системи публічної служби;
- політична нейтральність публічної служби;
- рівність доступу до публічної служби;
- ієрархічність системи публічної служби;
- уніфікованість публічної служби та система заслуг;
- стабільність інституту публічної служби;
- ефективність публічної служби.



Принципи державної служби

(ст.4 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

1) **верховенство права** — забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;

2) **законність** — обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

3) **професіоналізм** — компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;



Принципи державної служби

(ст.4 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

4) **патріотизм** — відданість та вірне служіння Українському народові;

5) **добročесність** — спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) **ефективність** — раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) **забезпечення рівного доступу до державної служби** — заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;



Принципи державної служби

(ст.4 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

8) **політична неупередженість** — недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

9) **прозорість** — відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) **стабільність** — призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.



Види публічної служби

- Політична служба
- Державна служба
- Служба в органах місцевого самоврядування
- Суддівська служба



Види державної служби

За формою діяльності державних органів:

- ✓ в апараті єдиного органу законодавчої влади;
- ✓ в органах виконавчої влади;
- ✓ в судових органах і органах прокуратури.

За специфікою компетенції органів державної служби:

- ✓ цивільна служба (загальна і спеціальна);
- ✓ мілітаризована служба (військова служба, служба в органах внутрішніх справ тощо).



Види спеціальної державної служби:

- ❖ військова служба;
- ❖ органи прокуратури;
- ❖ апарат судів;
- ❖ служба безпеки;
- ❖ органи внутрішніх справ (поліція);
- ❖ органи податкової служби;
- ❖ органи митного контролю;
- ❖ дипломатична служба.



Система управління державною службою включає:

(Закон України «Про державну службу» № 889. Ст. 12)

- 1) Кабінет Міністрів України;
- 2) Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії;
- 4) Керівників державної служби;
- 5) Служби управління персоналом.





Визначення поняття «служба в органах місцевого самоврядування»

Служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.





Посадовою особою місцевого самоврядування – є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Принципи служби в органах місцевого самоврядування:

- ✓ служіння територіальній громаді;
- ✓ поєднання місцевих і державних інтересів;
- ✓ верховенство права, демократизм і законність;
- ✓ гуманізм і соціальна справедливість;
- ✓ гласність;
- ✓ пріоритет прав та свобод людини і громадянина;
- ✓ рівні можливості доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки;
- ✓ професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі;



Принципи служби в органах місцевого самоврядування:

- ✓ підконтрольність, підзвітність, персональна відповідальність за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків;
- ✓ дотримання прав місцевого самоврядування;
- ✓ правова і соціальна захищеність посадових осіб місцевого самоврядування;
- ✓ захист інтересів відповідної територіальної громади;
- ✓ фінансове та матеріально-технічне забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;
- ✓ самостійність кадрової політики в територіальній громаді.



Еволюція розвитку публічної служби в Україні

Еволюція публічної служби України має давні традиції. Її витoki починаються з Київської Русі та Галицько-Волинського князівства, часів поширення магдебурзького права у період Великого князівства Литовського та козацько-гетьманської держави Богдана Хмельницького, періоду визвольних змагань 1917 – 1921 років.

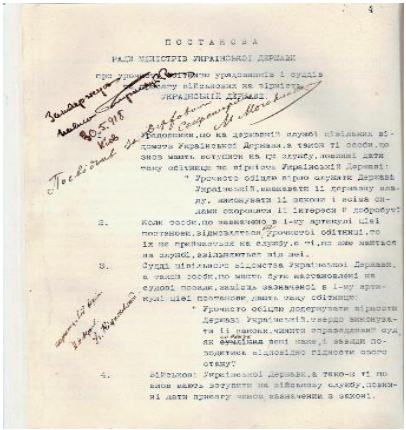


Як окремий інститут національної держави у її сучасному розумінні – зі статусом службовців, урегульованих законом, уповноваженнями державних службовців на здійснення функцій державного управління, отриманням ними заробітної плати з державного бюджету – державна служба з'явилася лише в Українській Державі Гетьмана Павла Скоропадського.

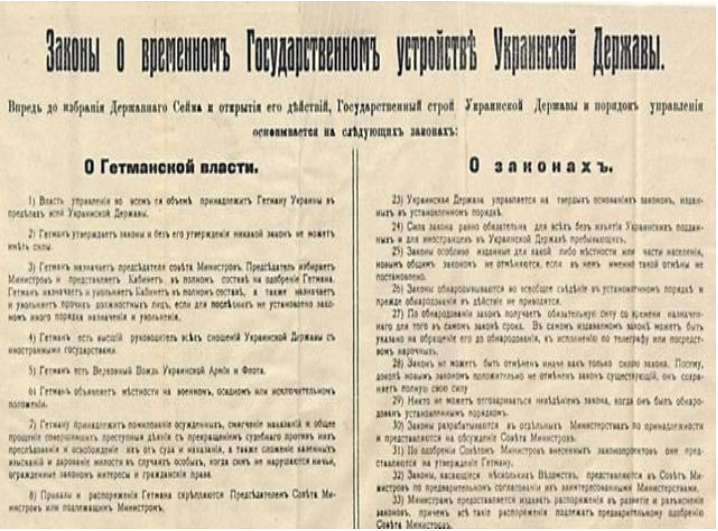


Закон «Про тимчасовий державний устрій» №0004300-18 від 29.04.1918

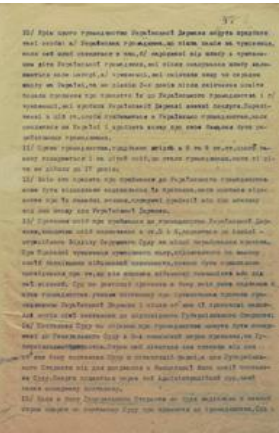
Постанова Ради Міністрів Української Держави «Про урочисту обітницю урядовців і суддів та присягу військових на вірність Українській Державі» від 30 травня 1918 р.



Закон Української Держави «Про нормальний розпис утримання службовців в центральних урядових установах 7 цивільного відомства», а також «Тимчасовий нормальний розпис окладів утримання і класів посад службовців в центральних урядових установах цивільних відомств» від 26.06.1918



Закон «Про громадянство Української Держави» від 02.07.1918 р.



Присяга державного службовця в Українській Державі

Закон «Про урочисту обітницю урядовців і суддів та присягу військових на вірність Українській Державі» від 30 травня 1918 р. започаткував невід’ємний атрибут вступу на державну службу — складання присяги. Відповідно до Закону **всі урядовці, що знаходилися на державній службі, а також ті особи, що мали вступати на цю службу, були зобов’язані скласти урочисту обітницю на вірність державі:**

«Урочисто обіцяю вірно служити Державі Українській, визнавати її державну владу, виконувати її закони і всіма силами охороняти її інтереси й добробут».

Текст присяги суддів:

«Урочисто обіцяю додержувати вірності Державі Українській, твердо виконувати її закони, чинити справедливий суд, як совість мені каже, і завжди поводитися відповідно з гідністю свого стану».

Присяга військових мала відповідну ієрархію пріоритетів — щиро служити Українській Державі і Ясновельможному Пану Гетьманові, як найвищому вождю української армії і флоту, безумовно слухатися військових начальників, зберігати вірність прапорові, не розголошувати службової таємниці. Православні військовики завершували присягу словами:

«В цих справах нехай допоможе мені Господь Бог Всесильний. На кінці цієї своєї присяги цілую Святі Слова та Хрест Спасителя мого. Амінь».



У діяльності Уряду П. Скоропадського був запроваджений фундаментальний європейський *принцип розмежування політичної та адміністративної діяльності і відповідальності*. Вище політичне управління в державі покладалося на Раду Міністрів, члени якої несли солідарну та індивідуальну відповідальність за діяльність Уряду. Управління справами Ради Міністрів покладалося на Державну Канцелярію, очолювану Державним Секретарем, який призначався на посаду наказом Гетьмана. Держсекретар не входив до складу Ради Міністрів, але брав участь у її засіданнях з правом дорадчого голосу.



У період перебування України у складі СРСР інституту державної служби в сучасному європейському розумінні не існувало, а чиновники були механічними виконавцями рішень так званої партійної номенклатури – «керівної і спрямовуючої» – радянського суспільства.

Державна служба розглядалася у вузькому розумінні – лише як юридичний інститут, який регламентує діяльність службовців. Не існувало окремого закону про державну службу, законодавчому регулюванню підпадали лише правові засади державної служби. У радянській юридичній літературі поняття державної служби визначалося як «сукупність юридичних норм, що встановлюють правовий стан службовців, умови й порядок проходження державної служби, види заохочень і відповідальності службовців»



В Україні процеси становлення якісно нового інституту державної служби розпочалися із проголошенням у 1991 році незалежності.

16 грудня 1993 року було прийнято Закон України «Про державну службу» – перший такий нормативно-правовий акт серед країн колишнього СРСР. Він встановив особливий правовий статус осіб, уповноважених на виконання функцій держави – державних службовців, визначив принципи державної служби, загальні засади діяльності державних службовців, закріпив право громадян України на державну службу.



- **2 квітня 1994 р.** було утворене Головне управління державної служби при Кабінеті Міністрів України.
- **5 жовтня 1995 р.** було прийнято Закон України «Про боротьбу з корупцією» .
- Прийняття Конституції України у **1996 р.** дало новий поштовх до правового регулювання публічної служби (ст. 38 - рівні права громадян на ДС та СОМС).
- У **1997 р.** було прийнято Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».
- У **1998 р.** Указом Президента України схвалено Концепцію адміністративної реформи в Україні.
- У **1999 р.** було прийнято Закон України «Про місцеві державні адміністрації».
- Указом Президента України «Про підвищення ефективності системи державної служби» від 11 лютого 2000 р. створено Координаційну раду з питань державної служби.
- У **2000 р.** було схвалено Стратегію реформування системи державної служби в Україні, розраховану на 2000 – 2004 роки.
- У **2001 р.** Указом Президента України «Про чергові заходи щодо подальшого здійснення адміністративної реформи в Україні» затверджено інститут державних секретарів.
- **7 червня 2001 р.** було прийнято Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».
- **5 березня 2004 р.** було схвалено Концепцію адаптації державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу.

Для розвитку публічної служби було прийнято ряд важливих законодавчих актів:

- **17 березня 2011 р.** – Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»;
- **18 липня 2011 р.** – Указ Президента України «Питання управління державною службою в Україні»;
- **17 листопада 2011 р.** – новий Закон України «Про державну службу», який був значно досконалішим у порівнянні з попереднім;
- **17 травня 2012 р.** – Закон України «Про правила етичної поведінки» (втратив чинність);
- **27 лютого 2014 р.** – Закон України «Про Кабінет Міністрів України»;
- **16 вересня 2014 р.** – Закон України «Про очищення влади»;
- **14 жовтня 2014 р.** – Закон України «Про запобігання корупції».

Сучасний стан інституту публічної служби

За роки незалежності в Україні в основному сформовано інститут публічної служби. Станом на *перше січня 2016 р.* працювало **351835 публічних службовців**, у тому числі 268379 державних службовців і 83465 посадових осіб місцевого самоврядування (*на 01.01.2018 р. було 102568 ПОМС*). *На 01.01.2020 року* фактична чисельність державних службовців складала 193008 осіб, в т. ч. категорії «А» – 132 (206 по штату) особи, категорії «Б» – 50097 (64748 по штату) осіб, категорії «В» – 142779 (188599 по штату) осіб. *На 01.01.2022 р.* фактична чисельність працюючих державних службовців – 171469 осіб (по штату 204869 осіб), в т. ч. 127987 жінок і 43482 чоловіків.

На 31.12.2022 р. фактична чисельність працюючих державних службовців – 165422 особи, в т. ч. 123792 жінок і 42125 чоловіків. Вакантних посад було – 34891. Виїхало за кордон після 24.02.2022 р. – 4355 осіб, проходять службу в ЗСУ – 3635 осіб, перебувають на окупованих територіях – 4713 осіб.

Діюча система центральних органів виконавчої влади (73 ЦОВВ)

(на 01.01.2023р.)

Кабінет Міністрів України

МІНІСТЕРСТВА – 20

Служби
Реєстраційно-дозвільні та інші державні послуги
24

Агентства
Управління об'єктами державної власності
16

Інспекції
Контрольно-наглядові функції
4

Конституційні органи
4

Незалежні регулятори
3



Діюча система органів публічної влади на місцевому рівні

(на 10.01.2022р.)

I

РЕГІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ:

Автономна Республіка Крим

24 області

Міста Київ та Севастополь

Обласна рада

Обласна державна
адміністрація

II

РАЙОННИЙ РІВЕНЬ:

136 районів

Районна рада
119

Районна державна
адміністрація 119

III

РІВЕНЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД:

410 міських рад

433 селищних рад

627 сільських рад

Міська, сільська,
селищна рада

Міський, сільський,
селищний голова

Виконавчі комітети міської, селищної,
сільської рад

Тренди, що визначають сучасний стан і перспективи реформування публічної служби

- особливості функціонування в період воєнного стану;
- зміна умов оплати праці публічних службовців;
- якісно новий рівень управління персоналом;
- меритократичний принцип відбору кандидатів та клієнтоорієнтований підхід як головні складові прототипу оновленої моделі конкурсного відбору;
- цифровізація;
- нова філософія системи професійного навчання;
- виклики посткарантинного та повоєнного періоду;
- формування позитивного іміджу публічного службовця;
- зростання довіри до публічної служби з боку громадян;
- зростання престижу публічної служби;
- формування нової моделі публічної служби;
- розвиток відповідального лідерства на публічній службі.



Сутність поняття «реформування публічної служби»

Реформування публічної служби – це активний, керований еволюційний шлях розвитку інституту публічної служби, який передбачає його перехід у якісно новий стан, це перетворення й радикальні зміни в системі органів публічної влади та публічно-службових відносин, шляхів, методів і способів управлінської діяльності.

Реформування публічної служби є ключовим напрямом здійснення адміністративної реформи, оскільки публічна служба є ключовим елементом публічного управління, від ефективного функціонування якого залежить додержання конституційних прав і свобод громадян.



Мета реформування публічної служби – створення професійної, політично неупередженої, стабільної, ефективної, відповідальної, авторитетної та престижної публічної служби.

Напрями реформування публічної служби

- реформування законодавчих засад публічної служби, створення нової правової бази, що регламентуватиме публічну службу в Україні;
- розробка Кодексу публічної служби;
- розробка нормативно-правових документів, необхідних для здійснення реформи й адаптації публічної служби до стандартів ЄС;
- удосконалення класифікації посад;
- забезпечення конкурсних процедур при прийнятті на публічну службу та просуванні по службових сходах;
- удосконалення системи оцінювання за результатами діяльності;
- безперервний процес професійного навчання;
- реформування системи оплати праці публічних службовців;
- вдосконалення етичних засад публічної служби;
- впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами.



Модернізація публічної служби –

це системний процес різного роду зрушень і перетворень у сфері публічної служби, що забезпечує перехід інституту публічної служби від стабільного «традиційного» до безперервно змінного, динамічного сучасного стану в напрямку його оновлення, постійного якісного вдосконалення, який стосується різнорідних правових, організаційних, інституціональних, соціальних, економічних, політичних, етичних та інших аспектів публічної служби;

це прогресивний процес комплексного реформування чинного інституту публічної служби, що здійснюється з метою приведення в більш конкурентоздатний вигляд окремих його складових елементів та створення в ньому нових інститутів, супроводжується структурними змінами й трансформацією функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності у сфері публічної служби з метою реалізації нових цілей, завдань, пріоритетів, стратегій, набуття нової позитивної якості, наближення до максимально можливого рівня розвиненості, адаптації інституту публічної служби до європейських стандартів і цінностей.



Нормативно-правові акти щодо реформування публічної служби

- Закон України «Про державну службу» (нова редакція) від 10 грудня 2015 р. №889.
- Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р.
- Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від від 24.06.2016р. №474-р.
- Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. №831-р.
- Стратегія людського розвитку: Указ Президента України від 2 червня 2021 року №225/2021.



Нормативно-правові акти щодо реформування публічної служби

- Указ Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 09.12.2010 р. № 1085
- Указ Президента України «Питання управління державною службою в Україні» від 18.07.2011 р.
- Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки» від 01.02.2012.р. (втратив чинність відповідно до Указу Президента України №214 від 03.06.2020 р.)
- Постанова КМУ «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 10.09.2014 р. № 442
- Постанова КМУ «Про затвердження положення про НАДС» від 01.10.2014 р. № 500
- Постанова КМУ від 28 грудня 2020 р. № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах»



Нормативно-правові акти щодо реформування публічної служби

- Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. № 905-р – Офіційний вісник України, 2016 р. – № 99 – ст. 3233.
- Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р.
- Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 844-р.
- Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р.
- Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622-р.



Новації закону України «Про державну службу» № 889 від 10.12.2015 р.

Закон побудований на європейських принципах демократичного урядування та є передумовою створення ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, що функціонуватиме в інтересах держави і суспільства.

Закон передбачає такі реформаторські новації:

- розмежування політичних і адміністративних посад;
- спрощення класифікації категорій;
- встановлення нової системи управління державною службою на чолі з Кабінетом Міністрів України;
- гарантування рівного доступу до державної служби;
- запровадження строкового призначення на посади для вищого корпусу державної служби;
- зміна моделі оплати праці державних службовців;
- оптимізація витрат на оплату праці.



Проект нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 6504

Прийняття нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» дозволить забезпечити мінімум втручання в діяльність органів місцевого самоврядування органів виконавчої влади:

- Місцевим радам приймати підзаконні нормативно-правові акти;
- Самостійно затверджувати посадові оклади службовцям місцевого самоврядування;
- Створити привабливі умови та конкурентну заробітну плату;
- Позбутися політичної упередженості;
- Приймати на посади лише за результатами відкритого конкурсу (крім виборних посад);
- Залучати професіоналів на керівні посади.

Мета та очікувані результати Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки

(розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р)

Метою цієї Стратегії є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду.

Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року в частині публічної служби є:

формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян.



Індикатори визначення прогресу у досягненні запланованих результатів відповідно до Стратегії реформування державного управління на 2022 – 2025 рр.:

Індикатори	Базове значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1. Середня кількість кандидатів на посади державної служби	3	10	12	13	15
2. Плинність кадрів на посадах державної служби категорії “А”, у відсотках	18	17	15	13	10
3. Плинність кадрів на посадах державної служби категорії “Б”, “В”, у відсотках	25	20	15	13	10
4. Частка посад державної служби, щодо яких запроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад, у відсотках загальної кількості посад, на які поширюються єдині умови оплати праці		1	70	75	90
5. Частка державних органів, у яких запроваджено інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, у відсотках	0,5	25	50	65	80
6. Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, у відсотках від загальної кількості державних службовців	49	55	60	65	70
7. Частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату, у відсотках від фонду оплати праці	до 1	1	1,5	1,75	2

Нормативно-правові акти в період війни

- Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII;
- Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року №2136-IX;
- Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 року № 1106 «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» (в дії з 04.10.22);
- Про проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2022 р. № 824-р.



Архітектура нової моделі публічної служби

 Обговорення актуальних питань та напрацювання практичних кроків щодо:

- ▶ Впровадження новітніх ефективних інструментів управління людськими ресурсами, адаптації HR-процедур до умов війни та повоєнного відновлення країни;
- ▶ Нових підходів організації роботи публічних службовців;
- ▶ Інструментів цифровізації;
- ▶ Запровадження нової моделі оплати праці;
- ▶ Формування системи цінностей та установок публічного службовця в нових умовах, аналізу впливу війни та культуру публічної служби;
- ▶ Формування бренду держави як роботодавця, переосмислення ролі та потенціалу професійної та мотивованої молоді на публічній службі;
- ▶ Запровадження культури мотивації до професійного розвитку;
- ▶ Інтеграції принципів гендерної рівності, недискримінації та збалансованої участі у прийнятті управлінських рішень в систему державної служби;
- ▶ Набуття публічними службовцями нових компетентностей, в тому числі покращення знання англійської мови як офіційно ділової;
- ▶ Подолання негативних наслідків впливу війни на публічних службовців, посилення їх спроможності та професійності у наданні послуг громадянам, що зазнали агресії;
- ▶ Посилення інституційної спроможності органів державної влади у сфері європейської інтеграції.

Маркери та оновлена візія подальшої роботи системи публічної служби у воєнний та післявоєнний період

Маркери публічної служби: прозорість, підзвітність, зростання мовних компетентностей, гендерна культура, цифровізація.

Оновлена візія подальшої роботи системи публічної служби у воєнний та післявоєнний період:

- підготовка до роботи публічних службовців на деокупованих територіях, подолання кадрового голоду;
- цифровізація та перебудова HR-процедур;
- наближення урядування до стандартів ЄС;
- прогнозованість і транспарентність оплати праці публічних службовців на основі класифікації посад;
- професійний розвиток;
- реінжиніринг процесів, автоматизація, цифровізація публічної служби.

Ефективна публічна служба- це:

- Стабільність кадрів;
- Професійна та соціальна захищеність статусу публічних службовців;
- Ефективність класифікації посад;
- Досконалість та прозорість конкурсних засад прийому на публічну службу;
- Дієвість процедур оцінювання та мотивації публічних службовців;
- Безперервна система професійного навчання;
- Висока інституційна спроможність служб управління персоналом;
- Висока якість, доступність і прозорість надання адміністративних послуг;
- Висока престижність публічної служби.

Очікувані результати реформування та модернізації публічної служби

Комплексне реформування й модернізація публічної служби на засадах європейського адміністративного простору сприятиме створенню професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої публічної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС.





Питання для самоконтролю до теми 1:

1. В якому документі вперше з'явилося поняття «публічна служба»?
2. Дайте визначення поняття «публічна служба».
3. Назвіть основні завдання та функції публічної служби.
4. Сформулюйте сутність державної служби.
5. Розкрийте функції державної служби.
6. Охарактеризуйте принципи публічної служби.
7. Назвіть види публічної служби.
8. З яких видів складається державна служба?
9. Дайте визначення поняття «служба в органах місцевого самоврядування».
10. Розкрийте принципи служби в органах місцевого самоврядування.
11. Охарактеризуйте мету та очікувані результати Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки.
12. Назвіть мету та основні напрями реформування публічної служби.
13. Як вплинула адміністративна реформа на публічну службу?





Практичне завдання до теми 1 «Проблеми та перспективи реформування публічної служби».

Завдання 1.1: Визначте поняття «публічна служба як інститут» і «публічна служба як організація». Що в них є спільного і чим вони відрізняються. Виконане завдання подайте у формі таблиці, наведеної нижче.

<i>Інституційні ознаки публічної служби</i>	<i>Організаційні ознаки публічної служби</i>
Спільне	
Відмінне	

Завдання 1.2: Визначте проблеми та перспективні напрями реформування й модернізації публічної служби в Україні. Виконане завдання подайте у формі таблиці, наведеної нижче.

<i>Проблеми реформування та модернізації публічної служби</i>	<i>Перспективні напрями реформування й модернізації публічної служби</i>
1.	
2.	
3.	
...	
7.	



Список рекомендованих джерел до теми 1:

Основні

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 11-16.
2. Гончарук Н.Т. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Публічна служба». Д.: ДРІДУ НАДУ, 2020. 23 с.
3. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. Д.: Грані, 2018. Том 6, № 1-2 . С. 42-51.
4. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. Акад. держ. упр. При Президентові України; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський, (заст. Голови), С.М. Серьогін (заст. Голови) та ін. К.: Одеса: НАДУ, 2012. Т.1. 372 с.
5. Державна служба : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ : ТОВ «Сік груп Україна», 2012. 526 с.
6. Історія державної служби в Україні: у 5 т. / О.Г. Аркуша, О.В. Бойко, Є. І. Бородін та ін.; відп. ред. Т. В. Мотренко, В. А. Смолій; редкол.: С.В. Кульчицький (кер. авт. кол.) та ін.]; Голов. упр. держ. служби України, 39 Ін-т історії НАН України. Київ: Ніка-Центр, 2009. Т. 5. С. 76-77.
7. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні: монографія / авт.кол. Т.Е. Василевська, І.Г.Сурай, О.І.Васильєва та ін. ; за.заг. ред. . Т.Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
8. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
9. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
10. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : О. Л. Корольчук, В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.



Список рекомендованих джерел до теми 1:

Нормативні документи

1. Кодекс адміністративного судочинства // Відом. Верхов. Ради України. – 2005. – № 35 – 36, 37. – Ст. 446.
2. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : із змінами. URL : www.rada.gov.ua.
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
4. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
6. Про службу в органах місцевого самоврядування : проєкт нової редакції Закону від 02.09.2022 р. №6504.
7. Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>



Тема 2.

Правові засади публічної служби

- 2.1. Правовий статус публічних службовців, їх права, обов'язки, гарантії, обмеження, соціальне забезпечення.
- 2.2. Відповідальність публічного службовця.
- 2.3. Поняття та види посадових осіб у системі публічної служби.
- 2.4. Посади публічної служби.
- 2.5. Проходження публічної служби.
- 2.6. Оплата праці та заохочення публічних службовців.



Правовий статус публічного службовця –



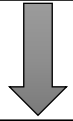
це система правових норм, які регулюють права і обов'язки, особливості та обмеження, гарантії (заохочення) і відповідальність, пов'язані з перебуванням на публічній службі та виконанням службових обов'язків.

Правовий статус публічного службовця

- **Права**
- **Обов'язки**
- **Обмеження**
- **Гарантії**
- **Відповідальність**



Права публічного службовця



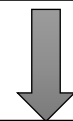
I група

Права, які забезпечують розуміння службовцем свого правового статусу та його правовий захист.



II група

Права, які сприяють безпосередньому виконанню службових обов'язків.



III група

Права, які сприяють посиленню посадової активності службовця, реалізації його конституційних прав і свобод, які забезпечують соціальні гарантії службовця.



I група прав:

1. Ознайомлення з документами, які визначають його права та обов'язки на посаді публічної служби, критерії оцінки якості роботи та умови просування по службі, а також організаційно-технічні умови, потрібні для виконання ним посадових обов'язків.
2. Ознайомлення з усіма матеріалами своєї особової справи, з відгуками про свою діяльність та іншими документами до внесення їх в особову справу, доручення до особової справи своїх пояснень.
3. Проведення на його вимогу службового розслідування для спростування відомостей, які плямують його честь та гідність.
4. Право на звертання публічного службовця до відповідних органів державної влади або до суду для вирішення суперечок, пов'язаних з публічною службою, в тому числі з питань проведення атестацій, їх результатів, прийому на публічну службу, її проходження, реалізації прав публічного службовця, переведення на іншу посаду публічної служби, дисциплінарної відповідальності, звільнення з публічної служби.



II група прав:

1. Одержання в установленому порядку інформації та матеріалів, необхідних для виконання посадових обов'язків.
2. Відвідування в установленому порядку для виконання посадових обов'язків підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності.
3. Прийняття рішень і участь у їх підготовці відповідно до посадових обов'язків.
4. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації за рахунок коштів відповідного бюджету.
5. Внесення пропозицій щодо вдосконалення публічної служби в будь-які інстанції.



III група прав:

1. Участь за своєю ініціативою в конкурсі на заміщення вакантної посади.
2. Просування по службі, збільшення заробітної плати з урахуванням результатів і стажу роботи, рівня кваліфікації.
3. Пенсійне забезпечення з урахуванням стажу служби.
4. Об'єднання в профспілки з метою захисту своїх прав, соціально-економічних і професійних інтересів.
5. Право на заробітну плату, що складається з посадового окладу, премій, доплати за ранги, надбавки за вислугу років тощо.
6. Право на щорічну оплачувану відпустку.
7. Право на включення до стажу державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування інших періодів трудової діяльності.
8. Медичне обслуговування публічного службовця та членів його сім'ї, в тому числі після виходу його на пенсію.



Основні права державного службовця

(ст.7 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

- 1) повага до своєї особистості, честі та гідності, справедливе і шанобливе ставлення з боку керівників, колег та інших осіб;
- 2) чітке визначення посадових обов'язків;
- 3) належні для роботи умови служби та їх матеріально-технічне забезпечення;
- 4) оплата праці залежно від займаної посади, результатів службової діяльності, стажу державної служби та рангу;
- 5) відпустки, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону;
- 6) професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу;



Основні права державного службовця

(ст.7 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

- 7) просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- 8) участь у професійних спілках з метою захисту своїх прав та інтересів;
- 9) участь у діяльності об'єднань громадян, крім політичних партій у випадках, передбачених цим Законом;
- 10) оскарження в установленому законом порядку рішень про накладення дисциплінарного стягнення, звільнення з посади державної служби, а також висновку, що містить негативну оцінку за результатами оцінювання його службової діяльності;
- 11) захист від незаконного переслідування з боку державних органів та їх посадових осіб у разі повідомлення про факти порушення вимог цього Закону;



Основні права державного службовця

(ст.7 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

12) отримання від державних органів, підприємств, установ та організацій, органів місцевого самоврядування необхідної інформації з питань, що належать до його повноважень, у випадках, встановлених законом;

13) безперешкодне ознайомлення з документами про проходження ним державної служби, у тому числі висновками щодо результатів оцінювання його службової діяльності;

14) проведення службового розслідування за його вимогою з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри.

Державні службовці також реалізують інші права, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях, затверджених керівниками державної служби в цих органах.



Обов'язки державного службовця

(ст.8 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

- 1) дотримуватися Конституції та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- 2) дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки;
- 3) поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина;
- 4) з повагою ставитися до державних символів України;
- 5) обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації;

Обов'язки державного службовця

(ст.8 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

- 6) забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів;
- 7) сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки;
- 8) виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України;
- 9) додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;
- 10) запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби;



Обов'язки державного службовця

(ст.8 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

- 11) постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності;
- 12) зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, а також іншу інформацію, яка відповідно до закону не підлягає розголошенню;
- 13) надавати публічну інформацію в межах, визначених законом.

Державні службовці виконують також інші обов'язки, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях.



Обмеження публічного службовця



Обмеження етичного змісту



Обмеження юридичного характеру

- ✓ Обмеження, пов'язані з прийняттям на публічну службу;
- ✓ Обмеження стосовно проходження публічної служби.

Обмеження державного службовця

(Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.)

- Не допускається призначення на посаду державної служби особи, яка буде прямо підпорядкована близькій особі або якій будуть прямо підпорядковані близькі особи. У разі виникнення обставин, що призводять до порушення цих вимог, відповідні особи, близькі їм особи зобов'язані повідомити про це керівника державної служби та вжити заходів до усунення таких обставин у 15-денний строк.
- На державних службовців поширюються обмеження, передбачені Законом України «Про запобігання корупції».
- Обмеження щодо політичної неупередженості (ст.10 Закону України «Про державну службу»).



Гарантії державного службовця

(Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889)

- Створення належних умов для виконання посадових обов'язків (ст. 55).
- Заробітна плата, надбавка, доплата та премія й інші виплати, передбачені законами та іншими нормативно-правовими актами (ст. 50 – 53).
- Соціально-побутове забезпечення (ст. 54).
- Щорічна оплачувана, додаткова та інша відпустка (ст. 57 – 59).
- Професійне навчання за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством (ст. 48)
- Пенсійне забезпечення відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (ст. 90).
- Гарантії прав під час застосування дисциплінарного стягнення (ст. 74).
- Захист його та членів сім'ї від насилля, погроз, інших неправомірних дій у зв'язку з виконанням ним посадових обов'язків у порядку, визначеному законом.
- Медичне обслуговування державного службовця та членів його сім'ї, у тому числі після виходу його на пенсію.

Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування (сільського, селищного, міського голови, голови районної, районної у містах та обласної ради, інших виборних посад, та осіб, які призначаються) визначається Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 12; 42; 47; 50; 51; 54; 55; 56), «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ст. 5; 7; 10; 12; 15; 18; 20), «Про статус депутатів місцевих рад», Виборчим кодексом України та іншими законами України.



Основні права посадових осіб місцевого самоврядування

(ст. 9 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»)

- 1) повага до особистої гідності й честі;
- 2) оплата праці;
- 3) просування по службі;
- 4) забезпечення умов праці;
- 5) соціальний і правовий захист;
- 6) отримання для виконання своїх службових обов'язків необхідної інформації;
- 7) отримання інформації й ознайомлення з документами, що стосуються проходження нею служби;
- 8) проведення службового розслідування й захист своїх законних прав та інтересів.

Обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування

(ст.8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»)

- ✓ дотримання Конституції, законів України, інших нормативно-правових актів;
- ✓ додержання прав та свобод людини й громадянина;
- ✓ збереження державної таємниці та службової інформації;
- ✓ постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації;
- ✓ сумлінне, ініціативне та творче відношенні до роботи;
- ✓ шанобливе ставлення до громадян та їх звернень;
- ✓ недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави.



Проходження служби в органах місцевого самоврядування –

це тривалий процес, який починається з виникнення й закінчується припиненням службових відносин. Проходження служби в органах місцевого самоврядування є складовою інституту місцевого самоврядування, який об'єднує норми, що визначають:

- ☐ прийняття на службу в органи місцевого самоврядування в порядку виборів територіальною громадою, шляхом обрання або затвердження відповідною радою, призначення на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України;
- ☐ формування за рішенням органу місцевого самоврядування кадрового резерву;
- ☐ просування по службі;
- ☐ оцінку діяльності посадових осіб місцевого самоврядування;
- ☐ організацію навчання й підвищення кваліфікації;
- ☐ підстави припинення служби в органах місцевого самоврядування.



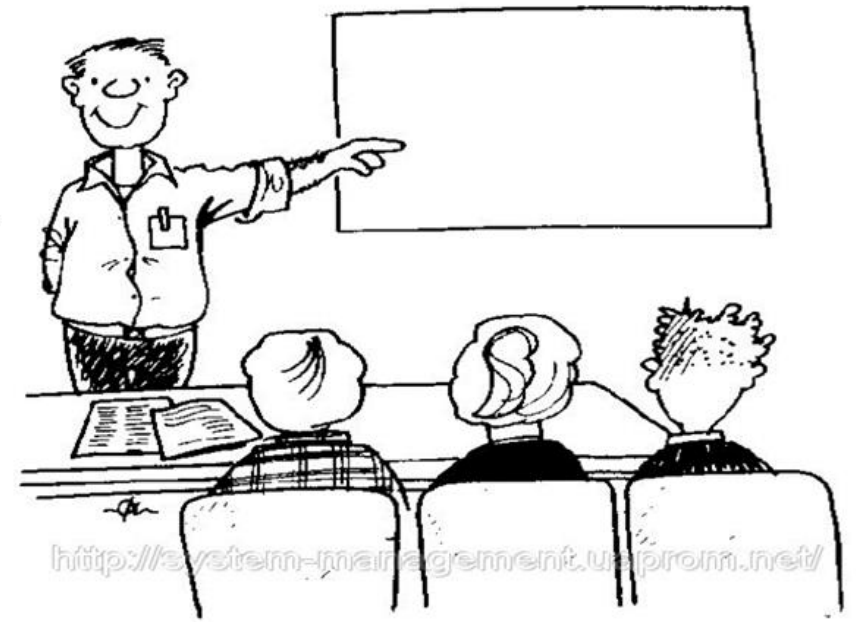
Заходи впливу на органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб:

- ❖ призупинення рішення ради;
- ❖ призупинення розпорядження голови;
- ❖ зупинення рішення ради;
- ❖ звільнення голови;
- ❖ звільнення з посади заступника голови;
- ❖ дострокове припинення повноважень ради;
- ❖ дострокове припинення органів самоорганізації населення;
- ❖ дострокове припинення повноважень посадових осіб.



Відповідальність публічних службовців

- Дисциплінарна
- Адміністративна
- Кримінальна
- Матеріальна



Дисциплінарна	Адміністративна
Це застосування заходів дисциплінарного впливу в порядку службового підпорядкування. Видами дисциплінарних стягнень є (ст. 66) : 1) зауваження; 2) догана; 3) попередження про неповну службову відповідність; 4) звільнення з посади державної служби.	Підставою для адміністративної відповідальності є порушення загальнообов'язкових правил, передбачених законами України, іншими нормативними актами, якщо дотримання цих правил визначено як посадовий обов'язок службовця. Застосовуються попередження або штраф. Накладаються органами або особами, з якими порушник не пов'язаний відносинами підлеглості по роботі чи по службі.



Кримінальна	Матеріальна
За зловживання посадовими повноваженнями, перевищення посадових повноважень, відмову в наданні інформації, присвоєння повноважень посадової особи, незаконну участь у підприємницькій діяльності, одержання хабара, дачу хабара, службовий підлог і недбалість. Міру кримінального покарання призначає суд.	Виконує правовідновну функцію та настає за посадовий проступок, який завдав матеріальних збитків державній організації. Передбачає відшкодування збитків. Притягуються судом за позовом органу державної влади до службовця (ст. 80-82 Закону «Про державну службу»)



Дисциплінарна відповідальність державного службовця

(Закон України «Про державну службу»)

За невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, визначених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами у сфері державної служби, посадовою інструкцією, а також порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни державний службовець притягається до дисциплінарної відповідальності у порядку, встановленому цим Законом (ст. 64)

Підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку (ст. 65)



Дисциплінарні проступки

(ст. 65 Закону України «Про державну службу»)

- 1) порушення Присяги державного службовця;
- 2) порушення правил етичної поведінки державних службовців;
- 3) вияв неповаги до держави, державних символів України, Українського народу;
- 4) дії, що шкодять авторитету державної служби;
- 5) невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів (розпоряджень) та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень;
- 6) недотримання правил внутрішнього службового розпорядку;



Дисциплінарні проступки

(ст. 65 Закону України «Про державну службу»)

- 7) перевищення службових повноважень, якщо воно не містить складу злочину або адміністративного правопорушення;
- 8) невиконання вимог щодо політичної неупередженості державного службовця;
- 9) використання повноважень в особистих (приватних) інтересах або в неправомірних особистих інтересах інших осіб;
- 10) подання під час вступу на державну службу недостовірної інформації про обставини, що перешкоджають реалізації права на державну службу, а також неподання необхідної інформації про такі обставини, що виникли під час проходження служби;



Дисциплінарні проступки

(ст. 65 Закону України «Про державну службу»)

- 11) неповідомлення керівнику державної служби про виникнення відносин прямої підпорядкованості між державним службовцем та близькими особами у 15-денний строк з дня їх виникнення;
- 12) прогул державного службовця (у тому числі відсутність на службі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;
- 13) поява державного службовця на службі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- 14) прийняття державним службовцем необґрунтованого рішення, що спричинило порушення цілісності державного або комунального майна, незаконне їх використання або інше заподіяння шкоди державному чи комунальному майну, якщо такі дії не містять складу злочину або адміністративного правопорушення.



Дисциплінарні стягнення накладаються (застосовуються):

(ст. 68 Закону України «Про державну службу»)

- 1) на державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»:
 - зауваження – суб'єктом призначення;
 - інші види дисциплінарних стягнень – суб'єктом призначення з урахуванням пропозиції Комісії з питань вищого корпусу державної служби;
- 2) на державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»:
 - зауваження – суб'єктом призначення;
 - інші види дисциплінарних стягнень – суб'єктом призначення за поданням дисциплінарної комісії.



Зняття дисциплінарного стягнення:

(ст. 79 Закону України «Про державну службу»)

1. Якщо протягом року після накладення дисциплінарного стягнення до державного службовця не буде застосоване нове дисциплінарне стягнення, він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.
2. Якщо державний службовець не вчинив нового порушення цього Закону, інших нормативно-правових актів у сфері державної служби і виявив себе сумлінним службовцем, дисциплінарне стягнення стосовно нього може бути знято до закінчення року, протягом якого воно було накладено, але не раніше ніж через шість місяців з дня накладення дисциплінарного стягнення. Право на дострокове зняття дисциплінарного стягнення належить суб'єкту призначення, що його застосував.
3. Протягом строку дії дисциплінарного стягнення (крім зауваження) заходи заохочення до державного службовця не застосовуються.

Матеріальна відповідальність державних службовців

Матеріальна та моральна шкода, заподіяна фізичним та юридичним особам незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю державних службовців під час здійснення ними своїх повноважень, відшкодовується за рахунок держави

(Ст. 80 Закону України «Про державну службу»)



Матеріальна відповідальність державних службовців

Держава в особі суб'єкта призначення має право зворотної вимоги (регресу) у розмірі та порядку, визначених законом, до:

- 1) державного службовця, який заподіяв шкоду;
- 2) посадової особи (осіб), винної (винних) у незаконному звільненні, відстороненні або переведенні державного службовця чи іншого працівника на іншу посаду, щодо відшкодування матеріальної та моральної шкоди, заподіяної державному органу у зв'язку з оплатою часу вимушеного прогулу або часу виконання нижче оплачуваної роботи.

У разі застосування зворотної вимоги (регресу) державний службовець несе матеріальну відповідальність тільки за шкоду, умисно заподіяну його протиправними діями або бездіяльністю.



Відповідальність – це одна з важливих ознак місцевого самоврядування (п.1 ст. 3 Європейської Хартії).

Органи місцевого самоврядування і їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та в спосіб, передбачений Конституцією та законами України (ст. 19 Конституції України).

Органи та посадові особи місцевого самоврядування *відповідальні* перед територіальною громадою, державою, юридичними та фізичними особами (ст. 75 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»), а також передбачена їх *періодична звітність*.





Посада публічної служби — це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця органу публічної влади та його апарату з установленими відповідно до законодавства посадовими обов'язками у межах встановлених нормативно-правовими актами повноважень.

Посади забезпечують персоніфікацію публічно-управлінських функцій і розподіл праці на публічній службі, визначають соціальний, організаційний і правовий статус публічного службовця.

Посада державної служби –

це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу з установленими відповідно до законодавства посадовими обов'язками у межах повноважень, визначених ч.1 ст.1 Закону України «Про державну службу» (ч. 4 ст. 2 Закону «Про державну службу»)





Державні посади — це посади в державних органах влади з певним колом обов'язків щодо виконання та забезпечення завдань і функцій держави, віднесених до повноважень певного державного органу.

Класифікуються залежно від організаційно-правового рівня державного органу, який приймає на роботу; обсягу і характеру компетенції на конкретній посаді.

Основними критеріями класифікації державних посад можуть бути:

- ✓ організаційно-правовий рівень органу, який приймає особу на роботу;
- ✓ обсяг і характер компетенції на конкретній посаді;
- ✓ роль і місце посади в структурі державного органу.



Типи посад в органах публічної влади

Політичні посади

не відносяться до посад публічних службовців, але які вирізняються особливим порядком призначення, звільнення та посадової відповідальності. Дані посади забезпечують вироблення та реалізацію державної політики

Адміністративні посади

керівники, заступники керівників, спеціалісти) – категорія посад, на яку законами або іншими нормативними актами покладено здійснення адміністративно-управлінських та організаційно-розпорядчих функцій. Це посади публічних службовців;

Патронатні посади

посади радників, консультантів, помічників, прес-секретарів), на які самостійно добирають та приймають осіб поза конкурсом керівники органів публічної влади.

Дія нового Закону «Про державну службу» не поширюється на працівників патронатної служби.



Розмежування політичних і адміністративних посад здійснюється:

по-перше, шляхом запровадження посади керівника публічної служби в органах публічної влади, який відповідає за призначення та звільнення усіх публічних службовців у цьому органі та здійснює управління людськими ресурсами органу;

по-друге, шляхом гарантування політичної нейтральності публічних службовців, їх правового захисту від звільнення з політичних мотивів з відповідними механізмами відповідальності за порушення цієї норми;

по-третьє, шляхом використання конкурсного відбору на посади публічних службовців при закритій системі публічної служби.



Політичний діяч і публічний службовець відрізняються:

1. За способом призначення:

- ❑ **політики** призначаються через довіру народу без урахування критеріїв професійності, залежно від того, яка політична сила перемогла на виборах та/або сформувала правлячу коаліцію та формує Кабінет Міністрів;
- ❑ **публічні службовці** призначаються виключно на основі критеріїв професійності через відкритий конкурс або за контрактом.

2. За природою та змістом відповідальності:

- ❑ **політики** несуть відповідальність перед парламентом, своїми партіями та народом (виборцями) за реалізацію партійних програм та передвиборчих обіцянок;
- ❑ **публічні службовці** несуть відповідальність перед законом за об'єктивне, чесне та неупереджене обслуговування, по-перше, людини в частині реалізації гарантованих їй державою прав та, по-друге, політиків у системі публічної влади в частині якісної експертизи у сфері формування публічної політики та якісного менеджменту державних програм та програм розвитку місцевого самоврядування.

3. За способом звільнення: **політик** може бути звільнений без будь-яких обґрунтувань (для цього достатньо, наприклад, узгодженого бажання керівників фракцій, що формують коаліцію),

публічний службовець може бути звільнений виключно на підставах, визначених законом про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, ін. законами.





Політична нейтральність – це принцип організації. *Забезпечується шляхом:*

розмежування політичних і адміністративних посад, функцій в публічному управлінні; департизації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; запровадження чітких процедур прийняття політичних рішень; регулювання діяльності публічних службовців з метою уникнення умов, за яких здатна проявитись їх політична прихильність, суб'єктивізм чи відхід від функцій адміністрування публічної служби, який передбачає високу ефективність і стабільність організації публічної служби, інституційну пам'ять публічного управління, наступність державної політики та політики в органах місцевого самоврядування.

Політична неупередженість – це недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення публічного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків (Ст.10 Закону «Про державну службу»)



Принцип поділу політичних та адміністративних посад є ключовим для систем публічної служби всіх без винятку розвинених країн.

Вищі адміністративні посади у міністерствах та уряді :

- постійні секретарі – у Великій Британії, Ірландії, Ісландії;
- генеральні секретарі – у Франції;
- державні секретарі – у Нідерландах, Швеції, Латвії, Литві, Естонії, Угорщині;
- генеральні директори – у Польщі.

Усі вони відбираються відповідно до законодавства про публічну службу шляхом відкритого конкурсу, який звичайно проводить спеціальна урядова комісія, державний секретар уряду або центральний орган виконавчої влади з питань державної служби. Вищі державні службовці не можуть бути звільнені з посад у зв'язку зі зміною персонального складу уряду.



Класифікація посад – це процес віднесення посад до відповідних груп / категорій залежно від прийнятих критеріїв/факторів роботи, на основі яких визначають відносну значимість / цінність посади у порівнянні з іншими посадами в організації (або на публічній службі в цілому), що закладає основу для системи та рівнів оплати праці публічних службовців.



Етапи класифікації посад

Аналіз роботи на посадах (отримання необхідної інформації для підготовки описів посад – продуктом є посадова інструкція)

Складання описів посад (головний інструмент для оцінювання і розробки системи класифікації посад, це документ, який містить інформацію про мету існування (призначення) посади, сферу повноважень/відповідальності, умови роботи, із зазначенням підпорядкування даної посади в організаційній структурі органу влади, а також вимоги посади до працівника)

Оцінювання посад (процес встановлення на систематичній основі відносин важливості посад в організації з метою встановлення ієрархії посад)



Класифікація посад державної служби

Посади державної служби поділені на 3 категорії: «А» (вищий корпус державної служби), «Б», «В»

залежно від:

- порядку призначення;
- характеру та обсягу повноважень (посадових обов'язків);
- необхідних для їх виконання кваліфікацій та професійної компетентності державних службовців.



Класифікація посад державної служби

(Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889)

Кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» повинна становити не більше 1/3 його штатної чисельності (ст. 6).

Встановлюється 9 рангів державних службовців (ст. 39).

Якщо державний службовець перейшов на посаду нижчої категорії або звільнився з державної служби за ним зберігається раніше присвоєний ранг.



Перевагами такої класифікації є:

- визначення професійних вимог, обов'язків, обсягу повноважень та відповідальності службовців;
- встановлення критеріїв для рівнів оплати праці;
- встановлення ієрархічних рівнів між різними категоріями службовців;
- стимулювання підвищення ефективної діяльності службовців через можливість службового просування та матеріального забезпечення;
- упорядкування структури державної служби;
- створення стандартної термінології для функцій управління персоналом;
- захист службовців від персональних впливів при вступі на роботу та визначення рівня їх матеріального забезпечення.



Підхід до класифікації посад у Законі України «Про державну службу» полягає у:

- 1) відмові від механізму віднесення посад, не передбачених у Законі, до посад державних службовців;
- 2) відмові від віднесення до відповідних категорій вичерпного переліку посад державної служби, як це було у попередньому Законі України «Про державну службу» та відповідних актах Уряду.



Класифікація посад державної служби

(ст. 6 Закону України «Про державну службу»)

Категорія «А» (вищий корпус державної служби) включає посади:

- Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;
- керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;
- керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників;
- керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.



Класифікація посад державної служби

(ст. 6 Закону України «Про державну службу»)

Категорія «Б» включає посади:

- керівників структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України та їх заступників;
- керівників структурних підрозділів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, їх заступників, керівників територіальних органів цих державних органів та їх структурних підрозділів, їх заступників;
- керівників апаратів апеляційних та місцевих судів, керівників структурних підрозділів апаратів судів, їх заступників;
- заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.



Класифікація посад державної служби

(ст. 6 Закону України «Про державну службу»)

Категорія «В» - інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б».

Кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності.



Ранги державних службовців

(ст. 39 Закону України «Про державну службу»)

Державним службовцям, які займають посади державної служби певної категорії, присвоюються такі ранги:

«А» – 1, 2, 3 ранг;

«Б» – 3, 4, 5, 6 ранг;

«В» – 6, 7, 8, 9 ранг.

Черговий ранг у межах категорії посад присвоюється через кожні 3 роки за результатами оцінювання.



Посада в органах місцевого самоврядування



— це передбачена законодавством України, статутом відповідної територіальної громади та визначена структурою і штатним розкладом первинна структурна одиниця органів місцевого самоврядування та їх апарату з установленими повноваженнями щодо виконання завдань і функцій місцевого самоврядування та відповідальністю за здійснення цих повноважень (Закон про «Службу в органах місцевого самоврядування від 07.06.2001 р., ст. 3).



Посада служби в органі місцевого самоврядування (*проект закону*) – визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця органу місцевого самоврядування з установленими відповідно до законодавства службовими обов’язками у межах повноважень, визначених ст. 1 Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» (проект Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 6504).

Класифікація посад в органах місцевого самоврядування

Згідно зі ст. 3 діючого Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посадами в органах місцевого самоврядування є:

- **виборні**, на які особи обираються територіальною громадою;
- **виборні**, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою;
- **посади**, на які особи **призначаються** сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної в місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.



Класифікація посад в органах місцевого самоврядування

Відповідно до ст. 1 проєкту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 6504 посади в органах місцевого самоврядування поділяються на:

- **виборні**
- **адміністративні**



Роль класифікації посад в системі управління людськими ресурсами

Добір персоналу

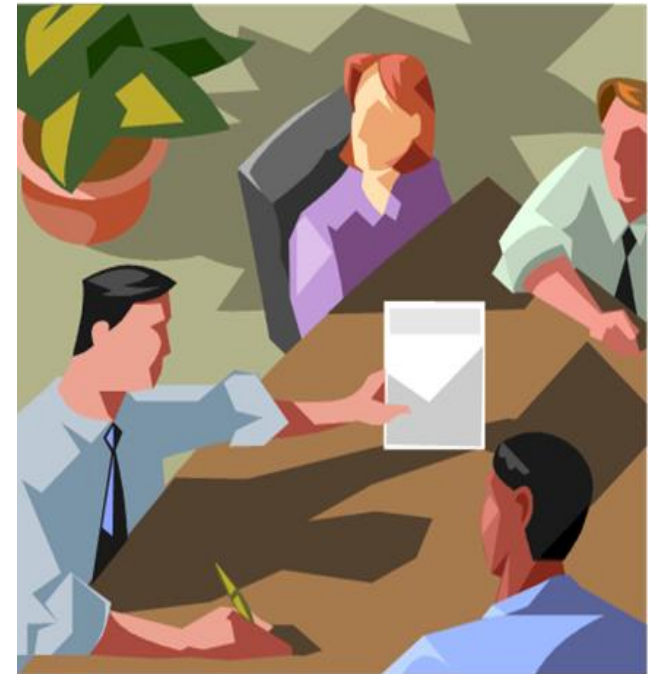
Оцінка діяльності

Планування навчання

Планування змін в організації

Планування кар'єрного розвитку

Визначення розміру і структури оплати праці



Оплата праці та заохочення публічних службовців

Заробітна плата державного службовця складається з (ст. 50 Закону України «Про державну службу»):

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця;
- 5) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою;
- 6) премії (у разі встановлення).



До премії державного службовця належать:

(ст. 52 Закону України «Про державну службу»)

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;**
- 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу.**

При цьому загальний розмір премій, передбачених пунктом 2 цієї частини, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік.



Надбавки, доплати та премії

(ст. 52 Закону України «Про державну службу»)

- ✓ **Надбавка за вислугу років на державній службі** встановлюється на рівні 3 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 відсотків посадового окладу.
- ✓ Розмір надбавки за ранг державного службовця **визначається Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах державної служби.**
- ✓ **Премії виплачуються в межах фонду преміювання** залежно від особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу.
- ✓ **Фонд преміювання державного органу встановлюється у розмірі 20 відсотків загального фонду посадових окладів за рік та економії фонду оплати праці.**



Нові підходи до класифікації посад державної служби, розроблені НАДС.

#КЛАСИФІКАЦІЯПОСАД

КАТАЛОГ ТИПОВИХ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА КРИТЕРІЇ ВІДНЕСЕННЯ ДО ТАКИХ ПОСАД

Розроблений НАДС за підтримки міжнародних
і вітчизняних експертів

БАЗУЄТЬСЯ НА:

- ▶ аналізі міжнародного досвіду
- ▶ аналізі основних напрямів роботи на посадах
- ▶ аналізі законодавства
- ▶ зворотному зв'язку від стейкхолдерів

НОВА МОДЕЛЬ КЛАСИФІКАЦІЇ ПЕРЕДБАЧАЄ:

28

сімей посад

до кожної сім'ї є короткий опис на основі ключового функціоналу

9

рівнів посад

від першого керівного рівня до початкового фахового

3

рівні юрисдикції держорганів

центральний, обласний, районний рівні

КЛАСИФІКАЦІЯ ТИПОВИХ ПОСАД – ОСНОВА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

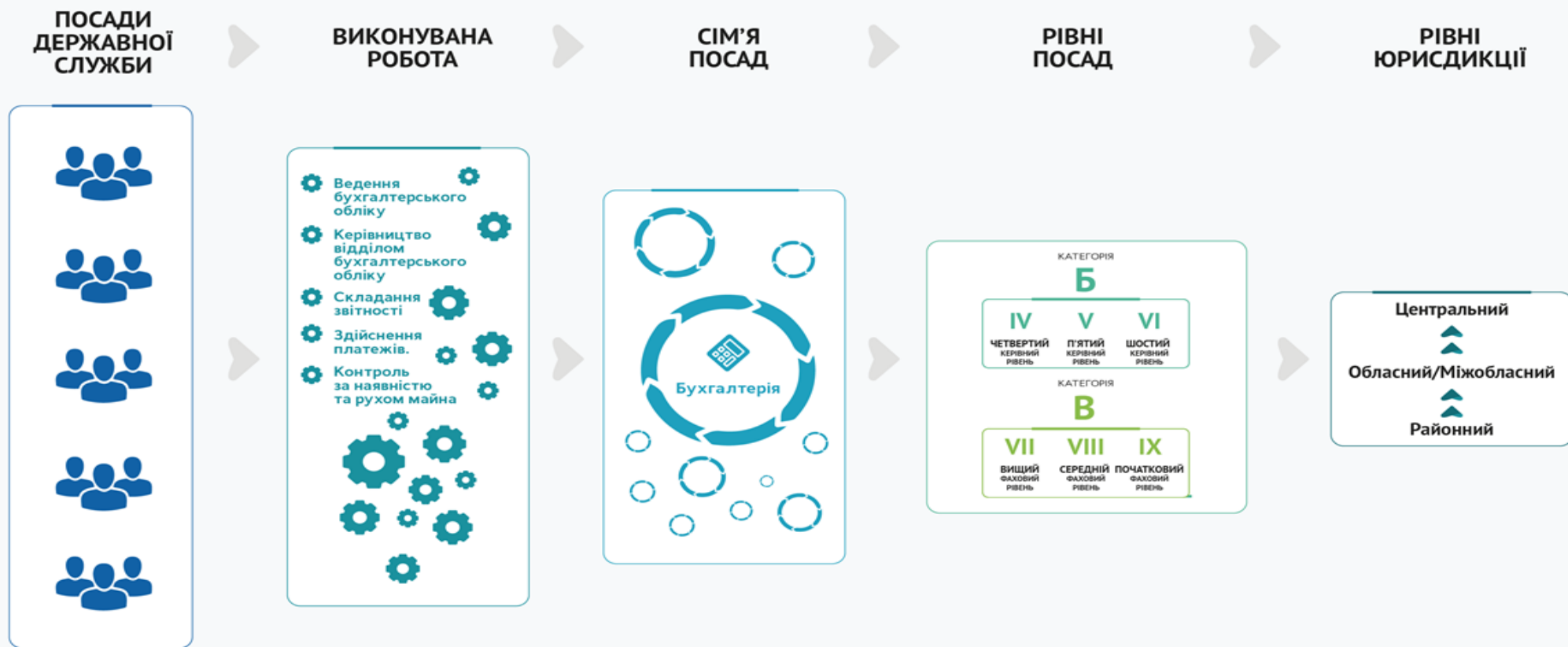


Нові підходи до класифікації посад державної служби як основа реформування системи оплати праці, розроблені НАДС

#КЛАСИФІКАЦІЯПОСАД

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСАД ДЕРЖСЛУЖБИ – ОСНОВА РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

НА ПРИКЛАДІ СІМ'Ї ПОСАД «БУХГАЛТЕРІЯ»



Реформування системи оплати праці державних службовців

- ✓ Концепція реформування системи оплати праці державних службовців, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622-р.
- ✓ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2020 р. № 1414-р «Про підготовку експериментального проєкту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад».
- ✓ **Проект закону № 8222 «Про внесення змін до Закону «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад».**
- ✓ **Забезпечено координацію утворення понад 1100 класифікаційних комітетів у державних органах. Розроблено онлайн-курс «Проведення класифікації посад державної служби». Здійснено примірну класифікацію у 197 державних органах щодо 189 тисяч посад державної служби. Результати закладено в розрахунки орієнтовної вартості реформи, подані на розгляд Міністра КМУ.**





Питання для самоконтролю до теми 2:

1. Визначте, у чому полягає сутність правового статусу публічного службовця.
2. Охарактеризуйте основні права державного службовця.
3. Поясніть суть та значення обов'язків державного службовця.
4. Назвіть основні гарантії державного службовця.
5. Проаналізуйте основні обмеження, пов'язані зі вступом на державну службу та її проходженням.
6. Розкрийте зміст основних видів відповідальності державного службовця.
7. Назвіть види дисциплінарних стягнень, що застосовуються до державних службовців.
8. Надайте характеристику основним типам посад в органах влади.
9. Які посади державної служби відносяться до категорії «А»?
10. Які посади державної служби відносяться до категорії «Б»?
11. Які посади державної служби відносяться до категорії «В»?
12. Скільки рангів державних службовців встановлено Законом України «Про державну службу»?
13. Назвіть групи оплати праці державних службовців.





Практичне завдання до теми 2 «Проходження державної служби».

Завдання 2.1: Проаналізуйте основні законодавчі та нормативно правові акти загальнодержавного і локального рівня та виберіть з них ті положення, які на Вашу думку, відносяться до відбору на державну службу та просування по державній службі.

	<i>Нормативно-правові акти та їх короткий зміст</i>	
	<i>загальнодержавного рівня</i>	<i>локального рівня</i>
Вступ на державну службу		
Конкурс на зайняття вакантної посади державної служби		
Призначення на посаду державної служби		
Випробування		
Присвоєння рангів державної служби		
Просування по державній службі		
Переведення державних службовців		
Оцінювання результатів службової діяльності		
Стаж державної служби		
Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців		
Припинення державної служби		





Практичне завдання до теми 2 «Проходження державної служби».

Завдання 2.2: На основі аналізу нормативно-правових актів наведіть перелік обмежень і заборон на державній службі.

<i>Обмеження на державній службі</i>		<i>Заборони на державній службі</i>
Нормативна основа обмежень на державній службі (при вступі на державну службу)	Нормативна основа обмежень на державній службі (при проходженні державної служби)	Підстави заборон на державній службі (нормативні, моральні)

Завдання 2.3: На основі аналізу нормативно-правових актів дайте характеристику дисциплінарної відповідальності державних службовців.

<i>Критерії</i>	<i>Характеристика дисциплінарних стягнень, які застосовуються до державних службовців</i>
Правові засади	
Підстави для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності (дисциплінарні проступки)	
Види дисциплінарних стягнень	
Строки притягнення до дисциплінарної відповідальності	



Список рекомендованих джерел до теми 2:

Основні

1. Державна служба: навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ : ТОВ «Сік груп Україна», 2012. 526 с.
2. Посібник з класифікації посад / Я.Гонціаж, Н. Гнидюк, та ін.; за заг. ред. Я.Гонціажа. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 188 с.
3. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
4. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі / Н. Алюшина (кер. авт. колективу) та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2021. 125 с.
5. Гончарук Н.Т., Пирогова Ю. В. Мотивація та стимулювання у сфері публічної служби України як інструмент ефективного управління людськими ресурсами. Scientific discussion. Praha. Czech Republic.Vol. 2. № 52. 2021. р. 47-51. URL : <http://scientific-discussion.com/wp-content/uploads/2021/03/VOL-2-No-52-2021.pdf>
6. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
7. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.



Список рекомендованих джерел до теми 2:

Нормативні документи

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : із змінами. URL : www.rada.gov.ua.
2. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
4. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
6. Про службу в органах місцевого самоврядування : проєкт нової редакції Закону від 02.09.2022 р. №6504. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Про очищення влади : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>



Тема 3.

Морально-етичні засади публічної служби. Контроль у системі публічної служби

- 3.1. Поняття та сутність етики публічного службовця
- 3.2. Кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності на публічній службі
- 3.3. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування
- 3.4. Етикет публічного службовця.
- 3.5. Контроль у системі публічної служби



Етика – наука про мораль, її походження, розвиток і роль у суспільному житті людей.



Професійна етика публічної служби є видом управлінської етики, в якому на основі вивчення професійної моралі публічних службовців обґрунтовуються ціннісні орієнтації, моральні аспекти поведінки, норми взаємовідносин між людьми у процесі державно-управлінської діяльності та надаються практичні рекомендації, які зорієнтовані на цю діяльність.





Етика поведінки публічного службовця – це норми поведінки, сукупність моральних правил поведінки публічних службовців.

Етика поведінки публічного службовця – це система норм поведінки, порядок дій і правил, взаємин і принципів у публічно-службових відносинах, що є сукупністю найбільш придатних глибоко усвідомлених і конкурентних норм загальнолюдської моралі, властивих даному суспільству.

Специфіка професійної етики та професійного етикету публічного службовця полягає в :

- Особливості правового статусу публічного службовця.
- Можливості здійснювати повноваження від імені держави чи органу місцевого самоврядування.
- Особливості ділового етикету (сукупність правил поведінки, які формують позитивний образ публічного службовця і складаються із зовнішнього вигляду, мови, манери поводження в цілому).



Мораль – це норми людського співжиття, поведінки людей, їхніх взаємин в особистому спілкуванні, виробничій сфері, ставлення до суспільства, держави.

Мораль:

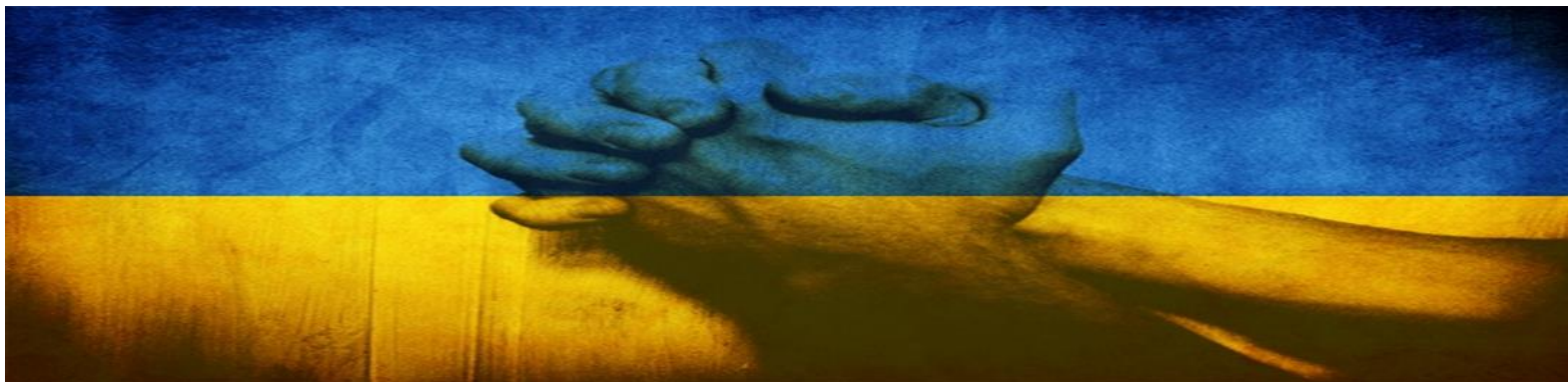
- є регулятором суспільних відносин і охоплює більше коло норм, ніж ті, що окреслюються чинним правовим полем;
- правова регуляція є необхідною, але недостатньою умовою ефективного виконання публічним службовцем своїх професійних функцій;
- правова компетентність публічного службовця повинна обов'язково поєднуватися з наявністю в нього високорозвиненої етичної компетентності;
- розвиток моральності публічних службовців має настільки ж важливе значення, як і розвиток його професіоналізму.





Честь – сукупність вищих моральних принципів, якими людина керується у своїй громадській і особистій поведінці. Те, що дає право на шану, повагу, визнання.

Професійна честь для публічного службовця – це єдність слова і діла



«Для кого навіть честь – дрібниця, для того і все інше нікчемне»

Аристотель



Гідність — сукупність рис, що характеризують позитивні моральні якості.

Усвідомлення людиною своєї громадської ваги, громадського обов'язку.

Професійна гідність публічного службовця означає оцінку конкретним публічним службовцем свого місця в професії та вимогу публічного службовця до оточуючих поважати його як професіонала.



Доброчесність – необхідна морально-етична складова діяльності публічного службовця, яка визначає межу і спосіб його поведінки, що базується на принципах доброго відношення до громадян та чесності у способі власного життя, виконанні своїх обов'язків та розпорядженні державними ресурсами.



Морально-етичні якості, які повинні бути притаманні публічному службовцю

- ✓ політична зрілість;
- ✓ принциповість;
- ✓ чесність;
- ✓ порядність;
- ✓ самовідданість;
- ✓ впевненість у собі;
- ✓ почуття міри в користуванні особистою владою;
- ✓ висока культура поведінки;
- ✓ самокритичність;
- ✓ цілеспрямованість;
- ✓ позитивна моральна етична поведінка;
- ✓ скромність;
- ✓ тактовність тощо.



Мораль і етика публічного службовця

- ✓ Вступ на публічну службу передбачає гідну поведінку, доброчесність, почуття честі і обов'язку.
- ✓ Людина, приходячи на публічну службу, робить свідомий вибір і погоджується на суворі обмеження як у публічній, так і приватній діяльності, дотримання вимог професійної етики та професійного етикету.
- ✓ Це сприяє зміцненню авторитету публічної влади, зростанню довіри громадян до державних інститутів та органів місцевого самоврядування.

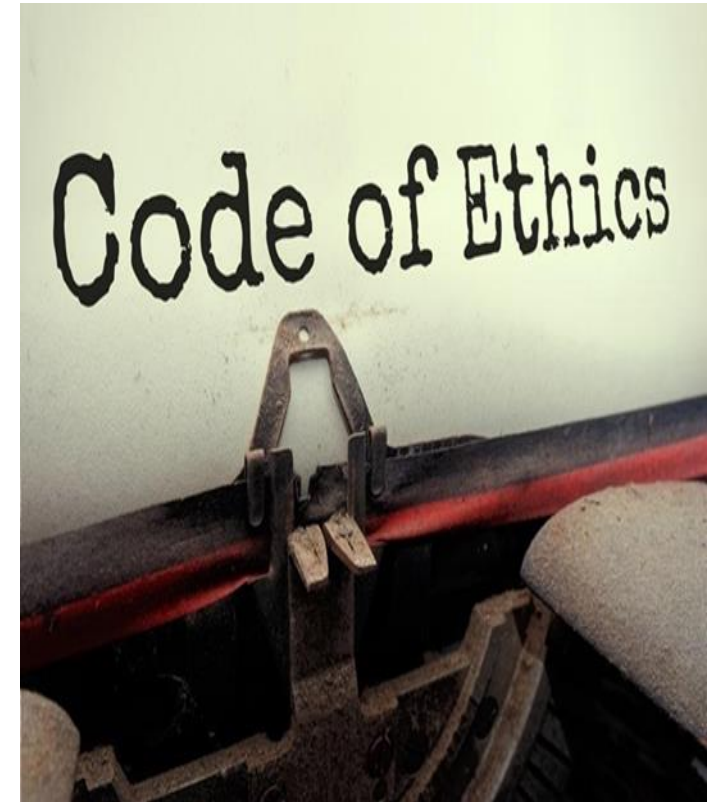


Публічний службовець:

- ✓ Має особисту відповідальність за свої дії.
- ✓ Дана відповідальність допускає наявність у публічного службовця власних морально-етичних позицій і переконань.
- ✓ З цього погляду професіоналізм і ефективність публічного службовця є показником його моральності, вірності своєму професійному покликанню й обов'язку.
- ✓ Саме поєднання високої професійної компетентності і моральності публічних службовців створюють умови для якомога більш ефективного впливу державної служби і служби в органах місцевого самоврядування на реальне життя громадян.



Етичний кодекс публічного службовця – це систематизований перелік етичних цінностей, принципів, норм і правил, які виражають моральні вимоги суспільства до особистості публічного службовця та характер його взаємодії з громадянами та державою в його професійному середовищі.



Метою етичних кодексів публічних службовців

є опис етичного клімату, який панує на публічній службі, та стандартів етичної поведінки, які очікуються від публічних службовців, повідомлення суспільству, чого очікувати під час спілкування від поведінки та ставлення публічних службовців до громадян.



Основні цілі кодексів поведінки публічних службовців:

- ✓ виклад основних етичних принципів, які очікують від публічного службовця;
- ✓ пропагування етичної поведінки та стримування неетичної поведінки;
- ✓ надання рекомендацій публічному службовцю у ситуації складного вибору, допомога у прийнятті управлінських рішень;
- ✓ встановлення прав та обов'язків публічних службовців;
- ✓ фіксація професійних норм та обґрунтування санкцій, коли ці норми ігноруються або відбувається неетична поведінка;
- ✓ підвищення статусу професії, посилення довіри до публічних службовців.



Професійні кодекси виконують певні функції та існують в різних форматах:

- ✓ демонструють, що певна група є професією;
- ✓ проголошують набір ідеалів, до яких мають прагнути професіонали;
- ✓ мають дисциплінарний характер, оскільки визначають мінімум умов, яких необхідно дотримуватися члену професії;
- ✓ формулюють етикет професії.



Міжнародний досвід вказує на існування дворівневої системи етичних кодексів:

1 рівень

Загальний етичний кодекс для всіх публічних службовців

Зафіксовані основні норми прийнятої поведінки, які є загальними для усіх публічних службовців.

2 рівень

Етичні правила та стандарти поведінки в професії

Зафіксовані типові, специфічні норми та цінності для відповідного органу влади.

В Україні:

1 рівень

Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

2 рівень

Напр.: Кодекс етичної поведінки працівників Міністерства інфраструктури України

Необхідність у кодифікації основних етичних вимог до публічних службовців обумовлена потребами в:

- ❖ зміцненні довіри громадян;
- ❖ забезпеченні ефективної діяльності публічного управління;
- ❖ удосконаленні відносин на публічній службі;
- ❖ уніфікації вимог до публічних службовців.



Нормативні акти, які регулюють етичну поведінку публічних службовців:

- ✓ Конституція України
- ✓ Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 5 серп. 2016 р. № 158.
- ✓ Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII.
- ✓ Закон України «Про державну службу» від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII.
- ✓ Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 черв. 2001 р. № 2493-III.
- ✓ Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» від 20 червня 2022 року № 2322-IX



Загальні правила етичної поведінки публічного службовця

Публічні службовці зобов'язані :

- ❖ Неухильно дотримуватись загальновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб.
- ❖ Своєю поведінкою зміцнювати авторитет публічної служби.
- ❖ З повагою ставитися до державних символів України, використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, постійно підвищувати свій рівень володіння державною мовою, не допускати дискримінації державної мови.



Загальні правила етичної поведінки публічного службовця

Публічні службовці зобов'язані діяти доброчесно, а саме:

- ✓ Спрямовувати свої дії на захист публічних інтересів та недопущення конфлікту між приватними та публічними інтересами у своїй діяльності.
- ✓ Не використовувати службове становище в приватних інтересах чи в неправомірних приватних інтересах інших осіб
- ✓ Не розголошувати інформацію, що стала йому (їй) відома у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, зокрема персональні дані фізичних осіб, конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом.



Діяльність публічного службовця повинна відповідати не тільки Конституції України, чинному законодавству, а й моральним принципам і нормам.



Правила етичної поведінки, якими публічні службовці мають керуватися, не просто спираються на загальноприйняту мораль, але й конкретизують вимоги відповідно до специфіки службової діяльності, неординарних обов'язків і повноважень, що покладаються на них.



Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків – ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо.



Як пов'язана професійна етика з етикетом?

- ✓ Етикетним нормам завжди притаманний зовнішній характер, натомість етичні норми пов'язані насамперед з внутрішнім моральним наповненням людини.
- ✓ Якщо замінити етичні настанови етикетом, ми будемо мати ввічливе, коректне, зовнішньо правильне поводження, але з неетичними підставами.





Етикет публічного службовця — сукупність загальноприйнятих правил поведінки, що регулюють та регламентують культуру та стиль роботи публічного службовця, покращують взаємовідносини у процесі виконання ними своїх професійних обов’язків.

Основні принципи етикету:

Гуманізм

Принцип доцільності дій

Зовнішній вигляд

Повага до традицій своєї країни та інших країн

Культура мови

Принцип субординації



Принцип гуманізму втілюється в таких нормах, як:

- **ввічливість** (вміння поводитися чемно, доброзичливе ставлення до людей);
- **тактовність** (уміння дотримуватися певної міри у відносинах (службових, ділових, особистих тощо);
- **коректність** (особливе вміння стримувати себе в будь-яких обставинах, конфліктах);
- **скромність** (уміння співставляти самооцінку з думками людей);
- **вихованість** (знання загальноприйнятих норм і правил поведінки)



Зовнішній вигляд

Одяг державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування повинен бути офіційно-ділового стилю і відповідати загальноприйнятим вимогам пристойності (*Загальні правила поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, п.6*).

Сім основних принципів «правильного» одягу:

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1) відповідати сезону; | 5) відповідати розміру; |
| 2) відповідати часу доби; | 6) бути зшитим з якісної тканини; |
| 3) відповідати характеру заходу; | 7) перебувати в ідеально чистому стані. |
| 4) відповідати віку; | |



Зовнішній вигляд

Етикет зовнішнього вигляду публічного службовця

- створює правильне уявлення про особистість публічного службовця;
- адаптує образ публічного службовця до займаної посади;
- виокремлює риси професіоналізму і добрих ділових манер;
- забезпечує позитивне сприйняття публічного службовця як співробітниками, так і громадянами.



Культура мови

Мова публічного службовця має бути стилістично грамотною, чіткою, зрозумілою, доступною кожному відвідувачеві.

Мовлення публічного службовця має бути змістовним, що полягає в чіткому та повному розумінні теми мовцем; мова мусить бути багатою та насиченою різноманітними засобами для вираження своєї думки, необхідно уникати тавтології та однотипних слів та словосполучень.



Культура мови

Мовленнєвий етикет публічного службовця являє собою систему усталених форм спілкування, сукупність усіх етикетних мовних форм, формул і правила їх використання в тих або інших ситуаціях, що виникають у процесі діяльності публічного службовця: привітання, пропозиції, запрошення, узгодження, відмови, вибачення, знайомства, співчуття тощо.



Принцип доцільності дій

передбачає вибір моделі поведінки публічним службовцем у нестандартних для нього ситуаціях, спираючись на здоровий глузд.



Принцип субординації

диктує зовнішню форму поведінки публічних службовців у багатьох ситуаціях ділового спілкування. На публічній службі відносини будуються з урахуванням певної ієрархії та влади.

Ранг, посада є основними перевагами при дотримання субординації. Вік, стать не підкреслюється та не відіграє великої ролі.

Старшинство в діловому етикеті розподіляється так:

- ✓ старший за рангом, категорією, посадою.
- ✓ старший за віком.

Статеві відмінності не підкреслюються і не демонструються.



Принцип поваги до традицій своєї країни та традицій інших країн

впливає з того, що публічний службовець повинен володіти культурою міжнародного спілкування та враховувати звичаї, традиції, культуру тієї країни, в яку він приїжджає з діловим візитом.



Контроль у системі публічної служби



Контроль — це функція, яку органи публічної влади здійснюють з метою перевірки виконання поставлених завдань, прийнятих рішень та їх правомірності задля підвищення ефективності та якості публічного управління.

Контроль у системі публічної служби

Завдання контролю:

- ☐ не тільки виявляти відхилення, помилки та недоліки, але й попереджувати їх, а також знаходити нові резерви й можливості;
- ☐ зіставлення як планованих кінцевих результатів, так і проміжних;
- ☐ підвищення ефективності публічного управління.



Для забезпечення контролю необхідно, щоб:

- ☐ Система публічної служби була зрозуміла.
- ☐ Система публічної була прогнозована.
- ☐ Публічна служба була відкрита для контролю.
- ☐ Дотримання принципів публічної служби підлягало контролю.



Основні види контролю

За суб'єктами, що здійснюють
контроль

ДЕРЖАВНИЙ

ГРОМАДСЬКИЙ

За характером організаційного
взаємозв'язку

ВНУТРІШНІЙ

ЗОВНІШНІЙ



Державний контроль являє собою діяльність спеціальних державних органів, посадових осіб та інших уповноважених суб'єктів, які шляхом використання організаційно-правових і розпорядчих заходів здійснюють спостереження і перевірку функціонування підконтрольного об'єкта з метою усунення його відхилення від заданих цілей і параметрів та притягнення до відповідальності винних.

Державний контроль поділяється на:

- ☐ політичний
- ☐ адміністративний
- ☐ судовий.



Громадський контроль здійснюється громадянським суспільством (його інституціями та окремими громадянами) та спрямований на оцінювання діяльності органів публічної влади всіх рівнів.

Суб'єкти громадського контролю

- Громадяни
- Політичні партії
- Громадські об'єднання й організації
- Засоби масової інформації



Основні форми громадського контролю

- Залучення суб'єктів громадського контролю до роботи колегіальних утворень, створюваних в апараті управління (колегії, конкурсні, кваліфікаційні, атестаційні та інші комісії, комісії з етики).
- Участь громадськості в експертно-консультативній діяльності.
- Узгодження зі структурами громадянського суспільства рішень із кадрових питань у системі публічної служби.
- Створення громадських організацій контролю.
- Подання індивідуальних або колективних звернень громадян, подання запитів, зокрема, на отримання публічної інформації, заслуховування звітів про результати роботи тощо.





Внутрішній контроль – це перевірка, що

здійснюється власними силами органу публічного управління або в межах організаційної підпорядкованості/однієї системи/гілки влади того, хто контролює, з тим, кого контролюють.



Зовнішній контроль передбачає перевірку з боку

автономного по відношенню до підконтрольного об'єкта суб'єкта, який не входить в систему функціонування органу, що перевіряється, тобто будь-яка організаційна підпорядкованість відсутня.



Принципи контролю

- Об'єктивність
- Безперервність
- Регулярність
- Систематичність
- Своєчасність
- Повнота
- Оперативність
- Дієвість
- Гласність



Забезпечення контролю передбачає

- ✓ Наявність системи оцінки відповідності
- ✓ Критерії (шкала) оцінки
- ✓ Порівняння цінностей та інтересів
- ✓ Гласність і відкритість
- ✓ Якісні і кількісні виміри

Оцінки

- ✓ Зрозумілі
- ✓ Об'єктивні
- ✓ Конструктивні виміри
- ✓ Контроль і самоконтроль
- ✓ Динаміка вимірів (часові виміри)





Питання для самоконтролю до теми 3:

1. Що вивчає етика як наука?
2. Які професійно важливі морально-етичні якості потрібні публічному службовцю для здійснення місії – служіння суспільному благу?
3. Які вимоги, перш за все, мають фіксуватися в Етичних кодексах публічних службовців?
4. Які функції має виконувати Кодекс етичної поведінки публічних службовців?
5. Що значить «бути толерантним»?
6. Перерахуйте загальні правила етичної поведінки публічного службовця України?
7. Як пов'язана професійна етика з етикетом?
8. Назвіть основні принципи етикету.
9. Охарактеризуйте основні вимоги до етикету зовнішнього вигляду публічного службовця.
10. Як можна класифікувати види контролю?
11. У чому полягає сутність поняття «громадський контроль»?
12. У чому полягає основне завдання кожного з видів контролю?
13. Які форми і методи контролю за діяльністю державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відомі Вам з практики?





Практичне завдання до теми 3 «Конфлікт інтересів як морально-етична проблема публічної служби»

Завдання 3.1: Проаналізуйте ситуацію та дайте відповідь на питання.

Олександр Борисович є депутатом місцевої ради та керівником приватного підприємства «Дніпробут». Він є людиною доброчесною та порядною. Практично ніколи не ходить у відпустки, адже любить тримати усі процеси під контролем. Але роки беруть своє, він занедужав та пішов на лікарняний. Справи бізнесу перейшли до його заступника. Той, отримавши всі повноваження, вирішив втілити в життя свій власний проєкт – встановити роздягальні на місцевому пляжі. Для цього він звернувся до місцевої ради, щоб вона виділила підприємству ділянку під них. Повернувшись з лікарняного та відпочивши, Олександр Борисович одразу взявся до справ. І з самого початку він ознайомився з порядком денним засідання місцевої ради. Дізнавшись, що без його відома, його підприємство просить виділити земельну ділянку, він був збентежений.

Питання:

1. До чого може призвести, якщо Олександр Борисович проголосує «за» рішення виділити земельну ділянку власному підприємству?
2. Як уникнути конфлікту інтересів в цій ситуації?





Практичне завдання до теми 3 «Етикет на публічній службі»

Завдання 3.2: Проаналізуйте основні етикетні норми, які використовуються при вітанні, знайомстві, зауваженні, прощанні та дайте відповіді на питання, які наведені у таблиці.

Ситуації	Етикетні формули	Етикетні норми на публічній службі
Вітання	<i>Наприклад: Добрий ранок (день, вечір)! додайте ще варіанти.</i>	Хто перший вітається? Хто перший подає руку при вітанні? Що не слід робити при вітанні? Які є етикетні норми вітання при прийомі відвідувачів у своєму кабінеті?
Знайомство	<i>Дозвольте представити ... додайте ще варіанти.</i>	Які основні етикетні норми слід дотримуватися на публічній службі при знайомстві?
Зауваження	<i>Я змушений зробити Вам зауваження додайте ще варіанти</i>	Як правильно робити зауваження? Чого необхідно уникати при критиці? Основні правила критики. Що необхідно зробити при незаслуженій образі?
Прощання	<i>До побачення! додайте ще варіанти</i>	Які основні етикетні норми слід дотримуватися на публічній службі при прощанні?



Список рекомендованих джерел до теми 3:

Основні

1. Василевська Т.Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. К. : НАДУ, 2008. 336 с.
2. Василевська Т. Е., Саламатов В.О., Марушевський Г.Б. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
3. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
4. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
5. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні: монографія / авт.кол. Т.Е. Василевська, І.Г.Сурай, О.І.Васильєва та ін. ; за.заг. ред. . Т.Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
6. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
7. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А.Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
8. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с.



Список рекомендованих джерел до теми 3:

Нормативні документи

1. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серп. 2016 р. № 158. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
2. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : із змінами. URL : www.rada.gov.ua.
3. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
5. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» від 20 червня 2022 року № 2322-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>
6. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.



Тема 4.

Управління персоналом на публічній службі

- 4.1. Управління персоналом як система
- 4.2. Принципи, методи та технології управління персоналом
- 4.3. Стратегічне управління персоналом.
- 4.4. Служба управління персоналом: основні завдання та функції
- 4.5. Планування роботи з персоналом
- 4.6. Організаційний аспект управління персоналом: культура, команди.





Управління персоналом публічної служби – це управлінський вплив органів публічної влади, їх керівників, керівників служб управління персоналом, спрямований на пошук, оцінку, добір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію і стимулювання до виконання завдань, що стоять перед органом публічної влади.

Етапи розвитку теорії управління персоналом

- 1) 1900 – 1920 рр. – зародження менеджменту (школа наукової організації праці Ф.Тейлора);
- 2) 1920 – 1940 рр. – виокремлення менеджменту як науки (А. Файоль, адміністративна школа управління): провідні принципи, чітка регламентація, розподіл роботи і сувора дисципліна;
- 3) 1940 – 1960 рр. – теорія людських відносин (А. Маслоу, школа людських відносин), менеджмент з гуманістично-психологічним нахилом (провідний принцип: посилення ініціативи, активності людей);
- 4) 1960 – 1970 рр. – комп'ютеризація системи управління;
- 5) 1970 – 1980 рр. – ситуативний менеджмент (провідний принцип – гнучкість методів і форм управління) – школа науки управління;
- 6) 1980 – дотепер – управління в тісному зв'язку з ринком і маркетингом.



Система управління персоналом включає такі компоненти:

- Організаційну структуру управління персоналом
- Систему роботи з персоналом
- Нормативно-правову базу роботи з персоналом
- Інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом
- Технології управління персоналом
- Методи управління персоналом



Організаційні структури системи управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування

- ☐ Офіс Президента України;
- ☐ Інститути Верховної Ради України;
- ☐ Кабінет Міністрів України;
- ☐ Національне агентство України з питань державної служби;
- ☐ Комісія з питань вищого корпусу державної служби;
- ☐ Рада управління людськими ресурсами на державній службі;
- ☐ Система управління персоналом у державних органах;
- ☐ Система управління персоналом в органах місцевого самоврядування.



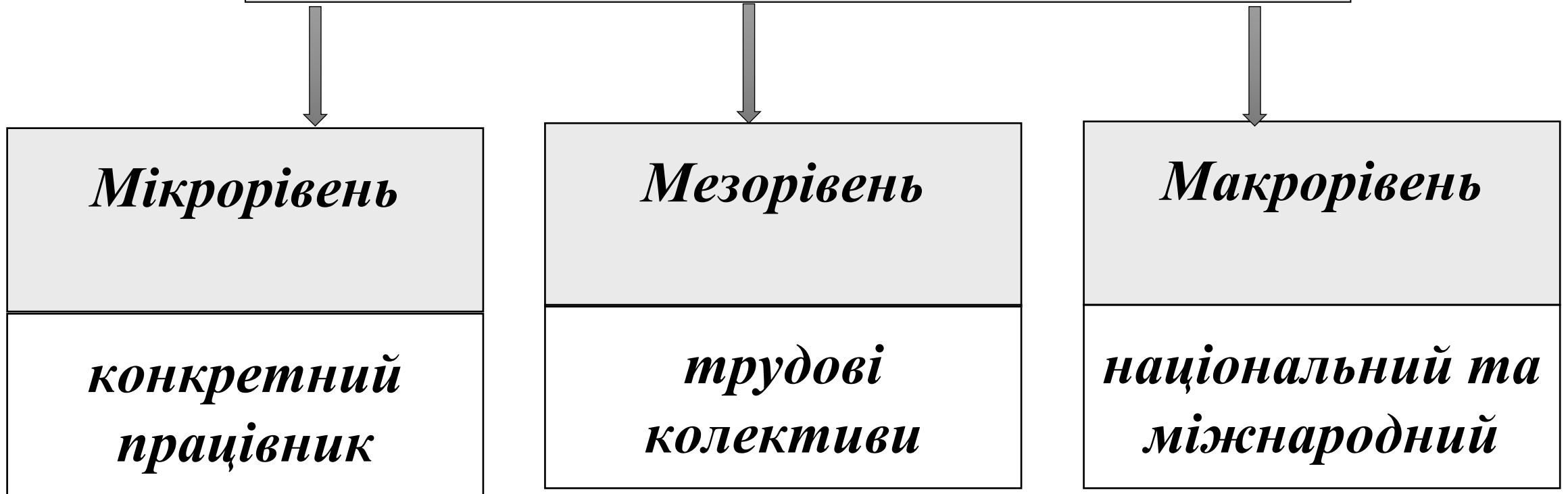
Роль Національного агентства України з питань державної служби в роботі з кадрами

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 500 від 1 жовтня 2014 р. про затвердження положення про Національне агентство України з питань державної служби воно має забезпечувати:

- ✓ формування і реалізацію державної політики у сфері державної служби;
- ✓ здійснення функціонального управління державною службою;
- ✓ участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування.



Рівні роботи персоналом



Етапи процесу управління персоналом

- ✓ **планування ресурсів** – розробка планів кадрового забезпечення всіх завдань і функцій даної організації;
- ✓ **вербування і набір персоналу**, орієнтовані на кадрове забезпечення діяльності організації та створення резерву потенційних кандидатів на всі посади;
- ✓ **добір кадрів**, що передбачає найважливішою ланкою оцінку кандидатів на робочі місця й добір найбільш придатних із резерву, створеного в ході набору;
- ✓ **управління трудовою мотивацією**, що включає в себе як найважливіший напрямок установлення привабливих для працівників рівнів заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження персоналу організації;
- ✓ **оцінка працівників** включає визначення рівня оволодіння знаннями, уміннями, навичками, які вимагаються для успішного виконання роботи;



Етапи процесу управління персоналом

- ✓ **профорієнтація та адаптація працівників** передбачає швидке й ефективне введення найнятих працівників в організацію та її різні підрозділи; розвиток у кожного працівника розуміння того, які вимоги ставляться до роботи в даній організації і чого організація очікує від нього, яка робота в ній одержує більш високу оцінку;
- ✓ **оцінка трудової діяльності**, що включає як важливий компонент розробку методик і критеріїв оцінки трудової діяльності та доведення їх до всіх працівників організації;
- ✓ **підвищення, пониження, переміщення працівників** за посадовими ступенями, а якщо знадобиться, то їх звільнення;
- ✓ **підготовка керівних кадрів**, управління просуванням за посадовими позиціями;
- ✓ **облік і контроль** у кадровій роботі.



Основні напрями кадрової роботи

- ✓ Конкретизація функцій, повноважень та відповідальність по вертикалі і горизонталі державного управління та місцевого самоврядування;
- ✓ Вибір форм, технології роботи з кадрами;
- ✓ Визначення правового статусу працівників публічної служби;
- ✓ Створення законодавчої бази діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- ✓ Створення інформаційних мереж, інформаційних баз даних;
- ✓ Розробка стандартів нової управлінської культури поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- ✓ Створення ефективної системи мотивації праці;
- ✓ Професійна підготовка кадрів для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- ✓ Оптимізація системи управління публічною службою.



Державна кадрова політика реалізується через відповідні механізми, а саме:

- ✓ нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом;
- ✓ науково-методичне забезпечення системи управління персоналом;
- ✓ інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- ✓ кадрове забезпечення системи управління персоналом;
- ✓ за допомогою соціально-психологічних способів впливу на людей.



Механізм нормативно-правового забезпечення системи управління персоналом

Передбачає існування єдиного для України правового поля роботи з персоналом та включає:

- ✓ конституційні засади;
- ✓ законодавче регулювання, яким на державному рівні закріплюються питання статусу працівників державного апарату, державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування;
- ✓ нормативно-правове та методичне забезпечення державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, яке виконується на рівні постанов Верховної Ради України, указів Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, актів інших органів, уповноважених на це законодавчо.



Науково-методичне забезпечення системи управління персоналом

Охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації кадрів і підвищення їх кваліфікації.

Мережа навчальних закладів системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців:

- ✓ Національна академія державного управління при Президентові України – приєднана до Київського університету ім. Т. Г. Шевченка;
- ✓ Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування – УШУ при НАДС – Вища школа публічного управління при НАДС;
- ✓ Регіональні інститути державного управління у Дніпрі, Львові, Харкові, Одесі – приєднані до ВНЗ;
- ✓ Вищі навчальні заклади, що ліцензовані на підготовку магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;
- ✓ 23 обласні центри підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій;
- ✓ Галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців.



Методологічне і науково-методичне забезпечення розвитку персоналу публічної служби визначають:

- ✓ Стратегія реформування державного управління на 2022 – 2025 рр.;
- ✓ Закон України «Про державну службу»;
- ✓ Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- ✓ Положення про НАДС та інші нормативно-правові документи.



Інформаційне забезпечення системи управління персоналом

Передбачає впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі, створення єдиної системи статистичних показників, які базувалися б на загальноновизнаних класифікаторах, інших статистичних стандартах; створення центральних, відомчих і регіональних банків даних кадрової інформації, запровадження реєстру державних службовців та службовців місцевого самоврядування, єдиної інформаційної комп'ютерної системи тощо.



Соціально-психологічне забезпечення управління персоналом публічної служби

- передбачає впровадження психологічного тестування під час відбору персоналу на публічну службу та навчання;
- розробку професіограм та психограм посад;
- опитування публічних службовців.



Основні принципи управління персоналом:

- адаптивність;
- винагорода персоналу за результатами праці;
- ієрархічність;
- колегіальність;
- комплексність;
- концентрація;
- оперативність (своєчасне прийняття рішень);
- оптимальність;
- плановість (планування роботи з персоналом);
- добір і розстановка кадрів;
- узгодженість.



Основні методи управління персоналом

Адміністративні методи

спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності.

Організаційно- розпорядчі методи

базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням. Вони є методами організаційного і розпорядчого впливу.

Правові методи

базуються на регулюванні норм права, встановлених для публічної служби, є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності і правової культури.



Основні методи управління персоналом

Економічні методи

→ стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності його роботи (підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень).

Соціально-психологічні методи

→ є конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця, формують творче відношення до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості.

Морально-етичні методи

→ є засобом морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість.





Технології (від грец. techne – мистецтво, майстерність, вміння) **управління персоналом** – це сукупність методів, здійснюваних у процесі реалізації специфічних функцій (наприклад, технології підбору, відбору, прийому на роботу тощо).

Кадрова технологія – це засіб управління кількісними і якісними характеристиками персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації. Зміст кадрових технологій являє собою *сукупність послідовних дій, прийомів, операцій*, які дозволяють або отримати інформацію про можливості людини, або сформулювати вимоги для організації, або змінити умови їх реалізації.



Базові складові кадрових технологій

- ☐ добір персоналу;
- ☐ оцінка персоналу;
- ☐ управління кар'єрою персоналу.

Поряд з ними активно використовуються технології адаптації, мотивації, контролю персоналу, вирішення конфліктів, технології документального забезпечення управління персоналом.



Кадрові технології

- ✓ **Добір кадрів управління** – це процес їх вивчення з метою визначення можливості працівників успішно виконувати управлінські функції на певних посадах.
- ✓ **Розстановка кадрів управління** – це найбільш оптимальний розподіл працівників за структурними підрозділами відповідно до вимог щодо управлінського колективу як єдиного цілого.
- ✓ **Відбір** – це виділення кого-небудь із загальної кількості.
- ✓ **Конкурс** – це особлива процедура добору кадрів на вакантні посади згідно з рішенням конкурсної комісії.





Стратегічне управління персоналом

являє собою комплекс рішень і дій щодо формулювання й реалізації кадрової стратегії, покликаній забезпечити ефективне використання та розвиток інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу для досягнення цілей.

Стратегічний підхід до управління персоналом базується на таких принципах :

- ✓ розгляд персоналу як цінного стратегічного активу;
- ✓ безпосередня участь керівників органів публічної влади, їх структурних підрозділів, служб управління персоналом у розробці загальної стратегії і стратегії управління персоналом;
- ✓ відповідність стратегій і цілей управління персоналом загальній стратегії і стратегічним цілям органу публічної влади;
- ✓ акцентування уваги на визначенні і розвитку ключових компетенцій, забезпеченні синергізму видів діяльності як в органі публічної влади, так і в його структурних підрозділах, що дозволяє пропонувати цінні для споживача послуги.



Цілі управління персоналом

Стратегічні цілі управління персоналом:

залучення і формування кадрового потенціалу; його розвиток; надання довгострокової підтримки і збереження кадрового потенціалу.

Тактичні цілі управління персоналом:

це результати, яких повинна добитися служба управління персоналом для досягнення стратегічних цілей.

Оперативні цілі управління персоналом:

це результати, яких повинні досягти відділи, групи та конкретні співробітники служби управління персоналом для реалізації тактичних цілей.



Види базових стратегій

Стратегія росту

- створення належної системи оплати праці та заохочення працівників;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості;
- постійне підвищення кваліфікації;
- забезпечення можливостей службового росту.

Стратегія помірного зростання

- внутрішні переміщення працівників;
- їх перенавчання;
- підсилення соціальних гарантій;
- організація виходу на пенсію.

Стратегія скорочення

- перепроєктування робочих завдань та функцій шляхом їхнього розширення;
- організація масових звільнень і допомоги у працевлаштуванні;
- стимулювання дострокового виходу на пенсію при зберіганні найбільш цінної частини персоналу;
- перекваліфікація працівників.

Комбінована стратегія

- одночасне втілення двох або кількох базових стратегій.



Служба управління персоналом в державному органі

Основними завданнями служби управління персоналом є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у територіальних органах та державних підприємствах, установах і організаціях, що належать до сфери управління державного органу;
- 8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.



У Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу виділено **38 основних **функцій** служби управління персоналом, серед яких:**

- ✓ організовує роботу щодо розробки структури державного органу;
- ✓ вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом;
- ✓ здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом та надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу;
- ✓ організовує роботу щодо розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу;
- ✓ проводить роботу щодо створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- ✓ здійснює заходи щодо організації оцінювання результатів службової діяльності державних службовців тощо.



Чисельність служби управління персоналом

- ✓ Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.
- ✓ У державному органі, чисельність якого становить менше 20 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу (Типове положення про службу управління персоналом, затверджене наказом НАДС від 03.03.2016 р. № 47, викладено в новій редакції відповідно до наказу НАДС від 01.06.2022 р. № 40-22).



Планування –

це процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

Функція планування включає вибір:

- цілей організації;
- політики;
- програм;
- способу дії;
- методів їх досягнення.



План – не кінцева мета, а частина процесу.



Плани роботи з персоналом включають :

- визначення потреби в кадрах;
- планування підготовки підвищення кваліфікації працівників;
- планування розподілу і перерозподілу кадрів.



Види планування

- Довгострокове – (на 10 –15 років і більше);
- Перспективне – (на 5 років);
- Поточне – (до 1 року).



У п'ятирічному плані виокремлюють розділи із такими заходами:

- із удосконалення якісного складу;
- підготовки, підвищення кваліфікації працівників;
- виховання працівників, зміцнення трудової дисципліни, зменшення плинності кадрів.



Корпоративна культура публічної служби –

- це унікальна система цінностей та переконань, що безумовно підтримується всіма працівниками цього органу і пов'язана з кінцевою метою його діяльності, обумовлює поведінку всіх його працівників, способи прийняття рішень, шляхи об'єднання колективу та окремих працівників для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.



Основні завдання корпоративної культури:

- забезпечення організаційної єдності публічної служби;
- забезпечення адаптації публічної служби до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища;
- формування позитивного іміджу публічної служби;
- регулювання партнерських взаємовідносин;
- регулювання взаємодії з громадськістю.



Складові корпоративної культури публічної служби:

- ✓ цінності публічної служби;
- ✓ правила етичної поведінки, дрес-код;
- ✓ прийнята система лідерства;
- ✓ стиль управління;
- ✓ методи запобігання виникненню та вирішення конфліктів;
- ✓ система комунікації та взаємовідносини у колективі;
- ✓ усвідомлення себе і свого місця у державному органі;
- ✓ вимоги до рівня професійної компетентності, визначені у профілях професійної компетентності посад публічної служби;
- ✓ особисті якості персоналу;
- ✓ форми поведінки персоналу, що постійно відтворюються (ритуали, традиції, звичаї тощо);
- ✓ система мотивації;
- ✓ розвиток і самореалізація працівників державного органу



Етапи формування і розвитку корпоративної культури

1. Формування корпоративної культури

Основними *джерелами* формування культури є:

- ✓ керівники організації;
- ✓ важливі події;
- ✓ потреби членів організації;
- ✓ зовнішнє середовище.

2. Підтримання і посилення корпоративної культури

Основними *методами* підтримання культури є:

- ✓ відбір персоналу;
- ✓ соціалізація нових членів організації;
- ✓ дії вищого керівництва;
- ✓ артефакти.

3. Зміна корпоративної культури

Змінам можуть підлягати:

- стратегія розвитку організації;
- структура організації;
- система мотивації;
- система контролю;
- система керівництва й лідерства;
- система прийняття рішень і комунікацій;
- організаційна поведінка.





Команда –

це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей.

Стадії розвитку команди	Характеристика стадій
Формування	Стадія розвитку команди, на якій відбувається знайомство членів команди один з одним, робоча орієнтація, налагодження соціальної взаємодії.
Розлад	Стадія розвитку, на якій виникають особисті конфлікти й суперечності. Керівник стимулює участь кожного члена команди у розв'язанні проблем, згладжує розбіжності.
Нормалізація	Стадія розвитку команди, на якій вирішуються внутрішні конфлікти та досягається згуртованість. Керівник допомагає колегам з'ясувати ролі, командні норми та цінності.
Виконання	Стадія розвитку, на якій основна увага членів команди зосереджена на досягненні командних цілей, кооперації, розв'язання робочих проблем. Керівник стимулює виконання завдань.

Найбільш поширені типи команд:

Функціональна

команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації.

Крос-функціональна

команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації.

Самоврядна

команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу.



Управління внутрішніми процесами, перебіг яких здійснюється у команді, включає наступні аспекти:

- ✓ **Побудова команди** (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування взаємовідносин всередині команди).
- ✓ **Управління процесом командної комунікації** (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар'єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв'язку).
- ✓ **Формування і використання групового інтелекту** (формування ментальної моделі членів команди і команди в цілому, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу).
- ✓ **Прийняття рішень у команді** (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим прийняттям рішень (групове мислення, ескалація прихильності, плюралістичне ігнорування (парадокс Абіліна), поляризація групи, прийняття неетичних рішень).
- ✓ **Управління конфліктами** (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням).
- ✓ **Розвиток креативності** (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

Процес формування команд включає три етапи:

Етап I. Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню.

Яку роботу необхідно виконати? Які повноваження має група? Що є центральним моментом роботи? Який ступінь взаємозалежності членів команди?



Етап II. Формування складу команд.

Скільки людей повинно бути в команді? Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням та міжособистісних навичок потрібно?



Етап III. Формування ефективних взаємовідносин.

Як члени команди пристосовуються один до одного? Який наявний розподіл між членами команди? Які норми сприятливі чи небезпечні для групи? Чи має значення згуртованість команди?



Згуртованість команди — це ступінь відданості команді її учасників. *Основними факторами, що впливають на згуртованість, є:* взаємодія членів команди; наявність спільних цілей; привабливість команди; організаційний контекст (суперництво з іншими командами і прагнення здобути перемогу); досягнення і визнання успіху.





Питання для самоконтролю до теми 4:

1. У чому полягає сутність понять «управління персоналом», «система управління персоналом»?
2. Які підсистеми включає система управління персоналом?
3. На підставі яких принципів здійснюється управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування?
4. Які методи використовуються у процесі управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування?
5. У чому полягає сутність поняття «стратегічне управління персоналом»?
6. На яких принципах базується стратегічний підхід до управління персоналом?
7. Назвіть основні стратегічні цілі управління персоналом.
8. Опишіть взаємозв'язок стратегічних, тактичних та оперативних цілей у системі управління персоналом.
9. Які є види планування роботи з персоналом?
10. Які основні завдання та функції має здійснювати служба управління персоналом?
11. Назвіть основні складові корпоративної культури.
12. Які етапи включає процес формування команд?



Практичне завдання до теми 4 «Технології ефективної комунікації та раціональної поведінки в конфліктах».

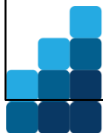
Завдання 4.1: Проаналізуйте ситуації та дайте відповідь на питання.

Ситуація 1: Ви нещодавно призначені керівником державної служби в обласній державній адміністрації. Ви ще не добре знаєте працівників організації, а ті ще не знають вас в обличчя. Ви йдете на нараду і помічаєте в кімнаті для паління двох співробітників, які про щось активно розмовляють. Повертаючись із наради, яка тривала одну годину, ви знову бачите тих самих співробітників, які палять та продовжують розмови.

Питання: Як би ви поступили в даній ситуації? Поясніть свою поведінку.

Ситуація 2: Ви – керівник відділу центрального органу виконавчої влади, у якому напружена ситуація, зірвані терміни виконання завдань, не вистачає працівників. Вийжджаючи у відрядження, ви випадково натрапляєте на свою молоду співробітницю, яка з нетерпінням зустрічає когось в аеропорту. Вона перебуває вже 2 тижні на лікарняному, а ви бачите її здоровою.

Питання: Як би ви поступили на місці керівника? Поясніть свою поведінку.





Практичне завдання до теми 4 «Технології ефективної комунікації та раціональної поведінки в конфліктах».

Ситуація 3: Керівник органу публічної влади прийняв на роботу спеціаліста, який повинен працювати під керівництвом його заступника. Однак таке рішення не було узгоджено із самим заступником. Невдовзі проявилась нездатність прийнятого працівника виконувати свої обов'язки. Заступник службовою запискою доповідає про це керівнику.

Питання: Як би ви поступили на місці керівника? Продумайте можливі варіанти.

Ситуація 4: У відповідь на критику зі сторони підлеглого, яка прозвучала на службовій нараді, керівник став прискіпуватись до нього з дрібниць та посилив контроль за його службовою діяльністю.

Питання: В чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.



Список рекомендованих джерел до теми 4:

Основні

1. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
2. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
3. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
4. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
5. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А.Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
6. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 528 с.
7. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
8. Управління персоналом : навч. посібник / Ожиганова М. І., Хорошко В.О., Яремчук Ю. Є., Карпинець В. В. Вінниця : ВНТУ, 2014. 188 с.



Список рекомендованих джерел до теми 4:

Нормативні документи

1. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47. (зі змінами від 01 червня 2022 року, наказ НАДС № 40-22). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>
2. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>
3. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>



Тема 5.

Лідерство на публічній службі

5.1. Сутність, закономірності становлення, розвиток лідерства на публічній службі

5.2. Лідерство як суспільний феномен. Особливості прояву феномену лідерства на сучасному етапі

5.3. Лідерство та керівництво

5.4. Стилi та риси лідерства

5.5. Стратегічне лідерство в умовах цифровізації публічного простору

5.6. Комунікація лідера



**Україна потребує лідерів,
спроможних вивести її з
кризи та війни і забезпечити
виконання національного
плану відновлення та
ефективне функціонування
сфери публічного
управління.**





«Лідер той, хто має вплив»

Джон Максфелл

Лідер –

- це людина, яка ефективно здійснює керівництво групою
- це особистість, яка, поставивши перед собою ціль, знаходить засоби і створює колектив, який здатний її досягти.

ЛІДЕР –

- будь-який член співтовариства, який справляє значний вплив на поведінку людей, формально чи неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом;
- індивід, який володіє найяскравіше відображеними, корисними з точки зору внутрішньо-організаційного інтересу якостями, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою;
- особистість із власною системою внутрішніх цінностей здатна впливати на колективи і надихати співробітників, а також спонукати їх до зміни установок, переконань та до активних дій.



Базові риси лідера:

- здатність до прийняття відповідальних і складних рішень, готовність нести за них належну відповідальність;
- турбота про загальне благо і користь людей, а не про особисту вигоду;
- здатність вести за собою людей на абсолютно добровільних засадах;
- володіння харизмою і природною силою впливу;
- наявність довіри до лідера з боку групи та сильного авторитету;
- вміння визнавати помилки і бажання брати відповідальність за поразки на себе, шукати в цьому особисті прорахунки.



Ознаки лідера –

це людина:

- активна, ініціативна і енергійна у вирішенні завдань всієї групи;
- працююча і завжди готова вирішувати важкі ситуації;
- має хорошу обізнаність в ситуації, в можливостях групи і поставлених умовах;
- вміє правильно впливати на співучасників групи;
- володіє авторитетом і повагою серед інших;
- володіє еталонними особистісними якостями;
- має соціально адекватну і правильну поведінку, яка відповідає світогляду і ціннісним орієнтирам групи;
- вміє безпечно і креативно виходити за рамки різних норм і правил.



Лідером може бути людина, яка втілює три основоположні якості:

- неординарний, вроджений потенціал, який проявляється як талант засновника і координатора;
- глибокі знання і професіоналізм в галузях, що мають найбільший попит з боку певної соціальної групи чи суспільства в цілому;
- безумовну перевагу в отриманні результатів в певному виді діяльності.



Лідерство – це



- ✓ здатність людини управляти людьми із врахуванням їх нахилів і бажань; компонент діяльності менеджера, пов'язаний з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб або цілої робочої групи.
- ✓ це те, чому навчаються, що можна розвивати як на рівні людини, так і на рівні організації.

«Лідерство – це не титули, посади і не місця в організаційних схемах, – це вплив на інших»
(Джон Максфелл, міжнародний експерт з питань лідерства).

Лідерство в системі публічної служби -

- 1) один із процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника – лідера;
- 2) система міжособистісних відносин в установах публічної служби між колективом та лідером, особистісний вплив якого дає змогу йому відігравати головну роль у ситуаціях, які стосуються інтересів та характеру діяльності всього колективу.

Лідерство нерозривно пов'язане зі стилем керівництва і проявляється в мистецтві управління та в умінні працювати в команді.



Теоретичні погляди на проблему лідерства

- Ще в стародавні віки такі мислителі, як Аристотель, Конфуцій, Геракліт, Сократ, Платон, Цицерон, поділяли суспільство на меншість, яка управляє і керує, та більшість, якою управляють і керують. Уже тоді, в античну епоху, закладались теоретичні основи розуміння ролі держави, публічної влади і особистості в реалізації управлінських відносин.
- Ортега-і-Гассет (люди з найвищим почуттям відповідальності);
- М. Вебер (харизматичні особистості);
- А. Тойнбі (творча меншість суспільства, яка протистоїть нетворчій більшості);
- Д. Допре (люди, які мають високий статус у суспільстві та завдяки якому впливають на соціальний прогрес);
- Л. Фройнд («багатонатхненні особистості», які відгукнулися на «вищий заклик», почули «поклик» та відчули в собі здатність до лідерства).



Теоретичні погляди на проблему лідерства

- У різні періоди ідея про роль публічної влади цікавила Ф. Аквінського, Н. Макіавеллі, Т. Гоббса, Ш. Монтеск'є, Т. Джеферсона, Ф. Ніцше, А. Шопенгауера.
- У центрі уваги Нікколо Макіавеллі були проблеми влади та механізми її застосування. Саме він уперше звернув серйозну увагу на правлячу групу, що здійснює керівництво суспільством.
- Ф. Ніцше першоосновою світового процесу оголосив волю до влади, а рушійною силою історії вважав прагнення до виявлення влади та застосування влади, користування владою як творчим інстинктом.



Теоретичні погляди на проблему лідерства

- **Н. Макіавеллі** написав у 1513 р. працю «Державець», в якій сформулював оригінальну концепцію та створив образ ідеалізованої постаті правителя, головним у якій було переважання у лідера загальнодержавних інтересів, політичних цілей над регіональними, другорядними, стратегії над тактикою
- Англійський мислитель **Т. Гоббс** (1588 – 1679) у своїх працях «Про громадянина», «Левіафан» дотримувався думки про те, що рушійними силами історії є людські прагнення, право сильного, реальне співвідношення взаємної користі.



Проблема лідерства дістала подальшого розвитку в роботах **В. Парето**, **Г.Моски**, **Р. Міхельса**, які на рубежі XIX – XX ст. створили *концепції еліти*, що ґрунтувалися на спостереженнях за реальною поведінкою та взаємодією суб'єктів. **В. Парето** визначав лідерів як кращих і найздібніших осіб у різних сферах діяльності. **Г. Моска** сформулював концепцію «*правлячого класу*» як суб'єкта політичного процесу, обґрунтував неминучість поділу суспільства на два класи: правлячу меншість і керовану більшість. **Р. Міхельс** сформулював гіпотетичний закон, який керує будь-якими соціальними організаціями, відомий як «*залізний закон олігархічних тенденцій*».

У цей же період іспанський філософ і соціолог **Г. Ортега-і-Гассет** обґрунтував поняття «*вибраності*» еліти. Значний внесок у розвиток елітизму вніс німецький учений **М. Вебер**, який започаткував концепцію «*демократичного елітизму*» і вважав, що найбільші шанси на лідерство має той, хто висуває загальнонаціональні завдання, які можуть зацікавити всі класи та верстви суспільства.



Серед концепцій лідерства становить інтерес *концепція харизматичного лідерства.*

Харизма –

це форма впливу на інших за допомогою особистісної принадності, що викликає підтримку і визнання лідерства, забезпечуючи володарю харизми владу над підлеглими.

Важливість харизматичного лідерства зростає в міру потреби у реформах.



Розвиток лідерства на публічній службі

- **Розвиток лідерства на публічній службі** необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки державної служби та служби в органах місцевого самоврядування як конкурентоздатного, привабливого місця праці, спроможного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників.
- **«Лідерами не народжуються, ними стають. Як завжди, вони є результатом тяжкої роботи. І це є ціною, яку ми маємо заплатити для досягнення мети»** *(Вінсент Ломбарді)*



Розвиток лідерства на державній службі

Розвиток лідерства на державній службі визначений *Законом України «Про державну службу»* та відображений у типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А».

Загальними вимогами до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» є: освіта – вища; ступінь вищої освіти – магістр; загальний стаж роботи – не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій «А» чи «Б» або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері – не менше трьох років; вільне володіння державною мовою та володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.



Розвиток лідерства на державній службі

Спеціальними вимогами до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», визначено:

- 1) знання законодавства;
- 2) професійні знання (відповідно до посади);
- 3) наявність лідерських навичок;
- 4) вміння приймати ефективні рішення;
- 5) комунікації та взаємодія;
- 6) управління змінами;
- 7) управління організацією та персоналом;
- 8) особистісні компетенції (принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень; спрямованість на служіння суспільству, захист національних інтересів; системність; інноваційність та неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; вміння працювати в стресових ситуаціях);
- 9) управління публічними фінансами;
- 10) робота з інформацією



Розвиток лідерства на публічній службі

Лідерство – це те, чому навчають, принцип, який сповіднують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівні посади, так і під час реалізації посадових обов’язків.

Лідерство розглядається як те, що можна трактувати як на рівні людини, так і на рівні організації та державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування в цілому.



Лідерство як суспільний феномен.

Феномен лідера –

це визнання природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей людей. У суспільстві ці відмінності переростають у соціально-політичну нерівність.

Феномен лідера можна спостерігати в усіх формальних і неформальних системах



Зіставлення окремих аспектів феномену лідерства

№ з/п	Характеристика	Суспільство			
		доаграрне	аграрне	індустріальне	інформаційне
1.	Період домінування	Доісторичний	3 (-6000 р.) до +1660	1660-1960 рр.	Виникає після 1960 р.
2.	Кількість землян, які у наш час живуть у даному суспільстві (%)	<1%	>50%	40%	<10%
3.	Головні джерела енергії	М'язи людини, вогонь	Вогонь, тварини, вода і вітер	Вугілля, нафта, газ	Синтез ядер, світло Сонця
4.	Територіальний устрій	Племінний чи зграйний	Клаптиковий	Фатерлянд (держава)	Наддержавна інтеграція
5.	Суспільна організація	Зграйна ієрархія	Абсолютизм	Тоталітаризм чи демократія	Розвинена демократія
6.	«Середній» громадянин	Член племені	Раб чи кріпак	Робітник чи клерк	Вільна особа
7.	Типовий лідер	Вождь зграї	Феодал	Політик	Незалежний професіонал
8.	Кількість лідерів у даному соціумі	Дуже мала	Дуже мала	Мала	Велика
9.	Освітній ценз для лідера	Не існував	Неістотний	Вища освіта	Безперервна освіта
10.	Походження владних прав чи підстав для впливу на інших	Природне	Привласнене	Здобуте чи успадковане	Заслужене особистими зусиллями
11.	Відсоток жінок серед лідерів	Нуль	Нуль	1-5%	Понад 40%
12.	Поняття «людство»	Не існувало	Поява терміна	Поширення поняття	Формування як цілісності



Сьогодні необхідне забезпечення гендерного паритету на керівних посадах в органах публічної влади, що обумовлено:

- ✓ підвищенням активності жінок, їх бажанням взяти на себе відповідальність за трансформаційні зміни в суспільстві;
- ✓ зміною гендерних стереотипів, новими підходами до розуміння психології, мислення взаємин чоловіків і жінок;
- ✓ недостатнім представництвом жінок на вищих керівних посадах у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.



У період з 14 по 20 вересня 2021 р. командою НАДС проводилося опитування серед жінок через соціальну мережу Facebook. Його метою було почути думки щодо бажання, можливостей та готовності жінок займати керівні посади в органах державної влади.



Участь жінок в управлінні державою

«Критичною масою» вважається 30 % представництва жінок у діяльності політичних інститутів, державно-адміністративних структурах, що дає змогу жінкам впливати на політику і прийняття управлінських рішень.

Комісія ООН щодо поліпшення становища жінок у 1990 р. прийняла рекомендації, згідно з якими 30-відсотковий поріг може розглядатися як мінімальна межа, мінімальна частка керівних посад в органах влади, займаних жінками на національному рівні.



Профілі компетенцій лідерів для всіх рівнів керівництва

1. Орієнтація на результат;
2. Аналітичне мислення;
3. Управління людськими ресурсами;
4. Ефективна комунікація.

Перелік нараховував 45 компетенцій для керівників вищого рівня, 43 – для керівників середньої ланки, 41 – для керівників базового рівня).

(Було розроблено у 2010 р. Головдержслужбою України з урахуванням канадського досвіду)



Для сучасних лідерів публічної служби необхідні такі компетенції та якості:

1. *Професійні знання та знання законодавства.* Це необхідна умова роботи на публічній службі. Стратегічне бачення. Антикризовий менеджмент.
2. *Особисті якості* (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність і відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність.
3. *Мотивація, зокрема, самомотивація.*
4. *Знання організації.*
5. *Робота з командою та в команді.*
6. *Розвиток взаємовідносин*

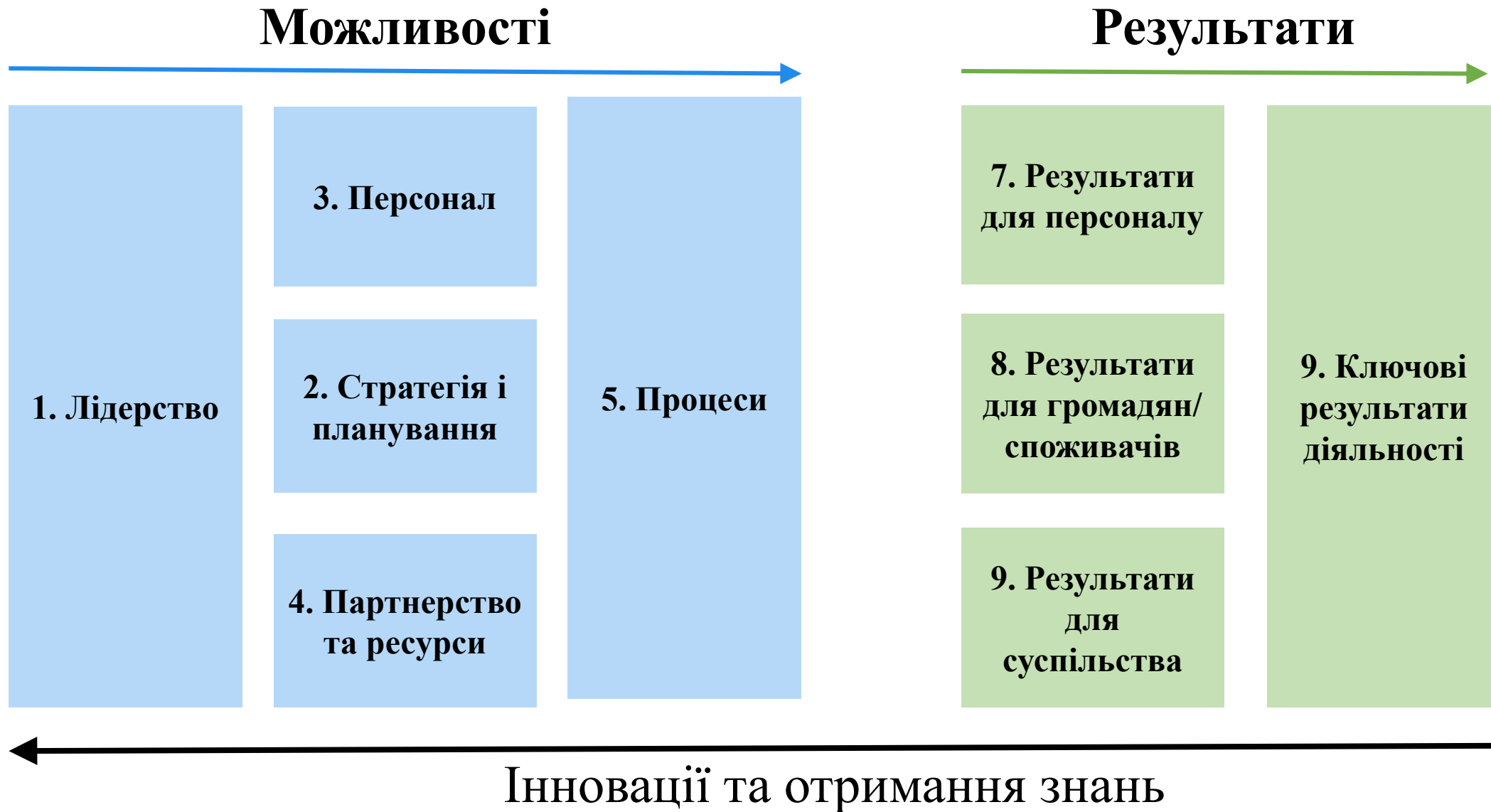


Сім ключових компетенцій лідерів в країнах ЄС:

- 1) **Відкритість мислення і поведінки** (гнучкість, здатність навчатися, різносторонність).
- 2) **Інноваційність** (ініціативність – проактивність, інноваційність – новаторство, креативність – творчий підхід, сміливість – мужність).
- 3) **Доброчесність** (чесність, прозорість, підзвітність, відданість справі).
- 4) **Соціальні навички** (навички комунікації, уміння створювати коаліції і партнерство, ведення переговорів).
- 5) **Націленість на результат** (обробка інформації, винесення суджень, рішучість, розв'язання проблем).
- 6) **Організація** (організаційні навички, планування й оцінювання, розвиток персоналу, делегування, уміння створювати команди).
- 7) **Знання відповідно до рівня керівництва** (рівень ЄС: інституції, процедури, політики ЄС, законодавство ЄС, відносини і партнерські мережі; національний рівень: галузева політика і пріоритети, національна система і процедури, мережі соціального партнерства в Європі, відносини ЄС – країна-член ЄС).



Модель CAF (Common Assessment Framework)



Критерій 1 «Лідерство» фокусується на поведінці людей, що відповідають за організацію

Критерій 1 «Лідерство» фокусується на поведінці людей, що відповідають за організацію – на її керівництві.

«Лідерство» оцінюють через те, як керівники визначають напрям розвитку організації через місію, бачення та цінності; здійснюють управління організацією, її діяльністю та постійним вдосконаленням; мотивують та підтримують персонал, демонструють на власному прикладі прагнення до досконалості; здійснюють управління відносинами з політичними силами та іншими зацікавленими сторонами.

Модель САФ успішно впроваджується у багатьох європейських країнах для підвищення якості менеджменту в органах публічної влади і відповідно підвищення якості публічних послуг та ефективності їх діяльності, зокрема використовується в країнах Європейського Союзу з 2000 р. і постійно модернізується (2002, 2006, 2013 рр.).



Керівник –



це особа, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їх виконання.

Залежно від обсягу і масштабу управління керівники поділяються на *лінійних і функціональних*.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію у межах формальної організації.



Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника

- **Авторитет** (від лат. *autoritas* – гідність, сила, влада, вплив) – це значущість, якою володіють люди і предмети, що не потребують постійного її підтвердження і доказів на практиці; одна з основних форм здійснення влади, яка базується на загальному визнанні впливу будь-якої особи, організації, ідеї або норми.
- *Авторитет здійснює керівництво, контроль і узгодження дій людей*, тому він є однією з форм соціального порядку; одна з центральних категорій елітології і базових характеристик еліти. Соціальна філософія ХХ ст. вбачає особливість авторитету в його легітимності, завдяки якій дії сприймаються виконавцем як законні і правомірні.



Авторитет керівника

Формальний

випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, цілеспрямовувати, мотивувати, контролювати їх працю та поведінку.

Особистий

ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, товариськість, компетентність, здоровий глузд, логічність дій).

Повний (реальний)

виявляється при поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає посаду керівника.

Формула реального авторитету керівника: $РА = АФ + АО$



Співвідношення між лідерством і керівництвом:

**за своєю
природою:**

*лідерство виникає стихійно;
керівник призначається або обирається (але також цілеспрямовано);*

за статусом:

*керівник має офіційні права і володіє системою санкцій для виконання своїх функцій;
лідер таких повноважень не має;*

**за механізмами
функціонування:**

*лідерство базується на міжособистісних зв'язках, що виникають у соціальній групі;
керівництво базується на відносинах «управління – підлеглості», а також за іншими критеріями.*



Відмінності між лідером і керівником:

Керівник
Адміністратор
Доручає, делегує
Працює за цілями інших

Основа дій – план
Покладається на систему
Використовує докази
Контролює
Підтримує рух
Професіонал
Приймає рішення
Робить справу правильно
Його поважають

Лідер
Новатор
Надихає
Працює за власними цілями
(має своє бачення)
Основа дій – бачення перспективи
Покладається на людей
Використовує емоції
Довіряє
Надає поштовх рухові
Ентузіаст
Перетворює рішення в реальність
Робить вірну справу
Його обожнюють



Поєднання лідерства і керівництва в одній особі

Поєднання лідерства і керівництва в одній особі сприяє ефективному функціонуванню організації чи сфери впливу.

У іншому випадку, якщо керівнику бракує якостей лідера, це може призвести до появи в організації неформального лідера, конфліктних ситуацій та зниження ефективності функціонування організації. За сучасних умов у сфері державного управління та місцевого самоврядування повинні працювати керівники з якостями лідера. А це означає, що керівник-лідер не протистоїть групі підлеглих, не виступає по відношенню до них як зовнішня сила, а як лідер перетворює колектив в єдину команду. Якщо керівник є одночасно й лідером у своєму колективі, то він не просто керує, а веде за собою співробітників.



Матриця функцій керівника і лідера

№ з/п	Функції керівника	Функції лідера
1.	Прийняття управлінського рішення про те, що потрібно зробити	Визначення чіткої цілі і напрямку її досягнення
2.	Організація колективу на виконання поставленого завдання	Налаштування людей на реалізацію поставленої мети
3.	Виконання поставленого завдання, досягнення результатів	Мотивація діяльності, задоволення індивідуальних і групових потреб, вселення впевненості

Різниця між функціями менеджменту та лідерства

Менеджмент	Лідерство
Планування та бюджет	Проголошення та спільне сприйняття візії
Творення стратегій і політик	Визначення напрямів
Вирішення проблем	Розвиток, еволюція, стратегії
Гарантування ефективного управління	Гарантування сумісності ролей і ресурсів
Розподіл роботи	Коучинг і створення можливостей
Організація та контроль персоналу	Мотивація та надихання



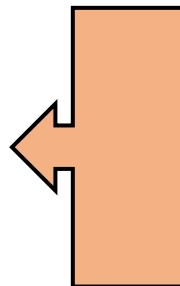
Основні функції постіндустріального лідера

- ❖ *гарант вертикального (з покоління в покоління) передання накопиченої людством і нацією інформації, що забезпечує ідентичність народу;*
- ❖ *носій і генератор нової інформації (примноження знань і соціального інтелекту, наукового потенціалу тощо), необхідної для здобуття вищого рівня розвитку, творець розумної суспільної опозиції, регулятор адаптаційних суспільних процесів і провідник нації на шляху поступу, розвитку;*
- ❖ *ініціатор поширення вітчизняного досвіду і знань, їх інтеграції до світового інформаційного простору;*
- ❖ *головний репрезентант нації, народу в системі світового співтовариства.*



Типологія лідерства:

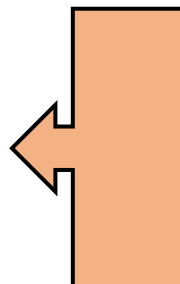
за стилем лідерства



авторитарне

демократичне

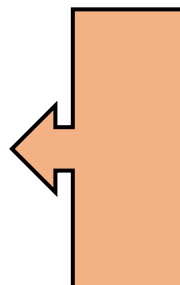
за статусом лідера



формальне

неформальне

**за формою
політичної участі:**



партійне

державне

Неформальним є лідер, вплив і авторитет якого в групі заснований на відношенні до нього групи, а не на його службовому положенні, посаді, статусі чи службовому рангу в формальному командному ланцюгу офіційної організації.

Керівник – це формальний лідер, особа, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їх виконання.



Типи лідерів

Лідер-начальник

здатен досягати вищих рівнів влади (голова райдержадміністрації, голова міської ради, начальник відділу та ін.)

Лідер-ідеолог

головним для нього є реалізація окремої ідеї. Вона може бути сформульована ними як власна, так і відповідно до потреб та сподівань громадян.

Лідер соціального напрямку

має високий рівень комунікаційних здібностей та емпатії. На відміну від ідеологів вони знають не тільки чого вони хочуть досягти, але і як це зробити.

Лідер-аналітик

наділений аналітичним мисленням, вміє виявляти недоліки і знаходити засоби їх усунення, враховує досвід інших, виконає будь-яку справу, зазвичай сповнений ідей, у здійсненні яких цілеспрямований і наполегливий. Часом він нехтує думкою колективу, важко співпрацює з керівництвом.





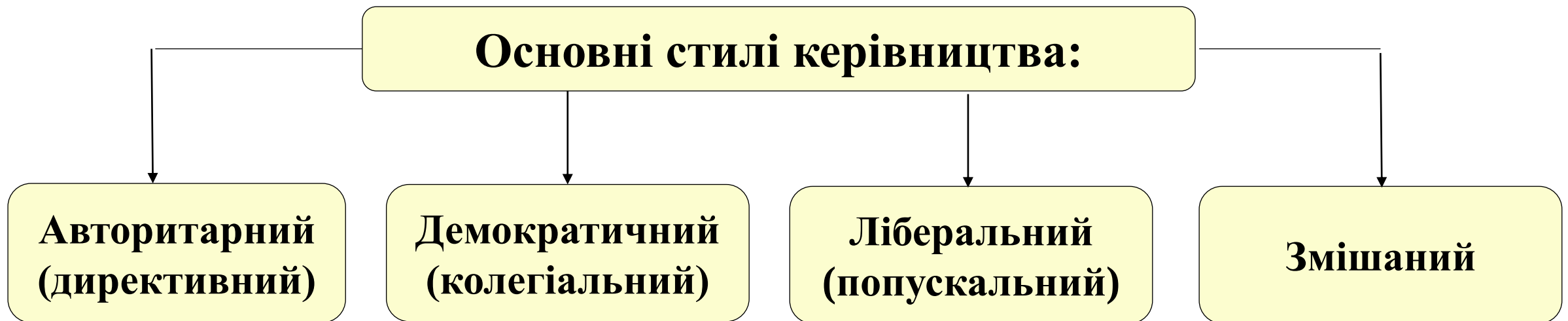
Стиль (від лат. *stylus* – стрижень для письма) – це сукупність прийомів, форм і методів здійснення якої-небудь роботи, діяльності, поведінки. Стиль управління та стиль роботи керівника – це різні поняття.

Стиль управління характеризує безпосередньо діяльність керівних органів й окремих керівників і розглядається в цілому як сукупність конкретних способів і методів у процесі вирішення завдань управління.

Стиль роботи стосується як керівників, так і підлеглих або виконавців. Вони рівною мірою відповідають за організацію своєї роботи.



Стиль керівництва трактується як сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових завдань і вироблення управлінських рішень із урахуванням особистостей взаємодії посадових осіб, підлеглих і даного керівника. **Стиль керівництва** визначається особливостями владно-розпоряджувальних відносин керівника та членів колективу з підготовки, прийняття й реалізації управлінського рішення.



Фактори, що впливають на формування стилю керівництва:

1. Соціально-психологічні особливості керівника.
2. Місце, яке займає керівник в ієрархії управління.
3. Закономірності систем управління, тобто які вимоги пред'являють організаційні зміни до діяльності керівника.
4. Специфіка сфери конкретної діяльності.



Характеристика основних стилів керівництва (1)

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Авторитарний (директивний)	Демократичний (колегіальний)	Ліберальний (попускальний)
Інформація	Керівник збирає інформацію для особистого використання. Співробітники отримують мінімум інформації	Керівник постійно інформує підлеглих і отримує від них інформацію	Не приділяє інформації достатньої уваги
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається	Пропонує, просить	Просить, умовляє
Ставлення до підбору кадрів	Остерігається висококваліфікованих працівників	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається

Характеристика основних стилів керівництва (2)

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Авторитарний (директивний)	Демократичний (колегіальний)	Ліберальний (попускальний)
Ставлення до нестачі власних знань	Все знає, все вміє	Постійно підвищує власну кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не комунікабельний	Дружньо налаштований, любить спілкування	Боїться спілкування. Спілкується з підлеглими лише за їхньою ініціативою
Прийоми прийняття рішень	Приймає самостійно рішення	Перед прийняттям рішення радиться з підлеглими	Не бере на себе відповідальність або бере тільки під тиском «зверху» чи «знизу»

Характеристика основних стилів керівництва (3)

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Авторитарний (директивний)	Демократичний (колегіальний)	Ліберальний (попускальний)
Методи керівництва	Накази, зауваження, догани, погрози	Обговорення, розпорядження; спілкування відбувається доброзичливо	Робота підлеглих контролюється рідко. Керівник діє на підставі домовленостей та налагодження особистих контактів
Особливості застосування стилю керівництва	Ефективний в екстремальних ситуаціях, простий і оперативний	Потребує підготовки групи до керівника; за тривалий час досягає кращих результатів; не спрацьовує при потребі швидкого прийняття рішень, унеможлиблює забезпечення таємності	Межує з потуранням підлеглим, відходом від гострих питань, конфліктних ситуацій, утриманням від прийняття рішень

Стиль роботи керівника – лідера

це реально використовувана система соціально ефективних способів і тих, що постійно розвиваються, засобів, форм і методів повсякденного функціонування посадових осіб і в цілому органів публічної влади, базована на відповідних принципах, що забезпечує раціональне та демократичне ведення управлінських справ.



Демократичний стиль лідерства

Керівник-лідер, який прагне до максимальної ефективності та результативності своєї роботи, повинен навчитися користуватися всіма стилями та методами впливу на них залежно від конкретної ситуації й конкретної дії. Найчастіше змішування стилів проходить при явній перевазі якогось одного.

Як свідчить власний історичний і зарубіжний досвід, **найбільш ефективним і орієнтовним на далеку перспективу є інноваційний за змістом демократичний стиль управління.**



Стилі лідерства

Американські науковці Стюарт Л. Гарт і Роберт Е. Квінн провели дослідження, в якому взяли участь понад 900 менеджерів.

У результаті виділено чотири стилі лідерства:



- ✓ *лідер-мрійник*
- ✓ *лідер-мотиватор*
- ✓ *лідер-аналітик*
- ✓ *лідер-майстер*

Лідер-мрійник

- ❑ Він згруповує свою структуру навколо спільних цінностей, і кожний його співробітник знає, яким саме чином він має класти свій камінь у будові.
- ❑ Такий лідер створює глобальне почуття колективної ідентичності й колективної місії.
- ❑ Цей лідер багато часу проводить за аналізом свого оточення, заохочує творчий підхід і новаторство.
- ❑ Він переконаний, що час, присвячений неформальним контактам, новим зв'язкам є насправді дуже рентабельною інвестицією на середню перспективу.
- ❑ Його діяльність сильно відчутна в організаційній результативності його структури.
- ❑ Однак з огляду на фінансовий бік вона неефективна.
- ❑ Лідер-мрійник – це капітан далекого плавання, стратег.



Лідер-аналітик

- ☐ Він вирішує проблеми і зосереджується на ефективному менеджменті «системи» внутрішньої діяльності.
- ☐ Він любить досконалість у підготовці до роботи та в робочому процесі.
- ☐ Не пропускає важливих деталей, хоче тримати око всюди і на всьому.
- ☐ Багато часу присвячує визначенню принципів функціонування та підготовці до виконання рішень, прийнятих його колегами.
- ☐ Часто допомагає особисто у вирішенні технічних питань.
- ☐ Любить позиціонувати себе як зразок для підлеглих.
- ☐ Його діяльність сильно відчутна в організаційній успішності його структури, але малоефективна у фінансовій сфері.
- ☐ Лідер-аналітик – це «генеральний комісар з планування», це інженер-творець методів.



Лідер-мотиватор

- ❑ Він об'єднує команду і робить ставку на індивідуальні й колективні змагання у своїй структурі.
- ❑ Він вважає, що колективний успіх залежить передусім від вміння кожного розгорнути свої компетентності і використовувати їх на благо колективу.
- ❑ Будучи постійно одержимим якимось новим проєктом, він передає свій ентузіазм усім, з ким працює, і заохочує всіх до досягнення амбіційних цілей.
- ❑ Його діяльність сильно відчутна в організаційній та фінансовій успішності його структури.
- ❑ Лідер-мотиватор – це керівник високого рівня, вождь.



Лідер-майстер

- ❑ Він організовує роботу і керує нею, зосереджуючись на результатах і на успішності своєї структури.
- ❑ Такий лідер глибоко вникає в усі аспекти діяльності, навіть суто технічні, висловлює свою думку, любить, щоб з нею рахувалися.
- ❑ Він займається виділенням ресурсів для пріоритетних видів діяльності.
- ❑ Встановити прямий зв'язок між його діяльністю та загальною успішністю підприємства складно.
- ❑ Лідер-майстер – це начальник будівельного майданчика, він може носити титул «кращий працівник».



Персональна ефективність керівника-лідера

Кожен керівник у сфері публічної влади, кожний державний службовець та кожна посадова особа місцевого самоврядування має вміти власноруч розробити ті інструменти, які розкриють його як лідера, що гуртує та об'єднує навколо себе команду (симфонічний оркестр однодумців) та цілеспрямовано досягає поставленої мети і високих результатів діяльності.

«Якщо ми подивимося вперед, на наступне століття, ми побачимо, що лідерами будуть ті, хто надихає інших»

Білл Гейтс



Стратегічне лідерство



Здатність впливати на інших так, щоб вони добровільно приймали щоденні рішення, які підсилюють довгострокову життєздатність організації, в той же час підтримуючи поточні результати.

Цикл стратегічного лідерства

1. Розробка стратегії

Формує розуміння організацією свого контексту і своїх можливостей. Стратегічний лідер «допомагає» побачити мінливе середовище, створює політики, рамки, системи координат, в яких інші можуть працювати.

2. Сприяння

Містить забезпечення життєдіяльності організації, нароцування всіх видів ресурсів, розвиток людського й соціального капіталу, і реалізацію конкретних планів.

3. Здійснення стратегії

Містить відповідність програм і ресурсів, стратегічний контроль.

4. Оцінка стратегії

Містить упереджувальну звітність, забезпечує інтерпретацію значущості подій з точки зору стратегічної конфігурації та порівняння, аналіз ідей, обдумування суперечок, перегляд колись виключених ідей, широкі діалоги.

5. Зміна стратегії

Є нормальне очікування, а не визнання невдачі або некомпетентності.



Лідер є стратегом.

Лідер часто виконує обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати як визначення безпосередніх кроків, так і розроблення довгострокових планів діяльності.

Часто лідер визначає загальну стратегію, план дій, він один знає подальші шляхи, всі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою частинами плану.



Основи ефективного планування часу – концепція TimeMentor

Класифікація цілей:

- Довгострокові (3 – 5 – 7 – 10 років)
- Середньострокові (1 – 3 роки)
- Зони відповідальності і цілі в кожній зоні (до 1 року)
- Завдання (головні завдання, проекти)
- Заходи (малі завдання, деталі)
- Стратегічні цілі – локальні цілі – рік виконання – затрати коштів
- Життєво важливі цілі людини (у різному віці різні цілі ставляться)



Основними критеріями ефективності цілей є:

- **Конкретність і вимірність.** Припускає як кількісне (наприклад, відсотки), так і якісне (словесне) вираження цілей.
- **Охоплення всіх ключових результатів.** Передбачає виділення кількох ключових сфер. Ключові сфери – це види діяльності, від яких залежать результати досягнень організації.
- **Важкодосяжні, але реальні цілі.** Важкодосяжні (амбітні) цілі є стимулом до досягнення високих стандартів і сприяють розвитку професійних компетенцій лідерів.



Основними критеріями ефективності цілей є:

- **Чітке визначення тимчасового періоду.** Постановка цілей передбачає зазначення термінів їх реалізації.
- **Безпосередній зв'язок із рівнем винагороди.** Винагорода (підвищення заробітної плати, просування по службі тощо) є мотиваційним фактором.
- **Взаємопідтримувані цілі.** Оперативні цілі мають бути спрямовані на досягнення тактичних цілей, тактичні – на досягнення стратегічних.

Така ієрархія цілей називається *ланцюжком проміжних результатів*.



Визначення повсякденних пріоритетів (концентрація зусиль)

Оцінка кожного нового завдання з т. з. наявності часу на його виконання і з урахуванням важливості і терміновості завдання:

- ☐ А – важливі й термінові (в першу чергу);
- ☐ Б – важливі й нетермінові (не можна ігнорувати);
- ☐ С – термінові й неважливі (можна делегувати);
- ☐ Д – неважливі й нетермінові (можна не приділяти їм великого значення).

Метод генерала Ейзенхауера: терміновість вирішення завдань.

Метод Парето (правило 80:20) – з 20 % зусиль досягається 80 % результатів і навпаки

Три завдання на день – кожен день ефективний.

Інструменти особистої роботи: «тайм менеджер».



Підвищення ефективності використання особистого часу

- ✓ **Пожирачі часу і зменшення їх сили:**
 - Випадки, коли потрібно сказати «ні»;
 - Незапрошені відвідувачі;
 - Економія часу під час телефонних розмов.
- ✓ **Оптимізація використання часу**
- ✓ **Враховувати в щоденних планах піки працездатності:**
 - 3 9 до 13 год. і з 16 до 18 год.
- ✓ **Боротьба з затягуванням виконання завдань і справ: продуктивне і непродуктивне затягування**

Час – найцінніший ресурс!



Комунікація – процес взаємодій суспільних суб'єктів (соціальних груп, спільнот або особистостей), в ході якого відбувається обмін інформацією, досвідом, здібностями і результатами діяльності за допомогою загальної системи символів.

Методи комунікації:

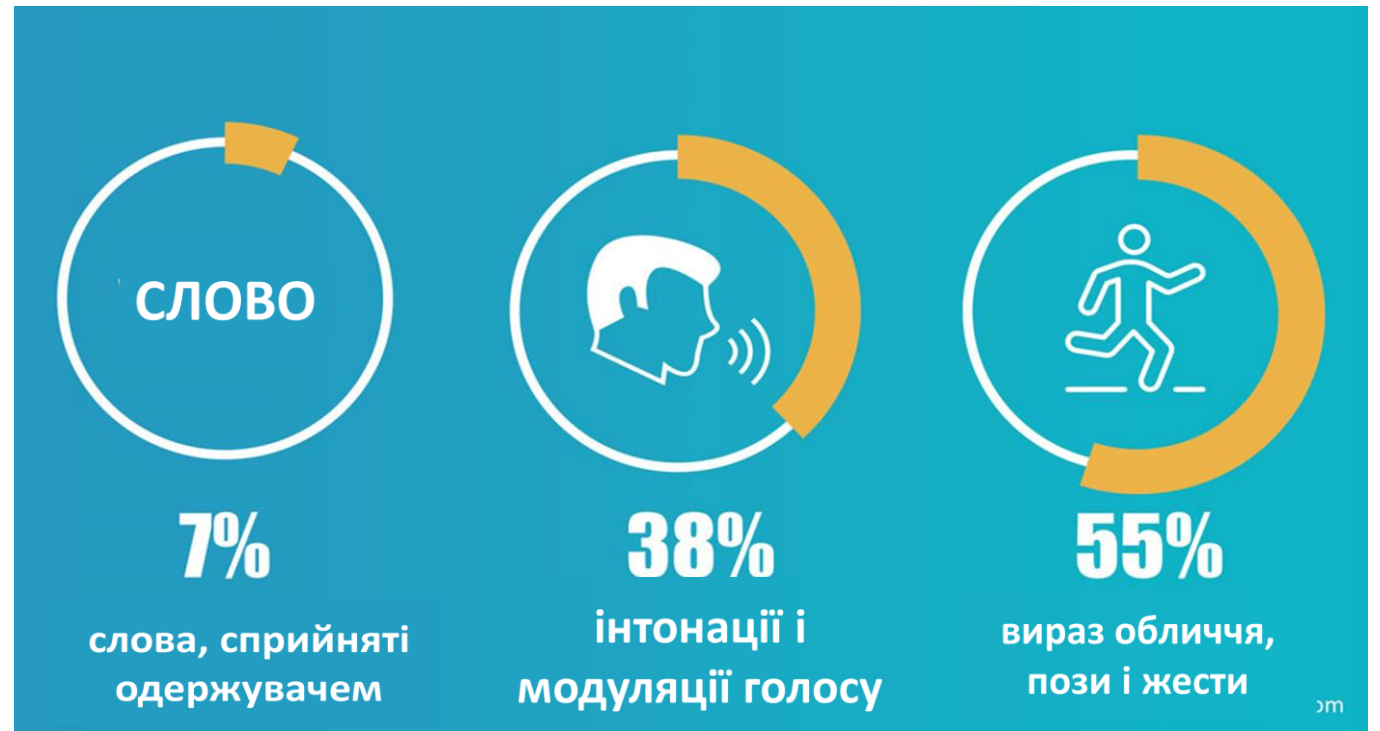
Вербальні



Невербальні



Електронні





Комунікативний потенціал лідера –
наявність специфічних особистісних якостей,
здібностей, комунікативних знань, умінь, навичок,
мотивів, що становлять комунікативну структуру
особистості керівника, її комунікативне ядро та
індивідуальний стиль при здійсненні
управлінської діяльності, взаємодії та співпраці з
учасниками управлінського процесу.



«Неможливо стати великим лідером, не будучи великим комунікатором».

Майк М'ят
(Mike Myatt),
один з авторів
журналу Forbes

10 СЕКРЕТІВ КОМУНІКАЦІЇ ВЕЛИКИХ ЛІДЕРІВ (Майк М'ят):

1. Не розмовляйте зверхньо.
2. Будьте більш персональними.
3. Переходьте до суті.
4. Навчіться відкривати свою свідомість.
5. Навчіться слухати.
6. Замініть «ЕГО» емпатією.
7. Помічайте те, що не було сказано вголос.
8. Завжди знайте, про що ви говорите.
9. Звертайтеся до груп як до індивідів.
10. Будьте готові змінити своє повідомлення, якщо цього вимагатиме ситуація.



Форми спілкування керівника і підлеглого

Субординаційне спілкування

Передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах. Виникає між керівниками й виконавцями, керівниками різних рівнів і має лінійний, функціональний або змішаний (лінійно- функціональний) характер.

Службово-товариське спілкування

Характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми.

Дружнє спілкування

Стосується спілкування між керівниками, керівниками і підлеглими, ґрунтованого на морально-психологічних нормах взаємодії.



Ефективність психологічного впливу лідера залежить від:

- ☐ Знання особливостей партнера по спілкуванню;
- ☐ Знання змісту, предмета розмови;
- ☐ Уміння об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем;
- ☐ Володіння технологічним інструментарієм риторики;
- ☐ Знання керівником наслідків комунікації.





Питання для самоконтролю до теми 5:

1. Назвіть базові риси лідера.
2. Охарактеризуйте основні підходи до сучасного трактування лідерства.
3. Виявіть сутнісні відмінності менеджменту та лідерства як рівнів управління.
4. У чому, на вашу думку, виявляється феномен лідерства?
5. Яка роль лідера у формуванні ефективної команди?
6. Обґрунтуйте як пов'язані поняття «еліта» та «лідер», «лідерство».
7. У чому полягає відмінність керівника як традиційного менеджера від керівника як лідера?
8. На чому ґрунтується авторитет керівника.
9. Що таке «стиль керівництва»?
10. Назвіть основні стилі керівництва.
11. Охарактеризуйте типи лідерів.
12. Що таке «стратегічне лідерство»?
13. Назвіть основні форми спілкування керівника і підлеглого.
14. Що собою являє комунікативний потенціал лідера?





Практичне завдання до теми 5 «Самодіагностика. Яким лідером ви є?»

Завдання 5.1: В наведених нижче питаннях висловіть свою точку зору навпроти кожного твердження, ставлячи відмітку *«цілком згоден»*, *«майже згоден»*, *«мабуть ні»*, *«абсолютно не згоден»*.

1. Без почуття колективізму діяльність структури не буде успішною.
2. Експерт не обов'язково є добрим менеджером, але добрий керівник обов'язково є експертом.
3. Рішення приймаються на самоті.
4. Інновації – це основний ресурс колективу.
5. Довірити колективу дуже складне завдання означає дати йому можливість якнайповніше проявити себе.
6. Рушійними силами організації є індивідуальні цілі й індивідуальний вклад в її діяльність.
7. Ви любите створювати навколо себе атмосферу «веселого гармидеру».
8. Пройтися час від часу по коридорах, «поміряти температуру» біля електрокавоварки... – ось поведінка керівника, завдяки якій можна отримати немало інформації.
9. Бути арбітром – це, передусім, намагатися все владнати через переговори.
10. Якщо тільки те й робити, що контролювати, оцінювати, вимірювати, то коли ж тоді працювати?!
11. У професійному світі результат важливіший за спосіб, яким ми до цього результату йдемо.
12. Без методів, засобів, процесів організація не може бути ефективною.
13. Для вас легкий успіх не має великого значення. Ви волієте проводити аналіз тенденцій, що зростають або, навпаки, знижуються.
14. Готувати інших до прийняття рішень є більш важливим, ніж самому їх приймати.
15. Розвивати компетентності службовців – це інвестиції на довготривалу перспективу, а нам таке не по кишені.



Практичне завдання до теми 5 «Самодіагностика. Яким лідером ви є?»

16. Ефективний «бортовий журнал» кладе край нескінченним дискусіям.

17. **Виберіть твердження, яке вам найбільше підходить:**

17a. Керівник – це той, хто генерує ентузіазм у своїх співробітниках.

17b. Керівник є насамперед гарантом злагодженості всієї роботи, що ведеться в його організації.

17c. Роль керівника – це, передусім, структуризація, підготовка, супровід роботи інших.

17d. Роль керівника – визначати пріоритети та спрямовувати на них необхідні ресурси.

Обробка відповідей:

У залежності від ваших відповідей обведіть кількість пунктів у тій клітинці, яка відповідає номеру клітинки попередньої таблиці, в якій ви ставили відмітку (увага: запитання не йдуть за порядком). Потім підрахуйте суму і впишіть її внизу кожної колонки, а тоді – загальну суму.

Запитання	Цілком згоден	Майже згоден	Мабуть ні	Абсолютно не згоден
4	3	2	1	0
5	3	2	1	0
7	3	2	1	0
15	0	1	2	3
Σ по колонкам				
Σ загальна Мотиваційне лідерство				



Практичне завдання до теми 5 «Самодіагностика. Яким лідером ви є?»

Запитання	Цілком згоден	Майже згоден	Мабуть ні	Абсолютно не згоден
1	3	2	1	0
6	0	1	2	3
8	3	2	1	0
13	3	2	1	0
∑ по колонкам				
∑ загальна Лідер-мрійник				

Запитання	Цілком згоден	Майже згоден	Мабуть ні	Абсолютно не згоден
9	3	2	1	0
12	3	2	1	0
14	3	2	1	0
16	3	2	1	0
∑ по колонкам				
∑ загальна Лідер-аналітик				



Практичне завдання до теми 5 «Самодіагностика. Яким лідером ви є?»

Запитання	Цілком згоден	Майже згоден	Мабуть ні	Абсолютно не згоден
2	3	2	1	0
3	3	2	1	0
10	0	1	2	3
11	3	2	1	0
Σ по колонкам				
Σ загальна Лідер-майстер				

Перенесіть вашу загальну суму по перших 16 запитаннях у перший рядок. Додайте 3 пункти до відповіді, даної вами на 17-е запитання, і ви отримаєте ваш лідерський профіль.

Мотиваційне лідерство	Мрійник	Аналітик	Майстер
17a +3	17b +3	17c +3	17d +3



Практичне завдання до теми 5 «Самодіагностика. Яким лідером ви є?»

ЛІДЕР-МРІЙНИК

Характеристика	Позитивні риси	Недоліки	Шляхи поліпшення
Ви сприймаєте функцію керівника як функцію «стратега». У глобальному плані ви переконані, що колективна ідентичність являє собою цемент, який дасть можливість якнайповніше реалізувати вам свою місію. Ви прагнете в усьому випереджати ваших партнерів і співробітників. Ваші думки постійно звернені до майбутнього, ви приділяєте зовсім мало уваги технічним і поточним питанням. Щоб відчувати тенденції, еволюції, для вас добрими є всі джерела інформації, навіть найбільш неформальні. Ви вмієте знаходити час для роздумів, і не вважаєте, що це його марна трата часу. Ваші роздуми допомагають вам накреслити орієнтацію колективної діяльності на майбутнє.	✓ здатність визначати чітку колективну орієнтацію; ✓ здатність забезпечувати злагодженість, цілісність у роботі; ✓ здатність розпізнавати «знаки» змін і приймати рішення про «розрив»; ✓ здатність передбачати; ✓ здатність слухати, перевіряти.	✓ вас мало турбують щоденні робочі клопоти ваших співробітників; ✓ ви надто чутливий до змін, зокрема зовнішніх; ✓ приймаєте за несуттєві дрібниці ті елементи, які в очах ваших співробітників мають дуже важливе значення; ✓ іноді нехтуєте швидким успіхом, вважаєте, що згодом можна добитися набагато кращого результату; ✓ можете створити значну дистанцію між собою і рештою колективу, породжуючи рефлексі уникання начальника, страху.	➤ Поверніться до кількох карток посадових обов'язків свого колективу, щоб подумати над повсякденною діяльністю та передбачити можливі труднощі. ➤ Відмовтеся від деяких зовнішніх зустрічей, щоб приділити більше часу діяльності вашої структури ➤ Систематично підбивайте підсумки поточної результативності діяльності вашого колективу. Утримуйтеся від реалізації поспішно прийнятих рішень.



Практичне завдання до теми 5 «Самодіагностика. Яким лідером ви є?»

ЛІДЕР-МОТИВАТОР

Характеристика	Позитивні риси	Недоліки	Шляхи поліпшення
Ви сприймаєте роль керівника як функцію проводиря, «вождя». Ви випромінюєте завзяття й динамізм. Ви переконані, що результативність діяльності структури залежить від відданості всіх її членів спільній справі. Інакше кажучи, всі повинні тягти воза в одному напрямку. Ви любите давати своїм співробітникам надто складні й нестандартні завдання й спостерігати, як вони зі шкіри лізуть, намагаючись їх виконати. І ви вмієте відзначати їх за це. Для вас дуже велику вагу має розвиток компетентностей членів вашого колективу, навіть у сферах, не тісно пов'язаних з їх професійною діяльністю. Ви твердо переконані, що гарний працівник мусить реалізувати себе передусім у своїй професійній діяльності, – отже, всі його ініціативи в цьому плані зустрічають ваше гаряче схвалення.	✓ дуже відкритий до нововведень; ✓ дуже підтримує розвиток компетентностей; ✓ дає дуже багато автономії; ✓ здатний на виняткову самовіддачу; ✓ цінує досягнення своїх співробітників і винагороджує їх за ці досягнення.	✓ такому керівникові важко зрозуміти працівників, які не повністю віддані своїй професійній місії; ✓ може справляти враження байдужого до конкретних і повсякденних проблем; ✓ не завжди вникає в технічні питання діяльності свого колективу; ✓ часто сприймається як надто вимогливий	➤ Знайти час на розмову зі своїми співробітниками про їх сподівання і про те, як їм працюється взагалі. ➤ Приділяти більше часу супроводу членів свого колективу у вирішенні конкретних повсякденних проблем, і прийняти факт, що люди можуть бути дуже успішними.



Практичне завдання до теми 5 «Самодіагностика. Яким лідером ви є?»

ЛІДЕР-АНАЛІТИК

Характеристика	Позитивні риси	Недоліки	Шляхи поліпшення
Ви сприймаєте роль керівника як функцію «Генерального комісара з планування». Ви любите систематично слідкувати за роботою організації, щоб тримати зв'язок, і ви вважаєте, що від цього залежить вагома частка вашої легітимності. Ви вживаєте заходів для полегшення і більшої гнучкості діяльності своїх колег, і час від часу переглядаєте ці заходи, знаходячись у постійному пошуку найбільш оптимальних способів виконання роботи (правила внутрішнього розпорядку). Разом з цим ви запроваджуєте системи супроводу, аналізу й оцінки діяльності. Сильний своїм досвідом та своїм умінням вислухати, ви охоче позиціонуєте себе як невичерпне джерело для ваших співробітників.	✓ вміння слухати, зосереджуватися, вести переговори; ✓ вміння приймати рішення і дохідливо їх пояснювати; ✓ здатність аналізувати проблеми і визначати дії для їх виправлення; ✓ здатність застосовувати в роботі найбільш оптимальні підходи, оцінювати їх, ставити їх під сумнів; ✓ роль радника для своїх співробітників.	✓ іноді не вистачає бачення на далеку перспективу; ✓ запроваджуючи найбільш оптимальні прийоми праці, справляє враження, що вічно все розпочинає заново; ✓ іноді нехтує інноваційними прагненнями (або прагненнями до змін) людей стосовно способів праці; ✓ у боротьбі за результативність іноді забагато розраховує на системи, а не на компетентності; ✓ може справляти враження черстою людини.	➤ Дати можливість колективу самому застосовувати такі способи роботи, які він вважає найкращими. ➤ Виділити час на аналіз потреб розвитку компетентностей своїх співробітників. ➤ Формулювати стратегічну орієнтацію на 3 роки, приймаючи до уваги, що вона може зазнавати значного впливу різних елементів, якими буде позначений цей період і, отже, переосмислюватися.



Практичне завдання до теми 5 «Самодіагностика. Яким лідером ви є?»

ЛІДЕР-МАЙСТЕР

Характеристика	Позитивні риси	Недоліки	Шляхи поліпшення
Для вас функція керівника схожа на звання «кращий працівник Франції». Для вас надзвичайно велику вагу має ваш технічний досвід, який одночасно є запорукою вашої легітимності і вашої здатності допомагати співробітникам вирішувати їхні проблеми. Ви позиціонуєте себе як «наставник-експерт», і ніколи не відмовитеся пояснити і показати, як найкраще слід робити. Ви деякою мірою гадаєте, що «гарно зроблені жести», добрі практики лежать в основі успішної діяльності організацій. Вам подобається працювати з вашими підлеглими індивідуально, ведучи їх до досконалості, і ви розумієте, що на це потрібен час. Для вас дуже важливим є особистий приклад керівника.	✓ винятковий наставник; ✓ здатність вирішувати найскладніші технічні проблеми; ✓ цінує досягнення своїх співробітників і відзначає їх за це; ✓ розвиває дуже міцні довірливі стосунки з кожним із своїх працівників.	✓ іноді сприймається надто опікувальною; ✓ більш або менш навмисне сприяє затримці інформації, яка знадобилася б для набуття досвіду; ✓ може дати поштовх системі «зіркового працівника» (з ризиком сильної демобілізації інших) у своєму колективі; ✓ не має стратегічного бачення (в тому числі через відсутність зацікавленості); ✓ буває таким завзятим у роботі, що його співробітники починають іноді відчувати менше особистої відповідальності	➤ Формулювати стратегічну орієнтацію на 3 роки, приймаючи до уваги, що вона може зазнавати значного впливу різних елементів, якими буде позначений цей період і, отже, переосмислюватися. ➤ Більше делегувати, відмовившись, зокрема, від поетапного контролю роботи своїх колег. ➤ Віддати перевагу колективному менеджменту перед індивідуальним.

Список рекомендованих джерел до теми 5:

Основні

1. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
2. Ендрю Робертс. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії . Вид-во КМ-БУКС, 2021. 216 с.
3. Комарова К. В., Коляда С.П. Лідерство : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2017. 430 с.
4. Летучий Д.М., Гончарук Н.Т. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 164 с.
5. Лідерство та управлінська еліта : конспект лекцій / уклад. Н. Т. Гончарук. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 54 с.
6. Пірен М. Елітологія : підручник. Київ : Талком, 2014. 312 с.
7. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. / А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Е.М. Макаренко. К.: НАДУ, 2011. 292 с.
8. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
9. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
10. Розвиток лідерства / за ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.



Список рекомендованих джерел до теми 5:

Нормативні документи

1. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>.
2. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>
3. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>



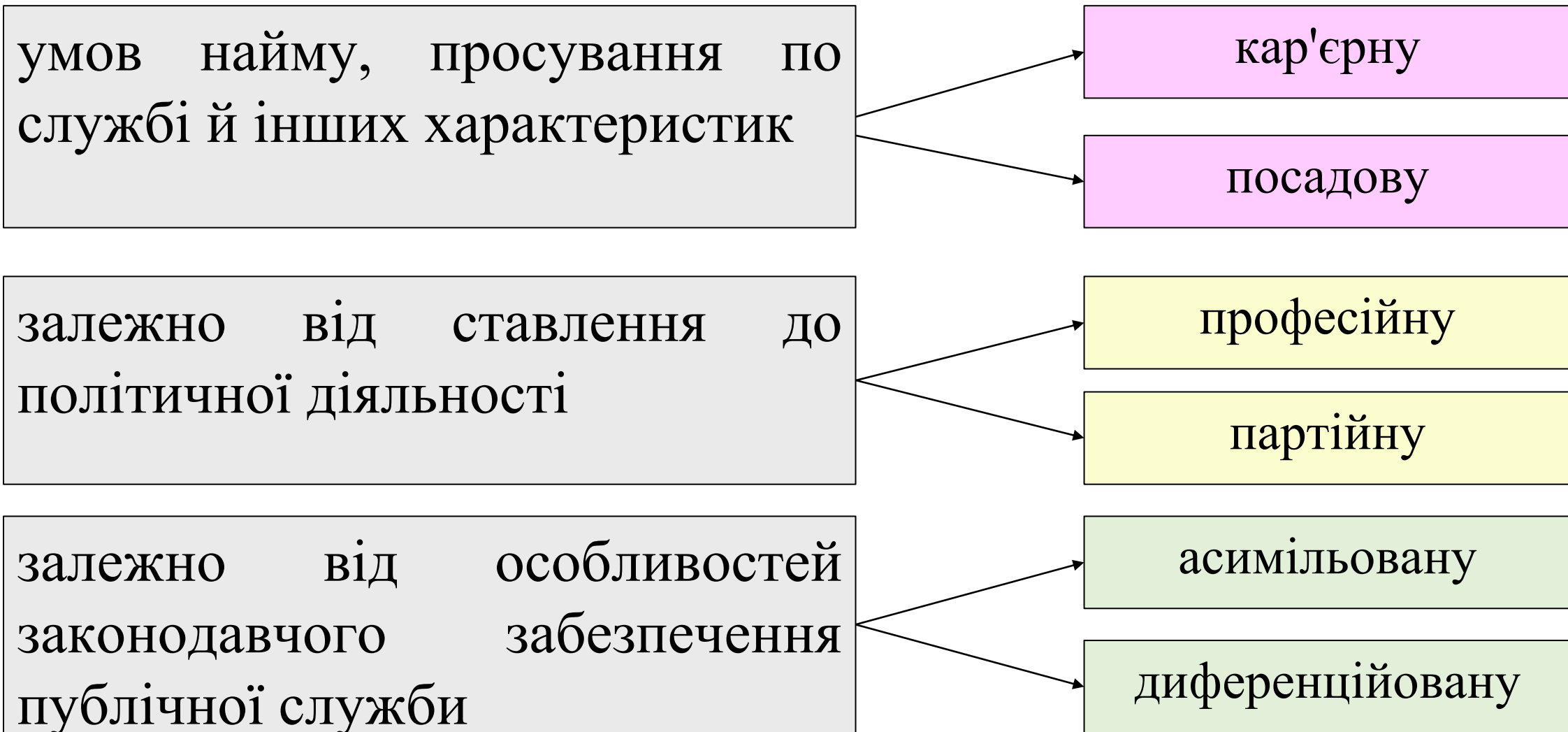
Тема 6.

Зарубіжний досвід організації та функціонування публічної служби

- 6.1. Системи та моделі публічної служби в зарубіжних країнах.
- 6.2. Правове регулювання публічної служби.
- 6.3. Організація управління публічною службою.
- 6.4. Проходження публічної служби.
- 6.5. Модернізація публічної служби в зарубіжних країнах



Системи публічної служби диференціюють в залежності від:



Кар'єрна система публічної служби

- гарантує роботу впродовж життя;
- забезпечує кар'єрне зростання;
- орієнтована на безпеку, рівність та захист;
- ґрунтується на ідеї публічної служби як своєрідного лідера суспільства;
- розглядається як професія, що зумовлює підвищений соціальний статус і деякі привілеї для публічних службовців.

У кар'єрній системі в основному використовується:

- ❑ багатофункціональний підхід при відборі кандидатів;
- ❑ на всіх рівнях прийому на службу в ході конкурсу оцінюються не знання в якійсь конкретній сфері, а загальна освіченість, ерудованість, чіткість висловлювання думки, професійна спеціалізація, здібності до аналізу й узагальнення, висока культура.

До цієї системи належить публічна служба Франції, Німеччини, Іспанії, Данії, Люксембургу, Болгарії, Румунії, Словаччини, Японії, Кіпру, Словенії, Туреччини, а також комунітарна публічна служба Європейського Союзу.



Посадова система публічної служби

В основу цієї системи покладено орієнтацію на ринок праці, конкретність посади, продуктивність праці, рівність у пенсійному забезпеченні.

При посадовій системі:

- працівники приймаються на конкретні посади, які потребують конкретних фахових знань, тобто це вузько спеціалізований підхід;
- можуть вступити на будь-який рівень публічної служби відповідно до кваліфікації, освітнього рівня й професійних навичок;
- переважає впевненість у людях, досягнення мети як передумови просування по службі, можливість звільнення за погані чи неадекватні показники роботи;
- відсутні гарантії щодо просування по службі, оскільки проходження публічної служби визначається каталогом державних посад, у якому сформульовані умови для зайняття кожної з них. Ліквідація посади означає припинення трудових відносин зі службовцем.

До цієї системи належить публічна служба США, Фінляндії, Естонії, Швеції, Нідерландів.



Професійна і партійна системи публічної служби

➤ У першій системі від публічних службовців вимагаються переважно *професійні якості*.

➤ У другій – *політичні*.

Політичні чиновники, як правило, займають вищі державні посади, що дозволяє їм у рамках конституції проводити в життя свій партійно-політичний курс.



Асимільовані і диференційовані системи публічної служби

- В асимільованих системах основні права й обов'язки публічних службовців впливають, в основному, з норм трудового права, що поширюються на всіх працівників.
- У диференційованих системах основним для публічних службовців є спеціальне правове регулювання (службове право) і правовий статус, відмінний від статусу інших працівників.



Інститут публічної служби розвивається у трьох напрямках:

- Континентальної моделі
- Англосаксонської моделі
- Змішаної моделі.



Континентальна модель публічної служби

Континентальна модель відповідає системі кар'єрної публічної служби.

- Вона передбачає, що публічні службовці вступають на публічну службу на весь період своєї професійної кар'єри, під час якої вони поступово просуваються по службі.
- При кар'єрній системі працівник, призначений на публічну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією.
- Організація забезпечує відомий автоматизм його просування по службовим сходам.
- За кар'єру публічному службовцю приходить боротися за допомогою внутрішніх конкурсів, що забезпечують просування по службі найбільш здібним і гідним.



Англосаксонська модель публічної служби

Основою англосаксонської моделі є посадова публічна служба, тобто служба за контрактом (договором).

- Визначається наявністю каталогу публічних посад, у якому сформульовані умови для зайняття кожної з них.
- Працівники наймаються за контрактом відповідно до освітнього рівня і професійних навичок на конкретні посади, а також для виконання певних завдань.
- У них відсутні гарантії в проходженні кар'єри, притаманні континентальній моделі.
- Ліквідація посади означає і припинення трудових відносин зі службовцем.
- У даному випадку кар'єри публічного службовця, яка не залежить від займаної посади, не існує.



Змішана модель публічної служби

Поєднує елементи двох попередніх моделей.

- Характеризується існуванням всередині кадрової системи певного переліку посад зі своїм специфічним режимом організації кар'єри та доступу до публічної служби.
- Змішаний характер системи проявляється також у контрактних відносинах між службовцем і державним або муніципальним органом, який його наймає. У цьому випадку службовці не мають статусу державного службовця, але здебільшого підпадають під юрисдикцію публічного права.
- *Змішана модель публічної служби діє у Великій Британії, Італії, Латвії, Литві, Мальті, Польщі, Угорщині, Чехії та інших країнах.*



Закрита система публічної служби

- Характеризується обмеженим доступом до публічної служби та низькою мобільністю службовців у межах міжвідомчих переміщень.
- Урядова служба тут сприймається як «вибрана еліта».
- Конкуренція кандидатів підтримується шляхом суворих вступних іспитів чи високих оцінок загальноосвітнього тесту до відповідних навчальних закладів, визначених існуючою у певній країні системою.
- Випускники таких елітних закладів отримують не вузькоспеціальну технічну освіту, а широку загальну підготовку.
- Не допускається фрагментація, концентрація на якійсь вузькій сфері діяльності.
- Перевага надається тим предметам, у яких відбуваються найбільш швидкі зміни (інформаційні технології, економіка, соціальний захист, організаційні питання, право тощо).

 Приклади: Франція, Японія та Європейська школа.

Європейська модель публічної служби (закрита система):

- Публічна служба розмежована на головні класи (вищий, середній, нижчий) у суспільстві залежно від освітніх рівнів;
- Певні обмеження мобільності публічних службовців у структурі державної служби;
- Еліта на вищих рівнях державної служби має високий престиж і статус;
- Політична нейтральність та соціальна захищеність, впевненість у роботі;
- Досвід і рівень кваліфікації як основа для підвищення;
- Суворий кодекс поведінки та моралі.



Відкрита система публічної служби

- Надання повноважень, необхідних для виконання управлінських функцій
- Впевненість у службовцях, які її здійснюють
- Застосування методик оцінки показників діяльності
- Система заслуг як критерій підвищення по службі
- Можливість звільнення за недостатні показники діяльності

Приклад: США



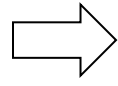
Американська модель публічної служби (відкрита система):

- Характеризується відсутністю елітних спеціалізованих закладів з підготовки керівного персоналу публічних службовців.
- Навчання таких фахівців здійснюється в університетах, школах та коледжах при цих університетах.
- Завдяки порівняно вільному вступові до університетів публічна служба в цій країні є більш мобільною, що дає можливість зайняти будь-який рівень службової ієрархії відповідно до кваліфікації претендента.
- Менш виражений класовий та соціальний характер публічної служби.
- Значно спрощений вступ на публічну службу, де застосовується гнучка практика наймання на роботу.
- Тут практикуються специфічні іспити для конкретної посади, замість загальних конкурсних іспитів, притаманних закритим системам.
- Відкритість американської адміністративно-управлінської практики, притаманної як для державної, так і для приватної систем управління, сприяє утриманню передових позицій США у багатьох соціально-економічних сферах.



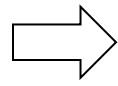
Підходи до організації публічної служби

Централізований підхід



забезпечує більшу послідовність у розвитку публічної служби, координацію багатьох кадрових функцій: набір кандидатів, тестування, розробку кваліфікаційних критеріїв, розробку системи оплати праці.

Децентралізований підхід



передбачає делегування кадрових функцій міністерствам і відомствам. Він вимагає інформаційної координації між центральними відомствами та окремими підрозділами.



Правове регулювання публічної служби

Досвід функціонування публічної служби в різних країнах дозволяє виділити чотири джерела права публічної служби:

1. конституційне;
2. законодавче (сукупність основних законів, що утворюють загальний статус державних службовців);
3. регламентаційне право (спеціальні статuti, нормативні акти тощо);
4. судовий прецедент (рішення конституційного та адміністративного судів по відношенню до публічних службовців).



Особливості розвитку законодавства про публічну службу в різних країнах залежать від низки чинників, а саме від:

Специфіки історичного розвитку цих країн.

Специфіки правової системи (англосаксонська чи романо-германська правові системи). *Для країн англосаксонської правової системи* (Велика Британія, США, Канада, Австралія, Нова Зеландія й ін.) характерні відсутність уніфікованої системи законодавства з питань публічної служби і наявність великої кількості розрізнених нормативно-правових актів. *У країнах романо-германської правової системи* основними регуляторами публічної служби, як правило, є Конституція й комплексні закони.

Специфіки державного устрою. *У країнах з федеративним устроєм* (США, Канада, ФРН) існують два рівні законодавства про публічну службу та про статус публічних службовців – федеральні та суб'єктів федерації. *У країнах з унітарним устроєм*, де сильні тенденції «регіоналізації», на загальнодержавному рівні також встановлюються тільки загальні питання публічної служби.



Організація управління публічною службою

У більшості країн існують спеціалізовані органи управління публічною службою. *Кожна держава прагне знайти найбільш прийнятну систему організації й функціонування публічної служби, яка б загалом відповідала національним традиціям і управлінській культурі населення.*

Завдання, які стоять перед органами управління публічною службою: організація спільного набору кадрів для всіх міністерств, пряме управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язок із профспілковими федераціями, підготовка заходів, що стосуються оплати послуг працівників державних органів.



Організація управління публічною службою

У деяких західноєвропейських країнах, таких як *Португалія, Іспанія, у Франції* до початку 2000-х рр., за загальні аспекти керівництва публічною службою відповідає окреме міністерство державної адміністрації або публічної служби. **Питаннями публічної служби займається в багатьох країнах єдиний орган управління.**

В інших державах, таких як *Австрія, Бельгія, Німеччина, Ірландія і Голландія, у Франції* після 2007 р., міністерство фінансів або міністерство внутрішніх справ виконує функцію з управління публічною службою. *В Італії та Швеції* були створені спеціальні агентства для проведення переговорів з профспілками публічної служби від імені національного уряду і державних відомств, а також органів місцевого самоврядування. У США – Бюро з управління персоналом, у Франції – Генеральний директорат адміністрації і публічної служби (у складі Міністерства дій та державних рахунків), у Великій Британії – Комісія з питань цивільної служби, у Польщі – Міністерство внутрішніх справ та адміністрації, У ФРН – Міністерство внутрішніх справ, У Канаді – Комісія публічної служби Канади та ін.

Проходження публічної служби

Залежно від наявної моделі та особливостей організації і функціонування публічної служби в різних країнах демократії існують суттєві відмінності в проходженні публічної служби. **Спільними для всіх демократичних країн є принципи проходження публічної служби:** надійність та прогнозованість; відкритість та прозорість; відповідальність; результативність та ефективність.

У більшості країн світу вступ на публічну службу відбувається:

- 1) шляхом порівняння документів про рівень кваліфікації (свідоцтво про освіту, рекомендації з попереднього місця роботи тощо), які подаються претендентом (*Німеччина, Швейцарія, Нідерланди, Данія*);
- 2) шляхом спеціального іспиту (*Велика Британія, Канада*), який відбувається в конкурсному порядку;
- 3) шляхом тестування чи проведення інтерв'ю (*країни Центральної та Східної Європи*);
- 4) поза конкурсом (для політичних посад).



Основні вимоги до управління персоналом в міжнародній практиці на публічній службі

- 1) визначення механізму оцінки персоналу;
- 2) розробка кваліфікаційних стандартів;
- 3) встановлення методів відбору кадрів, зокрема тестів, для визначення здібних і кваліфікованих людей;
- 4) розробка методів опису чи класифікації посад для підбору кваліфікаційних вимог;
- 5) розробка системи оплати праці;
- 6) розробка механізму поведінки державних службовців щодо просування по службі;
- 7) створення можливостей для проведення навчання чи професійного зростання..



Модернізація публічної служби в зарубіжних країнах

Концепції модернізації публічної служби об'єднує те, що вони демонструють нові цінності, норми, нове ставлення до громадян, політичних представників, керівників і підлеглих, а саме: *гласність, відповідальність, готовність до ризику, підприємливість, колективний стиль керівництва, демократичну інформаційну і комунікаційну політику.*

Для модернізації публічної служби, наближення до ідеального типу управління в Європі були розроблені різні моделі, які об'єднуються загальною назвою **«нове державне управління»**.

Їх характеризують наступні елементи: розробка інструментів контролю результатів; посилення конкуренції місцевих органів управління; децентралізація і самостійність управлінських одиниць, державних і громадських підприємств; орієнтація на професійне, відповідальне державне управління; вдосконалення фінансового менеджменту за допомогою методів, що використовуються у виробництві, і так званого «адміністративного контролінгу».



Систему реорганізації публічної служби можна подати за такими моделями:

Модель	Характерні риси моделі
<i>Експериментальна модель «вільної комуни»</i>	гнучкі, пристосовані до ситуації структури місцевого управління; прагматичний підхід до управління, схожий з економічним менеджментом. (Скандинавські країни)
<i>Модель контрактного менеджменту</i>	узгодження конкретних цілей роботи публічного службовця з цілями органу публічної влади; децентралізація відповідальності за розпорядження ресурсами; використання звітності та контролінгу (Нідерланди, Німеччина).
<i>Модель відповідальної влади</i>	розподіл відповідальності; партнерство державного і приватного секторів; обов'язковий конкурс при прийнятті на публічну службу; конкуренція з приватним сектором (Велика Британія)



Основні тенденції розвитку інституту публічної служби в країнах демократії:

- ❑ створення відповідних адміністративних структур для проведення реформи й модернізації публічної служби (*Міжвідомчого комітету та Міжвідомчої комісії з питань державної реформи у Франції, Комітету з реформи цивільної служби у Великій Британії, Агенції з модернізації державного управління у Данії, Ради державних секретарів у Австралії та ін.*);
- ❑ оптимізація системи органів публічної влади та ієрархічна організація системи публічної служби з чіткою нормативно встановленою компетенцією кожного рівня адміністрації й управління (*Франція, Німеччина*);
- ❑ розробка програм реформування й модернізації публічної служби та прийняття нового законодавства про адміністративну реформу і про публічну службу (*закон «Про реформу державної служби в США (1979 р.)», Основоположний закон про адміністративну реформу в Японії (1998 р.)», Програма модернізації Уряду у Великій Британії «Наступні кроки» (1988 р.)», оперативна програма «Адміністративний потенціал» у Болгарії та ін.*);
- ❑ існування спеціальних інститутів управління публічною службою (*Бюро з управління персоналом у США, Комісія з питань цивільної служби у Великій Британії та ін.*)



Основні тенденції розвитку інституту публічної служби в країнах демократії:

- ☐ послідовне скорочення державного апарату;
- ☐ створення інституту вищих керівників (*Служба вищих керівників у США*);
- ☐ використання методів менеджменту, запозичених з приватного сектора (*Велика Британія, США*);
- ☐ конкурсної системи відбору кадрів для публічної служби (*Франція, Велика Британія, США, Японія*);
- ☐ поділ посад на політичні та адміністративні (*Франція, США, Велика Британія*);
- ☐ ротація кадрів (*Японія*);
- ☐ використання принципу довічного призначення або «довічного найму» (*Німеччина, Японія*);
- ☐ встановлення особливостей проходження та переміщення по кар'єрних сходах для кожної категорії посад, що ґрунтується на компетентнісному підході (*Німеччина*) та прямого зв'язку між результатами навчання і просування по службі (*Велика Британія*), створення для оцінювання системи досягнень (*США*);
- ☐ висока елітарність публічної служби (*Франція*), дух елітаризму, традиційну шанованість чиновництва (*Японія*);
- ☐ наявність кодексів етики (*Етичний кодекс державної служби в США та ін.*);
- ☐ розвинена система гарантій, правової та соціальної захищеності службовців (*Франція, Німеччина, Естонія*);
- ☐ забезпечення процесу безперервного професійного навчання державних службовців (*Франція, Німеччина, Велика Британія*).



Модернізація публічної служби в зарубіжних країнах: досвід для України

Аналіз процесу модернізації публічної служби в країнах ЄС дозволяє виділити основні тенденції, які потрібно врахувати Україні:

- правове й організаційне забезпечення;
- створення необхідних для здійснення модернізації інституцій;
- орієнтація на надання якісних адміністративних послуг;
- децентралізація, деконцентрація;
- інноваційність, впровадження нових управлінських технологій;
- реформування публічної служби;
- удосконалення управління людськими ресурсами.





Питання для самоконтролю до теми 6:

1. Назвіть та охарактеризуйте основні підходи до виділення моделей публічної служби в зарубіжних країнах.
2. Які риси характерні для закритої моделі публічної служби?
3. Назвіть особливості відкритої моделі публічної служби.
4. Охарактеризуйте кар'єрну систему публічної служби.
5. Розкрийте особливості посадової системи публічної служби.
6. Назвіть основні відмінності континентальної та англосаксонської моделі публічної служби.
7. Охарактеризуйте змішану (комбіновану) модель публічної служби.
8. В чому полягають особливості централізованого та децентралізованого підходу до організації публічної служби?
9. Які чинники обумовлюють особливості розвитку законодавства про публічну службу в різних країнах?
10. Охарактеризуйте особливості організації управління публічною службою в зарубіжних країнах.
11. Розкрийте основні принципи проходження публічної служби у демократичних країнах.
12. Назвіть основні тенденції розвитку інституту публічної служби в країнах демократії.





Практичне завдання до теми 6 «Особливості проходження публічної служби в зарубіжних країнах»

Завдання 6.1: Зробіть порівняльний аналіз особливостей проходження державної служби в Україні та однієї з зарубіжних країн. Відповідь надайте у вигляді таблиці:

	<i>Україна</i>	<i>Країна на вибір</i>
Вступ на державну службу		
Конкурс на зайняття вакантної посади державної служби		
Призначення на посаду державної служби		
Присвоєння рангів державної служби		
Просування по державній службі		
Переведення державних службовців		
Оцінювання результатів службової діяльності		
Стаж державної служби		
Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців		
Припинення державної служби		

Завдання 6.2: На прикладі обраної вами країни обґрунтуйте, як відбувається реформування публічної служби в розрізі наступних зрізів: прийняття на публічну службу; реформування оплати праці; протидія корупції; якість надання публічних послуг.



Список рекомендованих джерел до теми 6:

Основні

1. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: моногр. / за заг.ред. Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. К. : Монолит, 2009. 384 с.
2. Боссарт Д., Деммке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О.М.Шаленко). К.: Міленіум, 2004. 128 с.
3. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
4. Державна служба : підручник : у 2 т. / редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін. К.; Одеса: НАДУ, 2012. Т.1. 372 с.
5. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. Аспекти публічного управління. 2016. № 6-7. С. 57-65.
6. Карпунець А.С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2016. № 3 (55). С. 146-154.



Список рекомендованих джерел до теми 6:

Основні

7. Лопушинський І.П. Публічна служба Німеччини: досвід для України. І.П. Лопушинський. Публічне управління: теорія та практика. 2011. № 4 (8). 48-54.
8. Олуйко, В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). Університетські наукові записки. 2017. 4. 56-72.
9. Прокопенко Л., Шабатіна І. Публічна служба в країнах ЄС. Публічне адміністрування: теорія і практика. 2008. №1. Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ProkopenkoStat.pdf>.
10. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / За заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. К.:Конус-Ю, 2007. 735 с.
11. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С.М.Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
12. Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І.Крайніка, Х.М.Дейнеги. 2-ге вид. К.: НАДУ, 2015. (Ч. 1. 612 с.) (Ч. 2. 520 с.)



Тематика індивідуальних робіт:

1. Еволюція розвитку публічної служби в Україні.
2. Мета, основні завдання і функції публічної служби.
3. Принципи публічної служби.
4. Поняття та види публічної служби.
5. Напрями реформування й модернізації публічної служби в Україні.
6. Правовий статус публічних службовців в Україні.
7. Основні права та обов'язки публічного службовця в Україні.
8. Проходження публічної служби в Україні у контексті сучасних викликів.
9. Особливості проходження служби в органах місцевого самоврядування.
10. Посади публічної служби та їх класифікація.
11. Поняття та види посадових осіб у системі публічної служби.
12. Конкурсні засади добору кадрів на публічну службу.
13. Основні обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.
14. Кар'єрний розвиток публічних службовців.
15. Оцінювання діяльності публічних службовців.
16. Мотивація діяльності публічних службовців.

Тематика індивідуальних робіт:

17. Оплата праці публічних службовців.
18. Підстави припинення публічної служби.
19. Дисциплінарна відповідальність публічних службовців.
20. Роль і місце контролю в системі публічної служби України.
21. Професійне навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.
22. Роль та місце самоосвіти в кар'єрному просуванні публічних службовців.
23. Поняття та сутність етики публічного службовця.
24. Етикет публічного службовця.
25. Ділове спілкування в управлінській діяльності на публічній службі.
26. Зворотній зв'язок в управлінському спілкуванні на публічній службі.
27. Стратегічне управління персоналом в органах публічної влади.
28. Планування роботи з персоналом публічної служби.
29. Модернізація служб управління персоналом в державних органах.
30. Роль керівника в органах публічної влади.
31. Розвиток відповідального лідерства на публічній службі.
32. Управлінська еліта в системі державного управління.

Тематика індивідуальних робіт:

33. Політична еліта сучасного українського суспільства.
34. Державна кадрова політика в Україні: сутність, принципи та механізми реалізації.
35. Формування й реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування.
36. Зарубіжний досвід організації та функціонування публічної служби.
37. Європейські принципи та цінності публічної служби.
38. Системи та моделі публічної служби в зарубіжних країнах.
39. Основні підходи до організації публічної служби в міжнародній практиці.
40. Сутність кар'єрної системи публічної служби.
41. Особливості посадової системи публічної служби.
42. Організація публічної служби в країнах ЄС.
43. Інститут публічної служби у Франції.
44. Проходження публічної служби в Німеччині.
45. Особливості проходження публічної служби в Японії.
46. Організація публічної служби в США.
47. Публічна служба у Великій Британії у взаєминах з бізнес-сектором.
48. Організація та умови проходження публічної служби в Сінгапурі.
49. Проходження державної служби в країнах Центральної і Східної Європи.
50. Модернізація публічної служби в зарубіжних країнах.

Предметний покажчик

А

Авторитет 258

Г

Гідність 139

Громадський контроль 171

Д

Державна служба 14

Державний службовець 16

Державні посади 98

Державний контроль 170

Доброчесність 140

Е

Етикет публічного службовця 156

Етичний кодекс публічного службовця 144

З

Закрита система публічної служби 317

Змішана модель публічної служби 316

К

Кадрова технологія 200

Кар'єрна система публічної служби 309

Керівник 257

Керівництво 254

Класифікація посад 106

Команда 218

Комунікація 291

Комунікативний потенціал лідера 292

Контроль 166

Корпоративна культура публічної служби 214

Предметний покажчик

Л

Лідер 231-232

Лідер неформальний 267

Лідерство 236

П

Планування 210

Політична неупередженість 104

Посада в органах місцевого
самоврядування 116

Посада публічної служби 96

Посадова особа місцевого
самоврядування 29

Правовий статус публічного службовця 64

Професійна етика публічної служби 133

Публічна служба 8 – 10

С

Служба в органах місцевого
самоврядування 28

Стиль управління 269

Стиль керівництва 270

Стратегічне лідерство 283

Стратегічне управління персоналом 203

Т

Технології управління персоналом 200

У

Управління персоналом публічної служби 182

Ч

Честь 138

Навчальне видання

Гончарук Наталія Трохимівна

Сорокіна Наталія Григорівна

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

Навчальний наочний посібник

Редактор Є.М. Ільченко

Електронний ресурс

Підготовлено до виходу в світ

у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка».

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842 від 11.06.2004

49005, м. Дніпро, просп. Д. Яворницького, 19

Видавництво «Грані»

49000, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК №2131 від 23.02.2005

granidp@gmail.com +38(050) 258-83-86



Відомості про авторів

- **ГОНЧАРУК НАТАЛІЯ ТРОХИМІВНА** — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». Автор і співавтор понад 300 опублікованих в Україні й за кордоном наукових праць, у т. ч. 28 монографій, 15 навчальних посібників і конспектів лекцій з публічного управління, державного управління, місцевого самоврядування, публічної служби, державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, адміністративної реформи, кадрової політики, управління людськими ресурсами, персоналом та розвитку лідерства на публічній службі. Під її керівництвом підготовлено і захищено 14 докторських і кандидатських дисертацій з державного управління. Має понад 20 років стажу на різних керівних посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. З 2014 по 2022 рік була членом експертної ради з питань проведення експертизи дисертацій Міністерства освіти і науки України з державного управління. Член Вченої ради та член спеціалізованої вченої ради з державного управління Д 08.080.09 у НТУ «Дніпровська політехніка». За сумлінну працю і високий професіоналізм нагороджена орденом княгині Ольги III ступеня, Почесною грамотою Верховної Ради України, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, Подякою Прем'єр-міністра України, відзнакою голови Дніпропетровської обласної державної адміністрації – нагрудним знаком «За розвиток регіону» та відзнакою голови Дніпропетровської обласної ради, іншими нагородами.



Відомості про авторів

СОРОКІНА НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА – доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету (ННІ ДУ НТУ) «Дніпровська політехніка», дослідник у сфері публічної служби, соціальної політики та ін. Є автором понад 100 наукових публікацій у т. ч. 8 монографій, 4 навчальних посібників, понад 45 наукових статей у вітчизняних та зарубіжних періодичних виданнях, у т. ч. включених до наукометричних баз Scopus та Web of Science. Голова Ради молодих вчених ННІ ДУ НТУ «Дніпровська політехніка», член постійно діючої Спеціалізованої вченої ради з присудження наукового ступеня доктора наук з державного управління Д 08.080.09. Є переможцем обласного конкурсу проєктів «Молоді вчені Дніпропетровщині». Має грамоти та дипломи обласного та місцевого рівня.

