

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління
та державної служби
к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ДПУА-23

К. Л. Шевчук

Науковий керівник

д.держ.упр., проф.

О. Б. Коротич

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	6
1.1 Поняття та методи розвитку персоналу публічної служби.....	6
1.2 Стратегічні засади розвитку персоналу в публічній службі.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	26
2.1 Діяльність структурних підрозділів з розвитку персоналу у складі Харківської обласної державної адміністрації та Харківської міської ради.....	26
2.2 Заходи щодо розвитку персоналу Харківської обласної державної адміністрації та Харківської міської ради.....	32
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	42
3.1 Приклади успішного впровадження інновацій у практику розвитку персоналу органів публічної влади.....	42
3.2 Рекомендації щодо подальшого розвитку персоналу публічної служби.....	55
ВИСНОВКИ.....	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Кваліфікований персонал є ключовим чинником успішного функціонування будь-якого органу влади. Постійний розвиток знань та навичок сприяє покращенню якості наданих послуг громадянам, розширенню можливостей для впровадження інновацій та оптимізації роботи адміністрації. Таким чином, питання розвитку персоналу публічної служби є ключовим для забезпечення ефективності та ефективності роботи органів публічної влади на користь громадян.

Саме тому розвиток персоналу в публічній службі сьогодні визнається як надзвичайно важливий в контексті постійних змін у суспільстві, економіці та політиці, так і складних викликів, що стоять перед державними установами. Державна служба відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, розвитку та впровадженні стратегічних цілей країни, і якість її персоналу безпосередньо впливає на її ефективність та успішність виконання завдань.

Сучасний світ потребує від місцевих рад не лише виконання їх функцій, а й постійного удосконалення та інноваційного підходу до вирішення проблем. Ключовим фактором у досягненні цих цілей є компетентний, мотивований та адаптивний персонал, здатний ефективно реагувати на виклики сучасності та досягати стратегічних цілей. Разом з тим, розвиток персоналу в публічній службі не обмежується лише технічними аспектами, але також передбачає розвиток лідерських якостей, етичних стандартів, комунікаційних навичок та здатності до співпраці та інновацій.

Із запровадженням воєнного стану розвиток персоналу публічної служби набуває нового значення. Адже він полягає в необхідності постійного адаптивного реагування на зміни в суспільстві та в управлінні державними установами з метою забезпечення ефективного виконання їхніх функцій та досягнення стратегічних цілей. Тому зазначена проблема набула особливої актуальності.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом публічної служби в органах публічної влади.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних підходів щодо розвитку персоналу публічної служби.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та аналізі практичного досвіду розвитку персоналу в публічній службі з метою розроблення пропозицій та рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади.

Реалізація мети даної дипломної роботи зумовила потребу у вирішенні наступних завдань:

- узагальнити теоретичні аспекти розвитку персоналу в публічній службі, включаючи поняття та методи цього розвитку;
- визначити стратегічні засади управління персоналом публічної служби;
- дослідити організаційну структуру Харківської обласної адміністрації та Харківської міської ради з метою виявлення особливостей управління персоналом та здійснених заходів щодо його розвитку;
- проаналізувати проведені заходи щодо розвитку персоналу в Харківській обласній адміністрації та Харківській міській раді та визначити їх ефективність та перспективи;
- зібрати та систематизувати приклади успішного впровадження інновацій у практику розвитку персоналу в публічній службі з метою визначення передових практик та інструментів;
- розробити рекомендації щодо подальшого розвитку персоналу в публічній службі, враховуючи теоретичні засади та практичний досвід, а також специфіку управління персоналом в Харківській обласній адміністрації та Харківській міській раді.

Для досягнення поставлених цілей та вирішення завдань дослідження застосовані різноманітні методи дослідження, які включають в себе:

1. Аналіз літературних джерел: Систематичний аналіз наукових статей, книг, звітів та нормативно-правових джерел, що стосуються теоретичних та правових засад розвитку персоналу в публічній службі, а також практики управління персоналом.

2. Кейс-стаді: Аналіз конкретних випадків або історій успіху/невдач у впровадженні нових методів управління персоналом в публічній службі.

3. Системний аналіз: Дослідження взаємозв'язків між різними аспектами управління персоналом, включаючи організаційну культуру, структуру, процеси прийняття рішень та ін.

Отримані результати дослідження мають велике практичне значення для розвитку та вдосконалення системи управління персоналом в публічній службі. Аналіз теоретичних аспектів та практичного досвіду дозволить розробити стратегії та програми розвитку персоналу, спрямовані на підвищення професійної компетентності та ефективності працівників в державних установах. Рекомендації та приклади успішного впровадження інноваційних методів та інструментів управління персоналом можуть бути використані для модернізації підходів у державних установах.

Вивчення досвіду з розвитку персоналу дозволить покращити навчальні та тренінгові програми для працівників державних установ, адаптувати їх до конкретних потреб та вимог сучасного ринку праці. Рекомендації щодо управління талантами та стимулювання професійного зростання можуть бути використані для підвищення мотивації працівників та зменшення текучості кадрів в державних установах. Результати дослідження можуть бути використані для розроблення більш об'єктивних та ефективних систем оцінки та контролю ефективності працівників у державних установах.

Отже, отримані результати дослідження не лише сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом в публічній службі, але й сприятимуть покращенню загального рівня державного управління та досягненню стратегічних цілей держави.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Поняття та методи розвитку персоналу публічної служби

Оскільки в роботі йдеться про державні установи, то в питанні визначення понять та термінів з початку варто звернутися до державних актів. В жодному чинному нормативному акті не закріплено визначення поняття «публічна служба». Проаналізувавши чинне законодавство можна дійти висновку, що під публічною службою можна розуміти або державну службу, або службу в органах місцевого самоврядування.

Зокрема, відповідно до ч. 1 ст. 1 Закону України «Про державну службу» [23] державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [27] 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.

До травня 2016 року посадові особи місцевого самоврядування являлися державними службовцями. З 1 травня 2016 року набрав чинності новий Закон України «Про державну службу» [23]. При цьому його дія не розповсюджується на посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, органи місцевого самоврядування та державні органи – це різні рівні влади, хоча в деяких питаннях вони тісно переплітаються. Тож публічний персонал обласної державної адміністрації являється державними службовцями, а публічний персонал міської ради – посадовими особами

місцевого самоврядування. Умови їх оплати праці та трудові гарантії встановлені різними нормативними документами.

Оскільки до 2016 року в правовому полі була виключно державна служба, то саме їй присвячено більшість робіт вітчизняних науковців.

Дослідження викликів, з якими стикається державна служба в сучасній Україні, розпочалося лише нещодавно, хоча його можна простежити ще в 1950-х роках. Ю. Панейко у своїй праці визначив поняття «публічна служба», проводячи паралелі з державою як «корпорацією публічних послуг». Отже, Ю. Панейко стверджував, що державна служба має пристосовуватися до вимог «загального блага» [32]. На початку ХХІ століття тлумачення терміну «державна служба» в Україні зосереджувалося насамперед на об'єднанні державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. В. Малиновський, наприклад, визначає державну службу як правовий і соціальний інститут, який стосується професійної служби як у державних, так і в недержавних суб'єктах публічної влади (таких як органи державної влади та органи місцевого самоврядування), де службовці володіють публічно-правовий статус. Варто зазначити, що державна служба охоплює дві окремі категорії: а) державну службу та б) муніципальну службу (служба в органах місцевого самоврядування) [4, с. 163].

На нашу думку, представлене визначення державної служби вважається вузьким. О. Петришин підтримує більш широке тлумачення, яке охоплює державні, муніципальні та неурядові організації, такі як громадські організації, політичні партії та навіть приватні підприємства [29]. Н. Рунова стверджує, що державна служба передбачає здійснення влади суспільством через професійну діяльність публічних службовців [30]. О. Попова визначає державну службу як здійснення народом влади шляхом виконання завдань і функцій держави, спрямованих на забезпечення суспільних інтересів. Це здійснюють особи, які отримують постійну професійну винагороду за рахунок бюджетних коштів, які працюють в органах виконавчої влади, апаратах усіх гілок влади, органах місцевого самоврядування. Їх призначення

на ці посади здійснюється на підставі адміністративно-правових актів [29]. В. Тимків [37] надає таке визначення: «державна служба».

У Науковому віснику: Державне управління справами № 2(8) 2021 визначено, що державна служба в Україні охоплює політичну та професійну діяльність громадян в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та інших недержавних суб'єктах, відповідальних за здійснення поза публічними функціями держави [42]. Далі автор поділяє державну службу на «державну службу» за ознакою «орган державної влади» та «службу в органах місцевого самоврядування» за ознакою «орган місцевого самоврядування». У класифікації «державна служба» виділено шість видів, а в класифікації «служба в органах місцевого самоврядування» – чотири [39]. М. Карпа та А. Дудник розширюють різні складові державної служби, зокрема державну, комунальну, спеціалізовану та цивільну [22]. Крім того, у своїх працях М. Карпа детально розкриває принципи та поняття державної служби [22].

Варто звернути увагу на заяву Вищого адміністративного суду України, в якій наголошується, що ключовим фактором розмежування різних видів державної служби в правоохоронних органах є правове регулювання їх діяльності. Ці норми дозволяють виділити конкретні види публічної діяльності, які заслуговують на увагу при аналізі судової практики. Це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, державна служба та служба в органах місцевого самоврядування [36]. Крім того, Н. Янюк наголошує, що законодавець поєднав різні види службової діяльності, як політичні ролі, на які впливає динаміка політичних сил у вищих органах державної влади, так і професійну діяльність, яка забезпечує послідовне виконання державних обов'язків. цілі, що впливають з перших [21].

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу надає широке визначення державного службовця, яке охоплює осіб, уповноважених виконувати державні функції, починаючи від

високопосадовців і державних службовців до керівників державних підприємств, установ та організацій, а також посадові особи органів місцевого самоврядування [17]. О. Сушинський аналізує особливості організації публічних послуг у рамках загальної правової концепції.

Відповідальність є найважливішим аспектом системної організації публічної влади та державної служби. Значну роль у забезпеченні найвищої соціальної цінності, визначеної державою та органами місцевого самоврядування, відіграє інститут юридичної відповідальності. Це включає відповідальність органів державної влади та їх посадових осіб за забезпечення належного функціонування державної служби та служби на місцях органи самоврядування. Державна служба, будучи регульованим правовим процесом і результатом публічної влади та управління, несе певні очікування та вимоги, які визначають суть відповідальності кожного державного службовця.

Поняття «державна служба» охоплює різні визначення та норми, але в кінцевому підсумку зосереджується на задоволенні суспільних інтересів, очікувань і запитів. Як не дивно, чинна Конституція України та законодавство про державну службу прямо не враховують це явище. Однак такі науковці, як О. Сушинський, стверджують, що нові доктрини та концепції державної служби повинні зосереджуватися на стандартизації правил і результатів.

Крім того, А.Т. Хорошенюк пропонує розширити перелік структурних елементів державної служби за рахунок служби в спеціальних органах управління. Р. Ботвінов підкреслює, що система державної служби складається з пріоритетів, цілей і принципів, які правовими засобами впливають на суспільне життя. Ця система охоплює різні види служби, зокрема державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, політичну службу, військову службу, службу в правоохоронних органах, спеціалізовану службу, професійну діяльність суддів і прокурорів.

Г. Пасенко представляє унікальний погляд на тлумачення державної служби. Вона розглядає його як інтегровану інституцію, що включає політичні, адміністративні, спеціалізовані та державні компоненти [19]. Важливо визнати, що інтеграція є фундаментальною функцією цієї установи, оскільки без неї інституція просто перестала б існувати, розпочавши процес деінституціоналізації. Тому, аналізуючи різноманітні дослідження та публікації, стає очевидним, що багато сучасних науковців виступають за стандартизацію державної служби в Україні. Вони наголошують на необхідності чіткого визначення його складових, схиляючись до інституційного підходу.

Концепція розвитку персоналу державної служби починається з всебічного розуміння того, ким є ці люди та чим вони займаються. Персонал державної служби – це професіонали, найняті урядом для надання основних послуг населенню. Вони включають широкий спектр ролей, таких як адміністратори, співробітники правоохоронних органів, постачальники медичних послуг і освітяни. Важкість державних службовців важко переоцінити, оскільки вони є обличчям влади і своєю роботою безпосередньо впливають на життя громадян.

Одним із ключових методів розвитку персоналу державної служби є ефективний процес найму та відбору. Урядові установи повинні встановити критерії відбору осіб, які володіють необхідними навичками, кваліфікацією та цінностями, щоб досягти успіху на державних посадах. Різноманітність у командах державних служб також має вирішальне значення, оскільки це сприяє розвитку різних точок зору та гарантує, що робоча сила відображає суспільство, якому вона служить.

Ще одним важливим аспектом розвитку кадрів державної служби є навчання та розвиток. Урядові установи повинні забезпечувати навчальні програми, які дозволять державним службовцям розвивати нові навички, покращувати наявні та підвищувати загальну продуктивність. Навчання має бути адаптоване до конкретних потреб кожної людини та узгоджено з цілями

організації. Це гарантує, що державні службовці мають знання та навички, необхідні для ефективного та результативного виконання своїх обов'язків. Крім того, програми наставництва та інструктажу можуть бути реалізовані для надання керівництва та підтримки персоналу державної служби.

Ці програми можуть допомогти людям орієнтуватися в нюансах їхніх ролей, розвинути лідерські навички та сприяти професійному зростанню. Крім того, системи управління ефективністю можна використовувати для оцінки ефективності персоналу державної служби. Це передбачає встановлення чітких цілей і очікувань, надання регулярного зворотного зв'язку та оцінку ефективності за встановленими стандартами. Системи управління продуктивністю можуть допомогти визначити сфери для вдосконалення та надати можливості для визнання та винагороди[20].

Оцінка роботи працівників є ще одним важливим аспектом розвитку персоналу державної служби. Системи оцінки ефективності допомагають оцінити індивідуальну продуктивність щодо встановлених цілей і завдань. Критерії для оцінки діяльності персоналу державної служби можуть включати знання роботи, комунікативні навички та дотримання етичних стандартів. Механізми зворотного зв'язку, такі як регулярні перевірки продуктивності та конструктивний зворотній зв'язок, є критично важливими для визначення областей покращення та сприяння професійному зростанню.

Окрім зазначених методів, важливо розглянути роль програм навчання та розвитку у розвитку персоналу державної служби. Ці програми можуть зосереджуватися на конкретних навичках, знаннях і компетенціях, необхідних для роботи. Наприклад, навчальні програми можуть бути розроблені для вдосконалення навичок спілкування, аналізу даних, управління проектами та лідерства. Державні служби також можуть співпрацювати з навчальними закладами, щоб пропонувати спеціалізовані програми отримання ступеня або сертифікаційні курси для своїх співробітників. Крім того, щоб забезпечити ефективність програм розвитку та планування наступності, важливо встановити структуру компетенцій, яка

окреслює знання, навички та вміння, необхідні для виконання різних ролей і рівнів в організації. Це допоможе виявити прогалини в поточному наборі навичок співробітників і дасть дорожню карту для їх розвитку. Рамки компетенцій також можна використовувати для керування процесами найму та відбору, оцінки ефективності та планування кар'єри.

Незважаючи на важливість розвитку кадрів державної служби, існують виклики, з якими державні органи стикаються в цьому процесі. Бюджетні обмеження часто обмежують ресурси, доступні для ініціатив з навчання та розвитку. Ефективний розподіл ресурсів і впровадження економічно ефективних стратегій є важливими для підвищення кваліфікації та компетенції персоналу державної служби в рамках існуючих фінансових обмежень [9].

Щоб вирішити ці виклики та покращити розвиток персоналу державної служби, державні установи можуть реалізувати різні стратегії. Підтримка керівництва має вирішальне значення для створення культури, яка цінує розвиток і зростання співробітників. Керівники відіграють ключову роль у сприянні розвитку співробітників, надаючи вказівки, підтримку та можливості для просування. Крім того, програми наставництва та навчання можуть допомогти розвинути таланти працівників державної служби та підвищити їхні професійні здібності. Впроваджуючи ці стратегії, урядові установи можуть гарантувати, що їхній державний службовець добре оснащений для задоволення мінливих потреб громади.

Концепція розвитку персоналу державної служби охоплює безперервне навчання та ініціативи з навчання, спрямовані на покращення знань, навичок і компетенції осіб, які працюють на державних посадах. Розвиток персоналу державної служби має важливе значення для того, щоб працівники були готові відповідати вимогам, що постійно змінюються, і надавати високоякісні послуги населенню. Ключовим аспектом цієї концепції є використання рамок компетенцій, які визначають конкретні навички та поведінку, необхідні для успішної роботи на державних посадах.

Для розвитку персоналу державної служби можна використовувати різні методи, включаючи навчання без відриву від роботи, практикуми та семінари. Навчання на робочому місці дозволяє співробітникам отримати нові навички та знання під час виконання своїх звичайних обов'язків. Практикуми та семінари надають можливості для цілеспрямованого розвитку навичок і підвищення знань у конкретних сферах, пов'язаних з державними службовцями. Крім того, програми наставництва та коучингу можуть запропонувати індивідуальне керівництво та підтримку для індивідуального професійного зростання.

Рамки компетенцій відіграють вирішальну роль у розвитку персоналу державної служби, окреслюючи ключові компетенції, необхідні для успішного виконання державних функцій. Ці рамки допомагають визначити потреби співробітників у навчанні та узгодити ініціативи щодо розвитку з цілями організації. Незважаючи на свої переваги, запровадження компетенційних рамок в громадських організаціях може спричинити проблеми, такі як забезпечення узгодженості з місією та культурою організації та ефективне вимірювання розвитку компетенцій.

Навчання без відриву від роботи є цінним методом розвитку персоналу державної служби, що включає можливості навчання, інтегровані в робоче середовище. Приклади навчання без відриву від роботи включають спостереження за досвідченими колегами, чергування робочих місць і перехресне навчання. Переваги навчання на робочому місці для персоналу державної служби включають набуття практичних навичок, зворотний зв'язок у режимі реального часу та застосування навчання безпосередньо до виконання службових завдань. Стратегії для ефективних програм навчання без відриву від роботи включають чіткі цілі навчання, структуроване керівництво від наставників або керівників і можливості для практичної практики [2].

Практикуми та семінари є важливими компонентами розвитку персоналу державної служби, забезпечуючи цілеспрямоване навчання

конкретним навичкам або темам відповідні державним органам. Ці навчальні можливості допомагають підвищити кваліфікацію, усунути прогалини в знаннях і сприяти постійному професійному зростанню. Майстер-класи та семінари можуть охоплювати широкий спектр тем, таких як навички спілкування, управління проектами та розвиток лідерства. Методи оцінювання, такі як попереднє та після оцінювання, опитування учасників та показники ефективності, можна використовувати для вимірювання впливу та ефективності семінарів і семінарів у підвищенні навичок і здібностей персоналу державної служби.

Програми наставництва відіграють важливу роль у розвитку персоналу державної служби, надаючи персоналізоване керівництво та підтримку особам, які виконують державні функції. Ці програми передбачають об'єднання менш досвідчених працівників із більш досвідченими професіоналами, які виступають наставниками. Переваги наставництва включають кар'єрне зростання, розвиток навичок і передачу знань. Найкращі практики впровадження програм наставництва в громадських організаціях включають встановлення чітких цілей, встановлення стосунків між наставником і підопічним на основі взаємної поваги та надання можливостей для регулярного зворотного зв'язку та роздумів.

Програми коучинга є ще одним цінним інструментом для розвитку персоналу державної служби, зосереджуючись на індивідуальному покращенні продуктивності та підвищенні кваліфікації. Коучинг відрізняється від наставництва акцентом на конкретних цілях, результатах діяльності та розвитку навичок.

У громадських організаціях коучинг може допомогти працівникам усунути прогалини в продуктивності, розвинути нові компетенції та підвищити лідерські здібності. Стратегії розробки ефективних програм тренінгу для персоналу державної служби включають постановку цілей, регулярні сесії зворотного зв'язку та індивідуальні плани розвитку, що базуються на індивідуальних потребах і цілях [31].

Проблеми у розвитку персоналу державної служби включають бюджетні обмеження, які обмежують ресурси, доступні для програм навчання та розвитку. Крім того, опір змінам серед працівників державної служби може перешкоджати прийняттю нових ініціатив розвитку. Обмежена доступність кваліфікованих тренерів і наставників також може створювати проблеми для надання високоякісних можливостей для розвитку державних службовців.

Щоб подолати виклики розвитку персоналу державної служби, державні органи можуть реалізувати декілька стратегій. Забезпечення адекватного фінансування ініціатив щодо навчання має вирішальне значення для забезпечення наявності ресурсів, необхідних для підтримки розвитку працівників. Створення культури безперервного навчання та розвитку в громадських організаціях може сприяти формуванню мислення, яке цінує постійне підвищення кваліфікації та професійне зростання. Співпраця із зовнішніми навчальними закладами та навчальними закладами також може розширити спектр можливостей для розвитку, доступних державним службовцям, і усунути прогалини у внутрішньому досвіді.

Методи оцінювання мають важливе значення для оцінки ефективності програм розвитку персоналу державної служби та вимірювання їх впливу на продуктивність працівників та організаційні результати. Оцінка допомагає виявити сильні сторони та області для вдосконалення ініціатив щодо навчання, а також виміряти віддачу від інвестицій у розвиток співробітників. Ключові показники ефективності для оцінки результатів навчання можуть включати задоволеність працівників, набуття навичок, покращення продуктивності роботи та організаційний вплив. Використання механізмів зворотного зв'язку, таких як опитування, фокус-групи та огляди ефективності, може надати цінну інформацію для вдосконалення та вдосконалення програми.

Отже, підготовка кадрів державної служби є критично важливим аспектом забезпечення ефективного надання державних послуг громадянам.

Розуміючи концепції та методи розвитку персоналу державної служби, включаючи наймання, оцінку ефективності, виклики та стратегії вдосконалення, державні установи можуть виховувати кваліфіковану та компетентну робочу силу. Впроваджуючи програми наставництва та тренінгу, долаючи труднощі та оцінюючи навчальні ініціативи, громадські організації можуть покращити здібності та продуктивність своїх працівників. Інвестиції в розвиток персоналу державної служби – це інвестиції в якість та ефективність діяльності уряду, що зрештою приносить користь громаді в цілому.

1.2. Стратегічні засади розвитку персоналу в публічній службі

Ефективне управління персоналом на державній службі передбачає низку стратегічних рішень, які покликані узгодити цілі органів влади та місцевого самоврядування. Ці рішення зосереджені навколо оптимального використання людських ресурсів і охоплюють різні аспекти, такі як формулювання стратегії управління персоналом, підвищення інституційної спроможності, управління інтелектуальним капіталом, впровадження психологічних методів управління трудовим потенціалом та інші заходи. спрямована на підвищення ефективності управління персоналом державної служби. Для того, щоб Україна стала членом ЄС, необхідно прийняти європейські стандарти державного управління.

Перш ніж отримати повноправне членство, Україна має створити державну службу, яка б відповідала високим стандартам ЄС. Це передбачає підвищення кваліфікації державних службовців. По суті, українські державні службовці повинні ознайомитися з підходами та процедурами наднаціональних органів ЄС, володіти всебічними знаннями права ЄС у відповідних сферах та ефективно керувати всім процесом імплементації законодавства ЄС. Це включає виявлення невідповідностей, пропонування необхідних змін, що супроводжується оцінкою впливу, участь у

консультаціях з ключовими зацікавленими сторонами, розробку необхідного законодавства та використання методів управління проектами для успішної реалізації. Завдяки цьому Україна матиме компетентне та поважне представництво під час переговорів про вступ і активно сприятиме формуванню політики в рамках більшої європейської спільноти. Зрештою, мета полягає в тому, щоб сектор державних послуг став цифровізованою, професійною та конкурентоспроможною сферою. На розвиток системи управління персоналом в органах державної влади в контексті європейської інтеграції впливають декілька важливих аспектів. Серед них – необхідність відповідності європейським стандартам, зокрема, щодо прав людини, антикорупційних заходів, гендерної рівності та інших відповідних сфер. Розвиток можливостей людей, зокрема, у сфері цифрових технологій, міжкультурної комунікації та навичок міжособистісного спілкування. Одним із ключових аспектів є створення сприятливого робочого середовища, зокрема шляхом прийняття європейських норм у різних сферах, таких як робочий час, відпустки, безпека на робочому місці тощо. Використання глобальних знань і кваліфікації для ефективного впровадження передових методів управління персоналом, враховуючи стандарти та вимоги, висунуті Європою. Для забезпечення дотримання європейських стандартів і правил вкрай важливо вдосконалити систему контролю та моніторингу. Сучасний ландшафт управління персоналом в органах державної влади формується під впливом тенденцій євроінтеграції. Ці тенденції безпосередньо впливають на розвиток системи управління персоналом [33].

Важливим аспектом цього розвитку є формулювання ефективних стратегій управління персоналом, що має велике значення для зростання та розвитку громадських організацій. Європейські стандарти управління персоналом у державному секторі часто ставлять на перше місце підвищення професіоналізму державних службовців через комплексні навчальні програми. Крім того, ці стандарти висувають суворіші етичні та поведінкові вимоги до державних службовців. Крім того, європейські стандарти також

можуть наголошувати на необхідності прозорих і демократичних процедур відбору та призначення осіб на державні посади. Щоб забезпечити успішне впровадження європейських стандартів управління персоналом на державній службі під час реформ, можливо, буде необхідно підвищити кваліфікацію державних службовців, запровадити систему оцінювання та заохочення, прийняти прозорі та демократичні процедури, зміцнити кадрові служби та розвивати позитивний імідж державних службовців. Ці елементи можуть стати основою для розробки стандартів управління персоналом в Європейському Союзі.

На думку Г. І. Євтушенко та О. О. Мороза, існують дві чіткі групи європейських стандартів управління персоналом на державній службі. Перша група надає пріоритет розвитку персоналу, залученню працівників до процесів вдосконалення та задоволеності роботою, що безпосередньо впливає на загальну ефективність організації. У цій групі автори виділяють п'ять типів стандартів: повне управління якістю (TQM), модель загальної системи оцінки (CAF), стандарти серії ISO 9000, соціальна підзвітність (SA 8000) і Європейський фонд управління якістю (EFQM). модель. Крім того, також включена ініціатива «Інвестори в людей» [9].

Другий набір стандартів управління персоналом охоплює передові концепції, стратегії та інструменти, які сприяють впровадженню сучасних технологій управління персоналом. Ці стандарти переважно використовуються в бізнес-секторі та включають управління талантами та лідерством, управління знаннями (наприклад, наставництво, корпоративний університет, коучинг, кар'єрний портал, віртуальна школа та соціальна картка працівника), методи відбору персоналу (такі як аутстафінг, аутсорсинг, скринінг, рекрутинг та хедхантинг), реінжиніринг, бенчмаркінг, методика LAB-profile, Executive Search, методика оцінки лояльності персоналу через Mystery Shoppers, безконтактний аналіз психоемоційного стану за допомогою системи Vibralmage та використання гнучкої роботи. графіки роботи персоналу.

У Європейському Союзі управління кадровою політикою в державній службі базується на різних моделях, включаючи кар'єрну, службову та змішану.

Більшість країн ЄС, включаючи сам Європейський Союз, приймають модель кар'єри, яка наголошує на ієрархії, корпоративності, публічному правовому регулюванні, визнанні заслуг, постійному професійному розвитку та інших спільних принципах. Управління персоналом координується централізовано, керується державною кадровою політикою та веде єдину базу кадрової інформації. Він надає пріоритет незалежності та підзвітності працівників, а основним критерієм є якість послуг, що надаються населенню. Просування сектору державних послуг в Україні до європейської орієнтації ґрунтується на фундаментальних зусиллях різноманітних інституцій та ініціатив. Серед них Комітет Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, Національне агентство України з питань державної служби, Центр адаптації державної служби до Європейського Союзу. стандартів, який діє у віданні НАДС.

Крім того, вирішальну роль відіграють міжнародні проекти та програми, такі як проект Європейського Союзу «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR2) та програма Ради Європи «Зміцнення належного демократичного врядування та стабільності в Україні». Іншою помітною ініціативою є проект Eng4PublicService, який надає державним службовцям можливість безкоштовно вивчати англійську мову через мультимедійну онлайн-платформу EF. Цей проект, реалізований NADS у співпраці з EF Language Learning Solutions, спрямований на підвищення комунікативних навичок державних службовців.

Усі ці зусилля разом сприяють розвитку та вдосконаленню сфери державних послуг в Україні. Знання, отримані завдяки європейському підходу до підготовки державних службовців, виявляються цінними.

Європейський інститут державного управління (ЕІРА), відомий навчальний заклад у сфері розвитку державних послуг, відіграє вирішальну роль у підготовці державних службовців, проведенні прикладних досліджень та наданні консультаційних послуг державам-членам ЄС та країнам-кандидатам. Їхній досвід охоплює різні теми, такі як процеси прийняття рішень, переговори щодо європейської інтеграції, європейська політика та інституціоналізація самоосвіти для державних службовців у різних секторах. Замість того, щоб просто передавати знання, ЕІРА сприяє проведенню семінарів, де учасники можуть обмінюватися думками та досвідом з експертами та колегами з різних країн та установ. Під час короткострокових курсів студенти беруть на себе відповідальність за оцінку своїх знань, встановлення навчальних цілей і визначення методів їх досягнення. ЕІРА служить ресурсом, який надає людям необхідні інструменти для досягнення бажаних результатів.

В контексті євроінтеграції стратегія управління кадрами державної служби має передбачати модернізацію професійної підготовки державних службовців та представників місцевого самоврядування. Ця модернізація має ґрунтуватися на передовому досвіді інших країн і узгоджуватися з очікуваними результатами Плану відновлення України та пріоритетами, викладеними в Плані дій Ради Європи «Стійкість, відновлення та реконструкція» на 2023-2026 роки. Для оцінки ефективності реалізації стратегічних цілей кадрової політики ми пропонуємо запровадити систему системного моніторингу ефективності управління персоналом як в органах державної влади, так і в органах місцевого самоврядування [1; 16].

Розвиток персоналу на державній службі є невід'ємною частиною підвищення ефективності організації. Інвестуючи в ріст і розвиток навичок працівників, державні установи можуть покращити свої можливості для задоволення мінливих потреб суспільства. Крім того, виховання культури безперервного навчання та розвитку підвищує моральний дух і задоволеність співробітників, що призводить до вищих показників утримання та

підвищення продуктивності. Зрештою, добре розвинена робоча сила забезпечує надання якісних державних послуг, необхідних для добробуту громадян.

Стратегічне планування має важливе значення для ефективного розвитку персоналу на державній службі. Це передбачає узгодження навчальних ініціатив з організаційними цілями та завданнями для забезпечення узгодженого підходу до підвищення кваліфікації. Проведення ретельної оцінки поточних навичок і компетенцій робочої сили має вирішальне значення для визначення областей, які потребують розвитку. Згодом розробка комплексного плану навчання та розвитку, який відповідає цим потребам, є обов'язковою для стимулювання зростання та успіху організації. Крім того, мова йде не лише про визначення потреб і реалізацію плану. Успіх ініціатив з розвитку персоналу значною мірою залежить від відданості та участі вищого керівництва. Керівники повинні активно підтримувати та брати участь у розвитку своїх підлеглих, щоб підкреслити його значимість. Крім того, слід заохочувати працівників взяти на себе відповідальність за свій розвиток, надаючи їм можливість висловлювати свої думки та вподобання. Спільний підхід до розвитку персоналу забезпечує почуття власності та відповідальності серед працівників, що, у свою чергу, посилює їхню відданість організації.

Програми навчання та розвитку повинні бути розроблені з урахуванням поточних і майбутніх потреб організації. Це вимагає глибокого розуміння останніх тенденцій і розробок у цій галузі, а також мінливих потреб суспільства. Наприклад, із зростанням цифровізації багато державних установ запроваджують нові технології та процеси для покращення надання послуг. У зв'язку з цим навички та компетенції співробітників слід постійно оновлювати, щоб йти в ногу з мінливими вимогами роботи.

Впровадження навчальних програм є ключовим компонентом розвитку персоналу державної служби. Державні установи повинні надавати можливості постійного навчання, щоб озброїти працівників необхідними

навичками та знаннями, щоб досягти успіху у своїх ролях. Розробка навчальних програм відповідно до конкретних потреб співробітників забезпечує актуальність і ефективність. Регулярна оцінка навчальних ініціатив є важливою для оцінки їхнього впливу та внесення необхідних коригувань для покращення їх результатів.

Оцінка роботи та механізми зворотного зв'язку є життєво важливими для моніторингу та покращення ефективності службовців на державній службі. Встановлення чітких показників і стандартів ефективності допомагає співробітникам зрозуміти очікування та працювати над їх досягненням. Регулярне оцінювання продуктивності дає можливість оцінити індивідуальний прогрес і усунути будь-які недоліки. Надання конструктивного зворотного зв'язку сприяє розвитку культури безперервного вдосконалення та мотивує працівників прагнути до досконалості.

Управління талантами та планування наступності є критично важливими аспектами розвитку персоналу на державній службі. Виявлення співробітників з високим потенціалом і розвиток їхніх талантів є важливими для побудови сильного керівництва. Розробка чітких кар'єрних шляхів і можливостей просування не тільки мотивує співробітників, але й забезпечує плавну передачу керівних ролей в організації. Інвестуючи в управління талантами та планування наступності, державні установи можуть створити стабільну робочу силу, здатну стимулювати інновації та зростання [3].

Стратегії залучення та мотивації працівників є важливими складовими ефективного розвитку персоналу на державній службі. Створення позитивного робочого середовища, де працівники відчують, що їх цінують і підтримують, має вирішальне значення для виховання почуття причетності та відданості. Визнання та винагорода за внесок працівників не тільки стимулює високу продуктивність, але й підвищує моральний дух і задоволення від роботи. Крім того, сприяння культурі безперервного навчання та розвитку через можливості для зростання та просування по службі може значно підвищити залученість та мотивацію працівників, що

приведе до покращення загальної продуктивності та результатів у державних організаціях.

Різноманітність та інклюзивність відіграють важливу роль у розвитку персоналу в секторі державних послуг. Застосування різноманітності в практиці найму та просування по службі гарантує, що державні установи мають робочу силу, яка відображає громади, яким вони служать. Надання рівних можливостей для професійного зростання та просування працівникам із різним походженням має важливе значення для створення справедливого та інклюзивного робочого середовища. Пропагуючи культуру поваги та інклюзивності, громадські організації можуть використовувати унікальні перспективи та таланти всіх співробітників, зрештою сприяючи інноваціям та досконалості.

Використання технологій має вирішальне значення для покращення розвитку персоналу на державній службі. Впровадження онлайн-платформ для навчання дозволяє співробітникам отримувати зручний і ефективний доступ до навчальних ресурсів. Використання аналітики даних для оцінки навичок допомагає визначити сфери для вдосконалення та адаптувати програми навчання відповідно до конкретних потреб. Крім того, включення програм віртуального коучингу та наставництва може надати співробітникам персоналізоване керівництво та підтримку, покращуючи їхній професійний розвиток і набуття навичок у цифрову епоху.

Співпраця та партнерство є цінними стратегіями для просування кадрового розвитку на державній службі. Встановлення партнерства з навчальними закладами дозволяє державним організаціям отримати доступ до спеціалізованих навчальних програм і академічних ресурсів. Участь в ініціативах з обміну знаннями з іншими організаціями сприяє розвитку культури постійного навчання та інновацій. Співпраця з галузевими експертами для спеціалізованих навчальних програм гарантує, що працівники отримають крайні навички та знання, які мають відношення до їхніх ролей у динамічному секторі державних послуг.

Юридичні та етичні міркування мають першорядне значення у розвитку персоналу на державній службі. Забезпечення дотримання трудового законодавства та нормативних актів має важливе значення для захисту прав працівників і підтримки справедливого робочого середовища. Захист конфіденційності та конфіденційності співробітників під час навчання та розвитку має вирішальне значення для побудови довіри та дотримання етичних стандартів. Сприяння чесності та справедливості в усіх практиках розвитку персоналу є не лише юридичною вимогою, але й моральним імперативом для підтримки чесності та репутації державних організацій [3].

Урядові організації повинні виділяти достатні фінансові ресурси для навчання та розвитку, щоб забезпечити безперервне зростання та підвищення кваліфікації своїх працівників. Моніторинг і контроль витрат допомагає оптимізувати використання ресурсів і максимізувати віддачу від інвестицій в ініціативи з розвитку персоналу. Розставляючи пріоритети в плануванні бюджету та розподілі ресурсів для розвитку персоналу, організації, що надають державні послуги, можуть виростити високопродуктивну та компетентну робочу силу, здатну ефективно відповідати вимогам своїх посад.

Отже, стратегічні принципи розвитку персоналу на державній службі є невід'ємною частиною підвищення ефективності організації, покращення морального стану та задоволеності працівників, а також забезпечення надання якісних державних послуг.

Стратегічно плануючи розвиток персоналу, впроваджуючи навчальні програми, створюючи механізми оцінки ефективності та зосереджуючись на управлінні талантами та плануванні наступності, державні організації можуть створити кваліфіковану та мотивовану робочу силу, здатну рухати інновації та досконалість.

Прийняття різноманітності, використання технологій, сприяння співпраці та дотримання правових і етичних стандартів є важливими компонентами ефективних стратегій розвитку персоналу. Розставляючи

пріоритети у складанні бюджету та розподілі ресурсів, постійно шукаючи вдосконалення та адаптації, а також активно вирішуючи виклики, організації, що надають державні послуги, можуть культивувати культуру постійного навчання та розвитку, яка є важливою для успіху в динамічному та постійно мінливому ландшафті сектора державних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Діяльність структурних підрозділів з розвитку персоналу у складі Харківської обласної державної адміністрації та Харківської міської ради

Харківська обласна державна адміністрація – це орган виконавчої влади в Україні, який здійснює управління в межах Харківської області. Місцеві державні адміністрації очолюють голови відповідних місцевих державних адміністрацій. Голови місцевих державних адміністрацій призначаються на посаду Президентом України за поданням КМУ на строк повноважень Президента України. Це передбачено ч.1–2 ст. 8 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [25]. Повноваження голови обласної державної адміністрації закріплені в ст. 39 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [25].

До повноважень голови ОДА в сфері розвитку персоналу публічної служби відповідно до ч. 1 ст. 39 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [25] належать:

- призначення на посади та звільнення з посад своїх заступників, керівників структурних підрозділів;
- призначення на посади та звільнення з посад керівників апаратів місцевих державних адміністрацій;
- погодження у встановленому порядку призначення на посади та звільнення з посад керівників не підпорядкованих підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління органів виконавчої влади вищого рівня, крім керівників установ, підприємств і організацій Збройних Сил та інших військових формувань України, Міністерства внутрішніх справ України, Фонду державного майна України, Національної поліції.

Однак з 24.02.2022 р. на території України запроваджено воєнний стан. Указом Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022 було утворено Харківську обласну військову адміністрацію.

Функціонування місцевих державних адміністрацій в умовах воєнного стану має свої особливості. Відповідно до ч. 1 ст. 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [26] на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації.

При цьому відповідно до ч. 4 цієї ж статті у районі, області військові адміністрації утворюються в разі не скликання сесії, відповідно, районної, обласної ради у встановлені Законом України «Про місцеве самоврядування» [24] строки або припинення їх повноважень згідно із законом, або для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку.

У разі прийняття рішення про утворення обласної військової адміністрації (ОВА) їх статусу набувають обласні державні адміністрації, а голови обласних державних адміністрацій набувають статусу начальників відповідних військових адміністрацій.

3 грудня 2021 року головою Харківської обласної державної адміністрації являвся Синегубов Олег Васильович. З початку воєнного стану він став головою Харківської ОВА.

Структурні підрозділи Харківської обласної державної адміністрації визначаються з метою ефективного управління регіоном та забезпечення різноманітних потреб мешканців області. Структурні підрозділи включають кілька основних підрозділів і органів, кожен з яких відповідає за певні аспекти діяльності та має свої функції (ДОДАТОК А) [41].

Апарат ОДА складається з ряду відділів, секцій та служб, кожен з яких відповідає за конкретні аспекти адміністративної діяльності. Сюди можуть входити відділи з питань економіки, фінансів, соціальної політики, культури, освіти, здоров'я та інші.

Рада громадських об'єднань при Голові ОДА. Цей орган складається з представників різних громадських організацій та громадських активістів, які надають консультації та рекомендації з питань розвитку області.

Структурні підрозділи за галузевим принципом. Управління економіки та інвестицій, управління соціального захисту населення, управління освіти, управління охорони здоров'я, управління містобудування та архітектури та інші. Кожен з цих підрозділів відповідає за розвиток та реалізацію політики в своїй галузі.

Територіальні підрозділи. Обласний управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій, обласне управління поліції, обласне управління патрульної поліції та інші. Ці підрозділи відповідають за забезпечення правопорядку та безпеки на території області.

Регіональні управління державних служб. Харківська область має регіональні управління різних центральних державних органів, які виконують свої функції на рівні області. Наприклад, це можуть бути управління Державної податкової служби, Державної прикордонної служби, Державної міграційної служби тощо.

В питанні роботи з персоналом Харківської ОВА потрібно звертатися до Регламенту Харківської ОДА (далі – Регламент), затвердженого 17.07.2020 р. № 436 (ДОДАТОК Б). До цього Регламенту періодично вносилися зміни.

Відповідно до п. 4.2 Регламенту організація роботи з персоналом здійснюється за комплексним планом роботи з персоналом, затвердженим наказом керівника апарату ОДА, в якому зазначаються заходи з добору, підготовки та підвищення кваліфікації працівників. В свою чергу Управлінням роботи з персоналом апарату ОДА ведеться номенклатура

кадрів ОДА, до якої відносяться: керівництво ОДА, працівники апарату та структурних підрозділів. На кожного працівника, прийнятого на роботу до апарату ОДА Управлінням роботи з персоналом ОДА оформляється особова справа, трудова книжка та видається службове посвідчення.

Відповідно до ч. 8 ст. 48 Закону України «Про державну службу» [23] з метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном. Стажування є формою професійного навчання державного службовця, яка має на меті набуття практичного досвіду щодо виконання завдань та функцій у професійній діяльності або галузі знань на посадах в органах державної влади України. Порядок стажування держслужбовців затверджений наказом НАДС від 03.03.2016 № 48.

В свою чергу розвиток персоналу в умовах воєнного стану має особливості. Однак Зокрема, наразі відмінено конкурсний відбір на посади державної служби.

Відповідно до абз. 1ч. 5 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [26] у період дії воєнного стану особипризначаютьсянапосадидержавноїслужбиначальникомвідповідноївійськовоїадміністраціїбезконкурсноговідбору. Далі в таблиці 2.1 визначимо основні моменти призначення персоналу на посади державної служби без конкурсного відбору.

Особи, звільнені з посад державної служби у період дії воєнного стану, протягомодногорокупісляприпиненнячискасуваннявоєнногостануможутьбутіприйнятінарівнозначніабонижчіпосадидержавноїслужбибезпроведенняконкурсу. Однак дана умова не поширюється на державних службовців, призначених без конкурсу в період воєнного стану за процедурою, описаною вище, навіть якщо і звільнитись вони встигнуть до закінчення воєнного стану.

Таблиця 2.1– Прийняття без конкурсу на посади державної служби в період воєнного стану

Запитання	Пояснення
Які категорії працівників у період воєнного стану призначаються без конкурсного відбору?	<ul style="list-style-type: none"> – державні службовці; – посадові особи місцевого самоврядування; – керівники суб'єктів господарювання державного сектору економіки; – керівники комунальних підприємств, установ, організацій. <p>Йдеться тільки про ті категорії працівників, для яких законодавством передбачено конкурсний відбір. До працівників (наприклад, голови ОВА), для прийняття на посади яких конкурсного відбору не передбачалось профільним законодавством, дана норма не застосовується. Вони і надалі призначаються на роботу за раніше визначеними процедурами.</p>
Які документи є підставою для прийняття на посаду?	<p>Заява працівника та заповнена особова картка встановленого зразка і документи, що підтверджують наявність:</p> <ul style="list-style-type: none"> – громадянства України (паспорт або інший документ, що засвідчує особу), – освіти (документи про освіту) та досвіду роботи (це трудова книжка (у разі наявності) або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування) згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад. <p>Така особа не подає антикорупційну декларацію (якщо за посадою, на яку претендує особа, передбачено її подання), а також документ про підтвердження рівня володіння державною мовою.</p> <p>Антикорупційну декларацію і витяг з реєстру Державних сертифікатів про рівень володіння державною мовою особа повинна подати протягом трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану, у разі якщо такі документи не були подані нею раніше. З чого випливає, що за можливості та наявності такі документи можуть бути подані особою і при прийнятті на посаду.</p> <p>Також щодо такої особи в цей період не здійснюється спец перевірка (якщо за посадою, на яку претендує особа, передбачено проведення спецперевірки). Організація проведення спецперевірки стосовно осіб, призначених у період дії воєнного стану, здійснюється також протягом трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану. Виняток становить випадок звільнення особи до дня припинення чи скасування воєнного стану.</p> <p>У разі неподання декларації, документа про володіння мовою та документів, необхідних для спецперевірки, протягом визначеного строку такий державний службовець або посадова особа місцевого самоврядування, особа, яка обіймає посаду, що передбачає зайняття відповідального або особливо відповідального становища, або посаду з підвищеним корупційним ризиком, звільняється із займаної посади протягом трьох робочих днів після завершення цього строку.</p>

Запитання	Пояснення
Які особливості укладання трудового договору?	<p>По-перше, укладений трудовий договір обов'язково повинен мати строковий характер. Після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше 6 місяців з дня його припинення за відповідними посадами оголошується конкурс. Граничний строк перебування особи на відповідній посаді, призначення на яку відбулося під час дії воєнного стану, становить не більше 12 місяців після припинення чи скасування воєнного стану.</p> <p>По-друге, державні службовці, призначені без конкурсу, не можуть бути переведені на інші посади державної служби.</p>

Зв'язок міської ради та обласної державної адміністрації базується на принципах дії законодавства України. Згідно з Конституцією та законами України, міська рада є місцевим самоврядуванням на рівні міста, тоді як обласна державна адміністрація представляє владу на рівні області.

Міська рада вирішує питання місцевого значення, у той час як обласна державна адміністрація координує діяльність органів виконавчої влади в області. Зв'язок між ними виявляється через взаємодію у вирішенні питань, які стосуються як міста, так і області, та в рамках обміну інформацією та координації дій для вирішення загальних завдань регіону. Тож говорячи про публічну службу в регіоні, варто аналізувати не лише обласну військову адміністрацію, а й Харківську міську раду.

Організаційна структура Харківської міської ради визначається для ефективного управління містом та забезпечення потреб громадян. Головною метою такої структури є розподіл владних повноважень та відповідальності між депутатами та виконавчим органом ради, забезпечення прозорості прийняття рішень та здійснення контролю над виконанням рішень.

Головні складові організаційної структури міської ради можуть включати відділи та комітети з певних напрямків діяльності, а також секретаріат ради для координації роботи та підтримки депутатів (ДОДАТОК В) [40].

До повноважень міського голови у сфері розвитку персоналу публічної служби відповідно до ч. 4 ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [24] належать:

- внесення на розгляд ради пропозиції щодо кандидатури на посаду секретаря ради;
- внесення на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету відповідної ради;
- призначення на посади та звільнення з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності міської ради.

Розвитком персоналу публічної служби в Харківській міській раді займається Служба управління персоналом. Метою Служби управління персоналом Харківської міської ради є забезпечення реалізації державної політики у сфері управління персоналом у Харківській міській раді.

Основним завданням Служби управління персоналом Харківської міської ради є забезпечення документального оформлення вступу на службу до виконавчих органів Харківської міської ради, її проходження та припинення, добір персоналу на посади до органів місцевого самоврядування, планування та організація заходів, пов'язаних з підвищенням рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування; проведення аналітичної роботи з кадрового менеджменту, в основу якої покладено принципи демократичного підбору й просування по службі з урахуванням ділових якостей та професійної компетентності.

2.2. Заходи щодо розвитку персоналу Харківської обласної державної адміністрації та Харківської міської ради

«Професійна публічна служба та управління персоналом» являється одним із розділів Стратегії реформування державного управління України на

2022-2025 роки [34]. Харківська ОДА та Харківська міська рада в своїй діяльності активно реалізують зазначену Стратегію.

Зокрема вони:

- впроваджують інформаційну систему управління людськими ресурсами (HRMIS). Це дозволяє автоматизувати багато процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, такі як рекрутинг, навчання та розвиток персоналу, оцінка працівників і заробітна плата. Завдяки цьому державна установа може оптимізувати свою діяльність, зменшити адміністративні витрати та покращити продуктивність працівників;

- проводять аналіз потреб державного органу та місцевого органу в забезпеченні необхідною кількістю персоналу публічної служби. Шляхом визначення реальних потреб у персоналі можна підвищити ефективність роботи, запобігти перевантаженню працівників або недостатньому кількісному складу персоналу публічної служби. Для цього можна застосовувати методи аналізу робочих процесів, проводити оцінку працездатності та результативності працівників, а також враховувати стратегічні цілі та завдання органу. Збалансований підхід до аналізу потреб у персоналі допоможе забезпечити оптимальну кількість та правильний розподіл персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності та досягненню поставлених цілей;

- посилюють гарантії щодо запобігання необґрунтованого звільнення державних службовців та посадових осіб місцевої ради. По-перше, це сприяє збереженню стабільності в державному управлінні, оскільки досвідчені та кваліфіковані спеціалісти не будуть втрачені через процеси звільнень. По-друге, це сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій, бо вони переконані, що персонал піддає професійній перевірці перед працевлаштуванням. Також це може сприяти підвищенню ефективності роботи державних установ та зменшенню корупції, оскільки будуть працювати кваліфіковані фахівці, які не будуть шукати шляхів особистого збагачення через нечесну діяльність;

– впроваджують програми постійного професійного розвитку для працівників служб управління персоналом щодо сучасних практик та інструментів управління персоналом. Інвестування у навчання та розвиток персоналу у цього підрозділу приносить значну користь: нові знання та навички, отримані в результаті професійного розвитку, допоможуть працівникам бути більш ефективними у своїй роботі та впроваджувати сучасні практики управління персоналом в роботу державного органу;

– забезпечують розвиток і підтримку організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на публічній службі, орієнтованості на співробітництво, досягнення результатів та людиноцентричність. Розвиток і підтримка організаційної та управлінської культури може призвести до більш згуртованого та продуктивного середовища. Пропагуючи сильну культуру командної роботи та співпраці, персонал може працювати разом ефективніше для досягнення спільних цілей. Це може підвищити загальну продуктивність і ефективність в держоргані. Етична поведінка на публічній службі має вирішальне значення для підтримки довіри та авторитету з боку громадськості. Це гарантує, що публічні службовці діють чесно, чесно та справедливо у своїй роботі, що є важливим для дотримання цінностей прозорості та підзвітності;

– розробляють та впроваджують професійні програми адаптації публічних службовців. Ці програми допомагають новим співробітникам швидше і ефективніше інтегруватися в колектив та отримати необхідні знання і навички для виконання своїх обов'язків. Вони сприяють підвищенню рівня професійної компетентності, покращують якість надання публічних послуг та сприяють підвищенню ефективності роботи установи в цілому. Крім того, такі програми сприяють покращенню співпраці та комунікації між співробітниками та розвитку лідерських якостей у колективі;

– забезпечують розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації публічних службовців з питань проектного менеджменту, стратегічного планування, управління та європейської інтеграції. Такі

програми сприяють підвищенню ефективності управління в державному секторі та покращенню взаємодії інституцій у процесі прийняття рішень. Крім того, вони допоможуть у відповідному адаптуванні до європейських стандартів та норм, що є важливим для успішної інтеграції України до Європейського Союзу;

– забезпечують формування гендерної компетентності публічних службовців шляхом включення гендерного компонента в програми підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Публічні службовці, які мають гендерну компетентність, зможуть краще розуміти та враховувати потреби та перспективи різних груп населення. Крім того, це сприятиме побудові більш гнучкого та інклюзивного робочого оточення, що позитивно позначиться на результативності та ефективності роботи публічних служб.

Далі окремо наведемо заходи щодо розвитку персоналу Харківської обласної державної адміністрації та Харківської міської ради.

Розвиток персоналу в Харківській обласній державній адміністрації є критично важливим аспектом забезпечення ефективного управління та надання послуг. В ОДА були вжиті різні заходи для підвищення кваліфікації, продуктивності та кар'єрного росту працівників в організації.

Одним із ключових заходів розвитку персоналу Харківської обласної державної адміністрації є реалізація навчальних програм. Ці програми охоплюють ряд заходів, спрямованих на підвищення рівня знань і навичок працівників. Для нових співробітників проводяться орієнтаційні сесії, щоб ознайомити їх зі структурою, політикою та процедурами організації. Крім того, організовуються спеціалізовані семінари, присвячені адміністративним процедурам, щоб надати персоналу необхідні навички для ефективного виконання своїх функцій. Крім того, для старших співробітників надаються навчальні програми з лідерства та менеджменту, щоб відточити свої навички прийняття рішень, спілкування та стратегічного планування.

Механізми оцінки та зворотного зв'язку відіграють вирішальну роль у процесі розвитку персоналу в Харківській обласній державній адміністрації. Проводяться регулярні оцінки продуктивності, щоб оцінити внесок працівників, визначити сфери, які потребують покращення, і відзначити досягнення. Потім проводяться сесії конструктивного зворотного зв'язку, щоб надати співробітникам конкретні коментарі щодо їх роботи та запропонувати шляхи підвищення ефективності. На основі результатів перевірки ефективності створюються індивідуальні плани розвитку, у яких визначаються цілі, можливості навчання та механізми підтримки для просування співробітників у їхній кар'єрі. Для подальшого розвитку кадрового потенціалу Харківської обласної державної адміністрації необхідно урізноманітнити освітні програми. На додаток до адміністративних процедур і тренінгів лідерства, включення семінарів на такі спеціалізовані теми, як вирішення конфліктів, управління проектами та емоційний інтелект, може принести велику користь працівникам у їхніх ролях. Ці додаткові навчальні можливості можуть допомогти співробітникам розвинути всебічний набір навичок, що зробить їх більш адаптивними та ефективними на своїх посадах.

Крім того, важливо створити культуру постійного навчання в організації. Заохочення співробітників до подальшої освіти, відвідування конференцій і участі в можливостях професійного розвитку може значно сприяти їхньому зростанню та загальному успіху організації. Надання фінансової підтримки або відпустки працівникам для участі в цих видах діяльності демонструє прихильність організації до їхнього розвитку. Запровадження менторських програм також може бути дуже корисним для працівників Харківської обласної державної адміністрації. Об'єднання співробітників із досвідченими наставниками може надати їм вказівки, підтримку та отримати цінну інформацію про їхні кар'єрні шляхи. Наставники можуть допомогти співробітникам поставити цілі, орієнтуватися в викликах і дати поради на основі власного досвіду [38; 43].

Програми наставництва та коучингу також використовуються для підтримки розвитку персоналу в Харківській обласній державній адміністрації. Нові співробітники працюють у парі з досвідченими наставниками, які надають вказівки, підтримку та поради, коли вони керуються своїми ролями в організації. Крім того, коучинг-сесії пропонуються працівникам, які прагнуть вдосконалити певні навички або вирішити проблеми продуктивності. Заохочуючи безперервне навчання та професійне зростання через наставництво, організація сприяє культурі співпраці та обміну знаннями серед своїх співробітників.

Відповідно до ініціатив розвитку персоналу в Харківській обласній державній адміністрації реалізовано стратегію управління талантами. Співробітників з високим потенціалом виявляють за допомогою процесів визначення талантів і їм надають можливості для кар'єрного просування та зростання. Плани наступності розробляються для ключових посад, щоб забезпечити плавну передачу керівництва та досвіду в організації. Крім того, працівникам пропонуються міжфункціональні тренінги та можливості для ознайомлення, щоб розширити їхні навички та підготувати їх до різноманітних ролей і обов'язків.

Харківська обласна державна адміністрація використовує технології для підтримки розвитку персоналу. Платформи електронного навчання використовуються для самостійного навчання, що дозволяє співробітникам отримувати доступ до навчальних матеріалів і ресурсів у зручний для них час.

Віртуальні тренінги проводяться для віддалених співробітників, щоб переконатися, що вони отримують такий самий рівень підтримки та можливостей розвитку, як і співробітники на місці. Крім того, цифрові інструменти використовуються для оцінки навичок і відстеження розвитку, що дає змогу менеджерам відстежувати прогрес, надавати цільову підтримку та вимірювати вплив навчальних програм на продуктивність і зростання співробітників.

Для подальшого підвищення кваліфікації та знань персоналу Харківської обласної державної адміністрації налагоджено співпрацю з навчальними закладами. Ці партнерства з університетами пропонують спеціалізовані навчальні програми, адаптовані до конкретних потреб організації. Беручи участь у таких програмах, співробітники мають можливість отримати передові навички та досвід, відповідні їхнім посадам. Крім того, для студентів надаються можливості стажування, що дозволяє їм отримати практичний досвід роботи в адміністрації та потенційно перейти на повний робочий день після закінчення навчання. Крім того, організуються гостьові лекції та сесії з обміну знаннями з академічними експертами, щоб сприяти обміну ідеями та передовим досвідом між академічним середовищем та адміністрацією.

Ініціативи з оздоровлення працівників та балансу між роботою та особистим життям є пріоритетними для Харківської обласної державної адміністрації, щоб забезпечити благополуччя та продуктивність співробітників. Програми здоров'я та оздоровлення розроблені для сприяння боротьбі зі стресом, фізичному здоров'ю та психічному благополуччю серед працівників. Крім того, реалізовано гнучкі умови роботи, такі як варіанти дистанційної роботи та гнучкий графік, щоб підтримувати кращий баланс між роботою та особистим життям і задовольняти індивідуальні потреби. Також діють програми допомоги працівникам, які надають підтримку психічного здоров'я, консультаційні послуги та ресурси для працівників, які стикаються з особистими чи професійними проблемами [32].

У відповідності до сприяння інклюзивній культурі на робочому місці ініціативи щодо різноманітності та інклюзії є невід'ємною частиною розвитку персоналу в Харківській обласній державній адміністрації. Співробітники проходять навчання з несвідомих упереджень, усвідомлення різноманітності та інклюзивних практик для сприяння шанобливому та сприятливе робоче середовище. Політика впроваджується для забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від походження, статі

чи етнічного походження. Крім того, культурне розмаїття відзначається за допомогою різноманітних подій, заходів та ініціатив, які демонструють та вшановують різноманітні перспективи та таланти всередині організації.

У Харківській обласній державній адміністрації як мотиваційний інструмент визнання та заохочення співробітників впроваджуються програми відзнак та винагород. Нагороди «Працівник місяця» присуджуються особам, які демонструють видатний внесок, відданість справі та досконалість на своїх посадах. Програми заохочення призначені для винагороди співробітників за досягнення цілей і етапів, встановлених організацією. Публічне визнання досягнень за допомогою інформаційних бюлетенів, внутрішніх комунікацій або церемоній нагородження використовується для підвищення морального духу, надихання на командну роботу та виховання культури вдячності та визнання.

Можливості постійного професійного розвитку пропонуються працівникам у рамках стратегії розвитку персоналу Харківської обласної державної адміністрації. Організація спонсорує подальшу освіту та сертифікацію для співробітників, які прагнуть підвищити свої навички та кваліфікацію. Співробітників заохочують брати участь у галузевих конференціях, семінарах і майстер-класах, щоб бути в курсі останніх тенденцій, передового досвіду та інновацій у відповідних галузях. Крім того, пропагується культура навчання протягом усього життя, щоб надати працівникам можливість особистісного зростання, розвитку навичок і кар'єрного зростання за допомогою постійних ініціатив професійного розвитку.

Планування та підтримка кар'єрного росту є невід'ємною складовою стратегії розвитку персоналу в Харківській обласній державній адміністрації. Для працівників проводяться індивідуальні консультації з питань кар'єри, які допомагають їм визначити свої сильні сторони, інтереси та прагнення, а також скласти дорожню карту кар'єрного зростання. Можливості просування по службі в організації базуються на заслугах, навичках і результативності,

що гарантує визнання та винагороду за внесок працівників. Такі ресурси, як навчальні програми, можливості наставництва та ініціативи з розвитку навичок, надаються для підтримки співробітників у постановці та досягненні їхніх кар'єрних цілей [18].

Прозорість та ефективна комунікація є основоположними принципами стратегії розвитку персоналу в Харківській ОДА. Співробітники регулярно повідомляються про можливості навчання, кар'єрні шляхи та організаційні зміни, щоб тримати їх у курсі та залучати. Політика відкритих дверей підтримується, щоб заохочувати відгуки, пропозиції та занепокоєння від співробітників, сприяючи культурі співпраці та довіри. Чітка передача очікувань, стандартів ефективності та можливостей розвитку гарантує, що працівники знають, що від них вимагається та як вони можуть рости в організації.

Моніторинг та оцінка відіграють вирішальну роль в оцінці ефективності програм розвитку персоналу в Харківській обласній державній адміністрації. Прогрес систематично відстежується за допомогою показників ефективності, включаючи ключові показники ефективності, відсотки завершення навчання та оцінки розвитку навичок. Відгуки співробітників активно збираються за допомогою опитувань, фокус-груп і особистих обговорень, щоб отримати уявлення про вплив програм на їхній ріст і розвиток. На основі результатів оцінювання вносяться корективи для вдосконалення та покращення ініціатив щодо розвитку персоналу, гарантуючи, що вони залишаються актуальними, впливовими та узгоджені зі стратегічними цілями організації.

Отже, зусилля з розвитку персоналу в Харківській обласній державній адміністрації є багатограними та комплексними, охоплюючи широкий спектр стратегій для підвищення кваліфікації, продуктивності та кар'єрного зростання працівників. Програми навчання, механізми оцінки ефективності, ініціативи з наставництва та тренінгу, стратегії управління талантами, використання технологій, співпраця з навчальними закладами, ініціативи

щодо оздоровлення працівників, зусилля щодо різноманітності та залучення, програми визнання та винагороди, можливості постійного професійного розвитку, підтримка планування кар'єри, прозорість у спілкуванні, а також процеси моніторингу та оцінки сприяють створенню сприятливого середовища для співробітників.

В свою чергу для розвитку персоналу Харківської міської ради актуальні всі наведені вище заходи. Зокрема:

1. Організація тренінгів і семінарів з підвищення кваліфікації та розвитку необхідних навичок.
2. Впровадження програми менторства для нових співробітників з метою швидкої та ефективної адаптації.
3. Систематичне оцінювання та зворотний зв'язок з працівниками для виявлення їх потреб та можливостей.
4. Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та розвитку у межах управління.
5. Створення сприятливої робочої атмосфери та командного духу серед персоналу.

Ці заходи допомагають забезпечити постійний розвиток та підвищення ефективності роботи персоналу Харківської міської ради.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Приклади успішного впровадження інновацій у практику розвитку персоналу органів публічної влади

Одним із успішних прикладів інновацій у розвитку персоналу державної служби є реалізація програм навчання на основі сучасних технологій. Державні органи все частіше використовують навчальні онлайн-платформи, щоб гнучко та доступно надавати навчальні модулі своєму персоналу. Ці платформи пропонують широкий спектр курсів, які можна пройти у власному темпі, що дозволяє безперервно професійно розвиватися. Крім того, інтеграція моделювання віртуальної реальності зробила революцію в практичній підготовці, забезпечивши реалістичні сценарії для персоналу, щоб підвищити свої навички в безпечному середовищі. Крім того, розробка мобільних додатків, призначених для цілей навчання, дозволила державним службовцям отримувати доступ до навчальних матеріалів у дорозі, гарантуючи, що можливості навчання не обмежені часовими обмеженнями чи місцем розташування [8].

Ще одним прикладом успішних інновацій у розвитку кадрів державної служби є налагодження партнерських відносин із закладами освіти. Державні органи уклали стратегічні альянси з університетами та коледжами для створення спільних програм, які пропонують спеціалізовану підготовку їх персоналу. Ці партнерства не тільки надають можливість державним службовцям отримати ступінь вищої освіти, але й сприяють обміну знаннями між академічними колами та практиками в цій галузі.

Використовуючи досвід навчальних закладів, громадські організації можуть гарантувати, що їхній персонал отримує найсучаснішу підготовку, яка відповідає найкращим галузевим практикам [14; 44].

Чудовим конкретним прикладом успішних інновацій у розвитку персоналу державної служби за допомогою технологічних навчальних програм є випадок Федерального агентства з управління надзвичайними ситуаціями Сполучених Штатів (FEMA запровадило передову навчальну онлайн-платформу, відому як Інститут управління надзвичайними ситуаціями (EMI). пропонує широкий спектр курсів, що охоплюють різні аспекти управління надзвичайними ситуаціями, реагування на катастрофи та розвитку лідерства. Платформа EMI FEMA дозволяє співробітникам отримати доступ до навчальних модулів у зручний для них час. Інтеграція моделювання віртуальної реальності в платформу EMI дозволила персоналу FEMA зануритися в реалістичні сценарії надзвичайних ситуацій, підвищивши свої навички прийняття рішень і управління кризовими ситуаціями в безпечному, але динамічному середовищі.

Крім того, FEMA також розробило мобільні додатки, спеціально розроблені для навчання реагування на надзвичайні ситуації. Ці програми дозволяють співробітникам отримувати доступ до важливої інформації та навчальних матеріалів на своїх смартфонах або планшетах, гарантуючи, що вони добре підготовлені до надзвичайних ситуацій, навіть коли вони знаходяться на полі. Використовуючи технологію таким чином, FEMA змогло забезпечити безперервні можливості професійного розвитку для свого персоналу, що зрештою підвищило ефективність і ефективність їх операцій з реагування на надзвичайні ситуації.

На додаток до технологічних досягнень, FEMA також встановила партнерські відносини з провідними навчальними закладами, що спеціалізуються на управлінні надзвичайними ситуаціями та реагуванні на стихійні лиха. Співпрацюючи з університетами та коледжами, FEMA може запропонувати спеціалізовані програми навчання, адаптовані до конкретних потреб їхнього персоналу.

Ці спільні ініціативи не лише надають співробітникам FEMA доступ до передових досліджень і найкращих практик у цій галузі, але й сприяють

обміну знаннями між академічними колами та практиками, гарантуючи, що їхні навчальні програми залишаються актуальними та актуальними.

В Україні Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС) успішно впровадила інноваційні практики у розвитку персоналу державної служби шляхом стратегічної співпраці з науковими установами та інтеграції технологічних навчальних програм. Одним із конкретних прикладів цієї успішної інновації є партнерство між ДСНС та Національним університетом цивільного захисту України (НУЦЗУ). Завдяки цій співпраці ДСНС змогла запропонувати спеціалізовані навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації та досвіду свого персоналу з управління надзвичайними ситуаціями, реагування на катастрофи та розвитку лідерства. Використовуючи ресурси та знання NUCPU, ДСНС гарантує, що його персонал отримує високоякісну підготовку, яка відповідає найкращим міжнародним практикам. Крім того, SES запровадив технологічні рішення для навчання, щоб забезпечити гнучкі та доступні можливості навчання для своїх співробітників [35].

Подібно до платформи FEMA Emergency Management Institute, SES розробила онлайн-платформу для навчання, яка пропонує широкий спектр курсів і модулів для постійного професійного розвитку. Ця платформа дозволяє персоналу отримувати доступ до навчальних матеріалів у зручний для них час, дозволяючи їм вдосконалювати свої навички та знання самостійно. Крім того, інтеграція моделювання віртуальної реальності в навчальні програмирозширив досвід навчання персоналу ДСНС, дозволивши їм відпрацьовувати свої навички в реалістичних сценаріях без потреби у фізичних ресурсах. Впроваджуючи технологічні досягнення у свої навчальні програми, SES може залишатися на випередженні та гарантувати, що їхній персонал добре оснащений для ефективної роботи в будь-якій надзвичайній ситуації.

Крім того, співпраця між SES і NUCDU не тільки сприяла розвитку персоналу SES, але й сприяла розвитку культури постійного навчання та

вдосконалення всередині організації. Тісно співпрацюючи з академічними установами, SES може бути в курсі останніх досліджень і тенденцій у сфері управління надзвичайними ситуаціями, дозволяючи їм відповідно адаптувати свої навчальні програми. Це партнерство також створило можливості для працівників SES здобути вищу освіту та підвищити кваліфікацію, удосконаливши свої навички та знання у цій галузі. Загалом, успішне впровадження інноваційних практик у розвиток кадрів державної служби в Україні свідчить про важливість стратегічного партнерства між державними службами та науковими установами.

Розвиток ініціатив з підготовки лідерів також є ключовим нововведенням у розвитку персоналу державної служби. Організації державного обслуговування визнали важливість розвитку сильних лідерських навичок серед своїх керівників і керівників для ефективного керівництва своїми командами. Щоб досягти цього, були створені програми розвитку лідерства, які забезпечують комплексне навчання принципам і практикам лідерства. Крім того, програми наставництва були впроваджені, щоб об'єднати майбутніх лідерів із досвідченими наставниками, які можуть направляти їх у професійному зростанні. Також було включено спеціалізоване навчання зі стратегічного планування та прийняття рішень, щоб озброїти керівників необхідними навичками, щоб орієнтуватися у складних викликах у секторі державних послуг [28].

Організації державного обслуговування успішно запровадили інструменти оцінки на основі компетенцій для виявлення та усунення прогалин у кваліфікації свого персоналу. Використовуючи рамки компетенцій, організації можуть оцінити рівень кваліфікації своїх співробітників у ключових сферах. Оцінки продуктивності, пов'язані з конкретними компетенціями, забезпечують структурований підхід до оцінки навичок і здібностей працівників. На основі результатів оцінювання створюються персоналізовані плани розвитку, щоб підтримати людей у підвищенні їхніх компетенцій та досягненні професійних цілей. Цей

цілеспрямований підхід до розвитку персоналу гарантує, що навчальні заходи адаптовані до конкретних потреб кожної людини.

Інтеграція навчання різноманітності та інклюзії є ще одним нововведенням, яке було ефективно впроваджено у розвиток персоналу державної служби. Організації громадського обслуговування визнали важливість сприяння культурній компетентності серед свого персоналу для кращого обслуговування різних верств населення. Включаючи навчання різноманітності та інклюзії у свої програми розвитку, організації прагнуть підвищити обізнаність та розуміння проблем, пов'язаних із різноманітністю. Стратегії сприяння інклюзивному робочому середовищу, такі як впровадження інклюзивної політики та практики, також наголошуються на створенні робочого середовища, де всі працівники відчують, що їх цінують і поважають.

Використання аналітики даних для персоналізованого навчання стало успішною інновацією у розвитку персоналу державної служби. Організації державного обслуговування використовують дані про продуктивність, щоб зрозуміти потреби свого персоналу в навчанні. Аналізуючи дані про індивідуальні сильні та слабкі сторони, організації можуть пристосувати персоналізовані шляхи навчання для усунення конкретних прогалів у навичках. Крім того, впровадження прогнозної аналітики дозволяє організаціям прогнозувати майбутні потреби в навчанні на основі тенденцій і закономірностей у даних. Цей керований даними підхід до навчання та розвитку забезпечує ефективний розподіл ресурсів для підтримки постійного зростання та вдосконалення персоналу державної служби [15; 28].

Ще одним ефективним нововведенням у розвитку персоналу державної служби є впровадження програм розвитку *soft skills*. Усвідомлюючи важливість навичок міжособистісного спілкування в державному секторі, організації пропонують тренінги з комунікації, вирішення конфліктів, емоційного інтелекту та командної роботи. Семінари та експериментальні навчальні заходи розроблені для покращення цих навичок м'якого

спілкування, дозволяючи державним службовцям ефективно взаємодіяти з колегами, зацікавлені сторони та громада. Сприяючи розвитку навичок м'якого спілкування, організації можуть покращити співпрацю, процес прийняття рішень і загальну продуктивність на державних посадах.

Запровадження гнучких методів навчання суттєво підвищило доступність та ефективність програм навчання державних службовців. Організації пропонують онлайн-курси для самостійного навчання для віддалених співробітників і осіб з різноманітними графіками. Крім того, варіанти змішаного навчання, які поєднують онлайн-модулі з особистими навчальними сесіями, забезпечують комплексне та інтерактивне навчання. Також реалізуються можливості навчання без відриву від роботи, щоб дозволити персоналу застосовувати свої знання в реальних сценаріях, отримуючи практичний досвід і практичні навички, які можна безпосередньо перенести на їхні ролі.

Використання електронного навчання (e-learning). Електронне навчання є одним з найефективніших інструментів для розвитку персоналу, оскільки дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця. Воно також надає можливість створювати індивідуальні траєкторії навчання для кожного працівника.

Канада активно використовує платформу Moodle для навчання державних службовців. Ця система дозволяє створювати курси, що відповідають потребам різних підрозділів та рівнів державної служби. Навчальні матеріали включають відеолекції, інтерактивні тести, форуми для обговорень та інші ресурси, що сприяють активному засвоєнню знань. Завдяки використанню Moodle, канадські державні службовці мають можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію та оновлювати знання відповідно до актуальних вимог.

Польща створила національний портал дистанційного навчання для державних службовців, який пропонує широкий спектр курсів, від базових до спеціалізованих. Цей портал дозволяє державним службовцям вибирати

курси, що відповідають їх професійним потребам, і проходити навчання у зручний для них час. Платформа також містить інтерактивні елементи, такі як відео, тести та онлайн-форуми, що робить процес навчання більш залучаючим та ефективним.

Гейміфікація, або застосування ігрових елементів у навчанні, сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників. Вона перетворює процес навчання на цікавий та захоплюючий досвід.

У Сполучених Штатах програма "Skillsoft" використовує гейміфікаційні елементи для навчання державних службовців. Учасники можуть заробляти бали за виконання навчальних завдань, брати участь у лідерських таблицях та отримувати нагороди за досягнення. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників до навчання та активному засвоєнню нових знань.

Австралія використовує платформу "EdApp", яка інтегрує гейміфікаційні елементи у процес навчання державних службовців. Платформа пропонує різноманітні ігрові завдання, квізи та змагання між працівниками, що робить процес навчання більш цікавим і мотивуючим. Це сприяє не лише підвищенню рівня знань, але й формуванню командного духу серед працівників[13].

Застосування технологій аналізу великих даних та штучного інтелекту дозволяє більш точно визначати потреби у навчанні, прогнозувати результати та оптимізувати навчальні програми.

У Великобританії використовують аналітичну платформу "Cornerstone OnDemand" для розвитку персоналу. Ця платформа аналізує дані про професійні досягнення, потреби у навчанні та результати навчання кожного працівника. На основі отриманих даних розробляються індивідуальні програми навчання, що дозволяє забезпечити максимальну ефективність навчальних заходів.

Сінгапур активно впроваджує штучний інтелект у розвиток персоналу державної служби. Система аналізує дані про діяльність працівників, їхні

навички та професійні досягнення, щоб створювати персоналізовані навчальні плани. Це дозволяє швидко визначати потреби у навчанні та пропонувати відповідні курси, що значно підвищує ефективність навчального процесу.

Ротація кадрів та міжвідомче стажування сприяють обміну досвідом між різними підрозділами та органами державної влади, що підвищує загальний рівень професіоналізму та ефективності роботи.

У Японії існує програма ротації кадрів, яка передбачає регулярну зміну посадових обов'язків та місць роботи для державних службовців. Це дозволяє працівникам набувати різноманітний досвід, розширювати свої професійні навички та краще розуміти роботу різних підрозділів. Такий підхід сприяє формуванню універсальних фахівців, здатних ефективно працювати в будь-яких умовах.

У Німеччині активно використовуються програми міжвідомчого стажування, які дозволяють державним службовцям працювати у різних міністерствах та відомствах. Це сприяє обміну досвідом, підвищенню кваліфікації та покращенню взаємодії між різними органами державної влади. Стажування надає можливість працівникам ознайомитися з різними аспектами державного управління та застосувати свої знання у нових умовах.

Підтримка культури безперервного навчання є важливим елементом для забезпечення постійного розвитку персоналу. Це включає створення умов для навчання, заохочення до саморозвитку та впровадження програм підтримки.

Сінгапур впровадив програму "Continuous Learning Program", яка надає державним службовцям можливість постійного навчання та підвищення кваліфікації. Програма включає широкий спектр курсів, тренінгів та семінарів, а також надає фінансову підтримку для навчання за кордоном. Такий підхід сприяє формуванню культури безперервного навчання та стимулює працівників до постійного самовдосконалення [13].

У Швеції існує програма розвитку талантів, яка передбачає підтримку працівників у їх професійному та особистісному зростанні. Програма включає індивідуальні плани розвитку, менторство, коучинг та регулярні оцінки результатів. Такий підхід дозволяє виявляти та розвивати таланти всередині організації, що сприяє підвищенню ефективності та мотивації працівників.

Мобільні додатки дозволяють забезпечити зручний доступ до навчальних матеріалів та стимулюють самонавчання.

У багатьох країнах державні службовці використовують мобільний додаток "Duolingo" для вивчення іноземних мов. Цей додаток дозволяє вивчати мови у зручний для користувача час, використовуючи короткі уроки, інтерактивні завдання та тести. Такий підхід сприяє підвищенню рівня володіння іноземними мовами, що є важливим для ефективної комунікації у міжнародних відносинах.

"Coursera" є платформою, що пропонує широкий спектр онлайн-курсів від провідних університетів світу. Державні службовці можуть використовувати цей додаток для підвищення своєї кваліфікації, вивчення нових дисциплін та отримання сертифікатів. Такий підхід дозволяє працівникам постійно оновлювати свої знання та навички відповідно до сучасних вимог.

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» реалізує на договірних засадах для органів державної влади та органів місцевого самоврядування наступні програми:

- «Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії "Б" (не рідше одного разу на три роки)»;
- «Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії "Б" (першопризначені)»;

- «Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії "В" (не рідше одного разу на три роки)»;
- «Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії "В" (першопризначені)»;
- «Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесено до V-VII категорій посад (не рідше одного разу на три роки)»;
- «Загальна професійна (сертифікатна) програма «Управління публічними фінансами»;
- «Загальна професійна (сертифікатна) програма «Запобігання корупції та забезпечення доброчесності на публічній службі»;
- «Загальна професійна (сертифікатна) програма «Ділова українська мова»;
- «Загальна професійна (сертифікатна) програма «Ділова англійська мова у сфері публічного управління»;
- Загальна короткострокова програма «Діджиталізація в органах влади»;
- Загальна короткострокова програма «Комунікація та взаємодія в органах влади»;
- Загальна короткострокова програма «Актуальні питання гарантування прав людини»;
- Загальна короткострокова програма «Впровадження змін та прийняття управлінських рішень в органах влади»;
- Загальна короткострокова програма «Впровадження змін в органах влади»;
- Загальна короткострокова програма «Публічні закупівлі в Україні»;
- Загальна короткострокова програма «Гендерна політика в Україні»;

- Загальна короткострокова програма «Сприйняття змін в публічних органах влади»;
- Загальна короткострокова програма «Державна політика з питань європейської інтеграції»;
- Загальна короткострокова програма «Інформаційна безпека та кібербезпека в органах влади»;
- Загальна короткострокова програма «Попередження та протидія гібридним загрозам»;
- Загальна короткострокова програма «Ділова українська мова та ділове спілкування в публічному управлінні»;
- Загальна короткострокова програма «Електронне урядування та електронна демократія»;
- Загальна короткострокова програма «Запобігання проявам корупції в органах влади»;
- Загальна короткострокова програма «Прийняття ефективних управлінських рішень в органах публічної влади»;
- Загальна короткострокова програма «Управління публічними фінансами»;
- Загальна короткострокова програма «Розвиток лідерства в органах влади»;
- Загальна короткострокова програма Загальна короткострокова програма «Адміністративні процедури у сфері публічного управління»;
- Загальна короткострокова програма «Впровадження стандартів захисту персональних даних. Доступ до публічної інформації. Публікація відкритих даних»;
- Загальна короткострокова програма «Державна політика у сфері розвитку місцевого самоврядування та територіальної організації влади»;
- Загальна короткострокова програма «Державна політика України щодо набуття членства в ЄС та НАТО»;

- Загальна короткострокова програма «Дотримання прав та інтересів осіб з інвалідністю»;
- Загальна короткострокова програма «Наближення законодавства України до права Європейського союзу»;
- Загальна короткострокова програма «Співробітництво територіальних громад. Стратегічне планування розвитку регіонів і територіальних громад»;
- Загальна короткострокова програма «Способи забезпечення правопорядку в деокупованих територіях»;
- Загальна короткострокова програма «Стратегічне управління та планування в публічному управлінні»;
- Загальна короткострокова програма «Стратегічні комунікації в органах публічної влади»;
- Загальна короткострокова програма «Управління персоналом в органах публічної влади»;
- Загальна короткострокова програма «Цифрова грамотність в органах публічної влади».

Взаємодією з місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, територіальними підрозділами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, підприємствами, установами та організаціями, іншими стейкхолдерами з питань підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб, а також організацією проведення підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування в навчально-науковому інституті «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна займається Центр професійного розвитку управлінських кадрів.

Окрім цього в Харківському національному університеті імені В.Н. Каразіна можна здобути магістерський ступінь за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Впровадження інновацій у практику розвитку персоналу публічної служби є необхідним для забезпечення ефективності та результативності державного управління. Розглянуті приклади успішного впровадження інновацій демонструють, що використання сучасних технологій, новітніх методів навчання та гнучких підходів до розвитку кадрів дозволяє досягти значних результатів у підвищенні професійного рівня державних службовців.

Для успішного впровадження інновацій необхідно забезпечити підтримку керівництва, створити сприятливі умови для навчання та розвитку, а також активно використовувати досвід інших країн. Запропоновані приклади та рекомендації можуть бути використані для вдосконалення процесів розвитку персоналу в органах публічної служби, що сприятиме підвищенню якості державного управління та загальному розвитку суспільства.

Впровадження стратегій постійного вдосконалення має важливе значення для успіху ініціатив з розвитку персоналу державної служби. Організації встановлюють механізми зворотного зв'язку для збору інформації щодо ефективності навчальних програм від учасників і зацікавлених сторін. На основі цих відгуків регулярно вносяться оновлення та перегляди для підвищення якості та актуальності навчальних матеріалів і методів. Розвиваючи культуру безперервного навчання та професійного розвитку, громадські організації можуть адаптуватися до мінливих потреб і викликів, забезпечуючи, щоб їхній персонал залишався кваліфікованим і ефективним у своїх ролях.

Отже, успішне впровадження інновацій у практику розвитку персоналу державної служби відіграє ключову роль у стимулюванні постійного зростання, ефективності та досконалості в державному секторі. Завдяки інтеграції технологічних навчальних програм, співпраці з навчальними закладами, ініціатив з підготовки лідерів, інструментів оцінювання на основі компетенцій, навчання різноманітності та інклюзії, аналітики даних для персоналізованого навчання, програм розвитку навичок м'якого спілкування,

гнучких методів навчання, стратегій постійного вдосконалення та Завдяки інноваційним стратегіям найму та утримання персоналу громадські організації можуть підвищити кваліфікацію, знання та здібності свого персоналу. Ці інновації не тільки призводять до покращення продуктивності та надання послуг, але й сприяють створенню культури безперервного навчання, професійного розвитку та досконалості в громадських організаціях.

Оцінка впливу цих інновацій за допомогою опитувань, оцінок і показників ефективності дозволяє організаціям приймати керовані даними рішення щодо майбутніх удосконалень, гарантуючи, що їхні стратегії розвитку персоналу залишаються актуальними, ефективними та узгодженими з мінливими потребами сектору державних послуг. Зрештою, запроваджуючи інновації у розвитку персоналу, громадські організації можуть краще підготувати свій персонал до того, щоб орієнтуватися в складнощах сучасного ландшафту публічних послуг і надавати високоякісні послуги, які відповідають різноманітним потребам громад, які вони обслуговують.

3.2. Рекомендації щодо подальшого розвитку персоналу публічної служби

У системі державної служби в Україні, що постійно змінюється, розвиток і підвищення кваліфікації персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління та надання послуг громадянам. З цією метою вкрай необхідно впроваджувати стратегічні заходи, які зосереджені на комплексних програмах навчання, ініціативах з розвитку лідерства, зміцненні систем оцінки ефективності, покращенні стратегій найму та утримання персоналу, а також інвестуванні в технології та навчання цифрових навичок. Займаючись цими ключовими напрямками, державна служба в Україні може підвищити спроможність своєї робочої сили, що призведе до підвищення ефективності, прозорості та підзвітності діяльності уряду [10].

Сприяння культурі безперервного навчання та професійного зростання має важливе значення для постійного розвитку персоналу в державному секторі в Україні. Заохочуючи співробітників до подальшої освіти та отримання сертифікатів, організації можуть озброїти своїх співробітників передовими навичками та знаннями, які відповідають їхнім посадам. Організація сесій з обміну знаннями та семінарів щодо галузевих тенденцій не лише сприяє розвитку культури співпраці, але й гарантує, що співробітники залишаються в курсі останніх подій у своїй галузі. Крім того, створення навчального фонду для підтримки цілей професійного розвитку співробітників демонструє готовність інвестувати в розвиток і успіх робочої сили, що зрештою призводить до більш кваліфікованої та мотивованої команди.

Сприяння різноманітності та інклюзії на робочому місці має вирішальне значення для створення сприятливого та справедливого середовища для всіх працівників державної служби в Україні. Впровадження навчальних програм різноманітності може допомогти підвищити обізнаність про важливість інклюзивності та поваги до відмінностей серед співробітників. Створення груп інтересів і мереж підтримки для недостатньо представлених працівників забезпечує відчуття спільності та приналежності, що є важливим для морального духу та залученості працівників. Крім того, забезпечення рівних можливостей для просування по службі незалежно від походження чи ідентичності сприяє розвитку меритократичної культури, де люди визнаються та винагороджуються на основі їхніх навичок та внеску, а не зовнішніх факторів.

Зміцнення партнерства з міжнародними організаціями та експертами може значною мірою сприяти розвитку кадрів у сфері державної служби в Україні. Співпрацюючи з міжнародними інституціями для обміну кращими практиками розвитку державних послуг, українські організації можуть вчитися на світовому досвіді та адаптувати успішні стратегії до свого контексту. Запрошення іноземних експертів для проведення тренінгів і

семінарів для українського персоналу відкриває свіжий погляд і сприяє обміну знаннями та досвідом. Крім того, участь у транскордонних програмах обміну знаннями дозволяє українським державним службовцям розширити свій кругозір і отримати знання про інноваційні підходи до управління та адміністрування.

Розширення можливостей працівників через процеси прийняття рішень за участю є ключовим фактором для виховання почуття власності та залученості серед працівників державної служби в Україні. Заохочуючи внесок персоналу в розробку політики та прийняття організаційних рішень, організації можуть використовувати різноманітний досвід і перспективи своєї робочої сили. Створення рад або комітетів працівників для представлення різних точок зору гарантує, що всі голоси будуть почуті та враховані в процесі прийняття рішень. Визнання та винагорода за інноваційні ідеї та внесок співробітників не тільки мотивує співробітників, але й розвиває культуру творчості та постійного вдосконалення в організації [11].

Посилення навчання з питань етики та доброчесності має важливе значення для розвитку культури прозорості та підзвітності в секторі державних послуг в Україні. Проводячи регулярні семінари з етики, організації можуть посилити важливість дотримання етичних стандартів і продемонструвати відданість чесності в усіх своїх операціях. Встановлення кодексу поведінки та етичних принципів для працівників державної служби передбачає чіткі очікування та межі, керуючи їхньою поведінкою відповідно до етичних принципів. Запровадження механізмів повідомлення про неетичну поведінку та захисту викривачів має вирішальне значення для збереження довіри та авторитету в організації, оскільки це заохочує повідомляти про неправомірну поведінку без страху помсти [7].

Поліпшення міжгалузевої та міжвідомчої співпраці є ключовим фактором для підвищення ефективності та ефективності надання державних послуг в Україні. Сприяючи міжвідомчому співробітництву над спільними проектами та ініціативами, урядові установи можуть використовувати

різноманітні знання та ресурси для досягнення спільних цілей. Встановлення каналів зв'язку для координації зусиль між різними відділами забезпечує безперервну співпрацю та узгодження цілей. Організація спільних тренінгів і семінарів для працівників різних секторів сприяє міжсекторальному обміну знаннями та взаємному навчанню, сприяючи розвитку культури співпраці та колективного впливу.

Покращення надання державних послуг за допомогою підходів, орієнтованих на клієнта, має вирішальне значення для задоволення потреб і очікувань громадян в Україні. Навчання співробітників найкращим практикам обслуговування клієнтів і досконалості послуг дає їм навички надання високоякісних послуг і сприяння позитивній взаємодії з користувачами послуг. Впровадження механізмів зворотного зв'язку, таких як опитування та скриньки пропозицій, дозволяє організаціям збирати відгуки клієнтів і постійно покращувати надання послуг. Розробка статутів і стандартів послуг встановлює чіткі очікування щодо якості та ефективності послуг, гарантуючи, що державні послуги надаються своєчасно та ефективно для задоволення потреб громади.

Посилення готовності до стихійних лих і навичок управління кризовими ситуаціями є життєво важливим для забезпечення стійкості та оперативності реагування сектору державних послуг в Україні. Навчання протоколам і процедурам реагування на надзвичайні ситуації надає персонал знанням і навичкам для ефективного вирішення кризових ситуацій і зменшення ризиків. Проведення симуляційних вправ, таких як настільні тренування та навчання за сценаріями, дозволяє організаціям перевірити свою готовність і координацію в контрольованому середовищі. Створення планів на випадок надзвичайних ситуацій і комунікаційних стратегій дозволяє швидко і скоординовано реагувати на надзвичайні ситуації, підвищуючи загальну готовність і ефективність зусиль з управління кризою [5; 12].

Розвиток персоналу в публічній службі є критично важливим для забезпечення ефективного державного управління та якісного надання послуг населенню.

Ураховуючи сучасні виклики та тенденції, необхідно впроваджувати комплексний підхід до розвитку кадрів, який включатиме інноваційні методи навчання, використання сучасних технологій, а також гнучкі та адаптивні підходи до управління персоналом.

1. Інтеграція безперервного навчання в корпоративну культуру

Важливо впровадити політику, яка б підтримувала принцип безперервного навчання на всіх рівнях публічної служби. Це може включати розробку програм професійного розвитку, фінансову підтримку навчальних ініціатив та заохочення працівників до участі в різноманітних освітніх заходах.

Створення спеціалізованих навчальних центрів для державних службовців дозволить забезпечити систематичне та структуроване навчання. Ці центри можуть пропонувати курси, семінари, тренінги та майстер-класи з різних аспектів державного управління.

2. Використання сучасних технологій для навчання

Розробка та впровадження платформ електронного навчання (e-learning) дозволять державним службовцям навчатися у зручній для них час та місце. Такі платформи можуть включати відеолекції, інтерактивні тести, онлайн-курси та інші навчальні ресурси.

Мобільні додатки для навчання можуть значно підвищити доступність та зручність освітніх програм. Вони дозволяють працівникам навчатися "на ходу", використовуючи свої смартфони чи планшети.

3. Гейміфікація навчального процесу

Використання гейміфікації в навчальному процесі допоможе зробити його більш цікавим та таким, що краще залучає до навчального середовища. Це може включати систему нагород, бали за досягнення, лідерські таблиці та інші ігрові елементи.

Організація внутрішніх змагань та конкурсів з навчальних тем стимулює працівників до активного навчання та самовдосконалення. Це також сприяє формуванню командного духу та здорової конкуренції.

4. Індивідуалізація навчання

Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника дозволить врахувати його професійні потреби та кар'єрні цілі. Це забезпечить більш цілеспрямоване та ефективне навчання. Запровадження програм коучингу та менторства сприятиме професійному та особистісному зростанню працівників. Ментори та коучі можуть допомагати працівникам у визначенні кар'єрних цілей та шляхів їх досягнення.

5. Підтримка мотивації та залученості

Мотиваційні програми можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні заохочення. Це можуть бути премії, нагороди, публічне визнання, додаткові вихідні дні тощо.

Наявність чітких перспектив кар'єрного зростання є важливим мотиватором для працівників. Організація повинна пропонувати можливості для просування по службі, участі в проектах та ініціативах, що сприяють професійному розвитку.

6. Використання аналізу даних для оптимізації навчання

Застосування аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки результатів навчання дозволить краще розуміти потреби працівників та ефективність навчальних програм. Це може включати аналіз результатів тестування та зворотного зв'язку від учасників навчання, а також інших показників.

На основі зібраних даних можна створювати індивідуальні траєкторії навчання, що враховують поточні знання та навички працівника, його професійні потреби та кар'єрні цілі.

7. Підтримка здоров'я та благополуччя працівників

Програми підтримки здоров'я можуть включати організацію спортивних заходів, медичних оглядів, консультацій з психологами та

іншими фахівцями. Це сприятиме підвищенню загального рівня здоров'я та продуктивності працівників.

Забезпечення балансу між роботою та особистим життям є важливим фактором для збереження здоров'я та мотивації працівників. Це може включати гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, організацію сімейних заходів тощо.

8. Ротація кадрів та міжвідомче стажування

Програми ротації кадрів дозволять працівникам набувати різноманітний досвід, розширювати свої професійні навички та краще розуміти роботу різних підрозділів.

Це сприятиме формуванню універсальних фахівців, здатних ефективно працювати в будь-яких умовах.

Міжвідомчі стажування дозволять державним службовцям працювати у різних міністерствах та відомствах, що сприятиме обміну досвідом, підвищенню кваліфікації та покращенню взаємодії між різними органами державної влади.

9. Підтримка інновацій та креативності

Заохочення працівників до впровадження інноваційних підходів у роботі сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності. Це може включати підтримку нових ідей, організацію конкурсів на краще інноваційне рішення та інші заходи.

Створення умов, що сприяють креативності, включає надання працівникам часу та ресурсів для розробки нових ідей, підтримку експериментів та забезпечення атмосфери, де цінується інноваційне мислення.

10. Використання міжнародного досвіду

Вивчення міжнародного досвіду у сфері розвитку персоналу та його адаптація до місцевих умов дозволить впроваджувати передові практики та підвищувати ефективність управління людськими ресурсами. Організація міжнародних обмінів та стажувань дозволить працівникам публічної служби

набувати досвід роботи в інших країнах, знайомитися з новітніми методами управління та впроваджувати їх у своїй роботі.

Розвиток персоналу в публічній службі є важливим завданням для забезпечення ефективного та результативного державного управління. Впровадження рекомендацій, наведених у цьому розділі, сприятиме підвищенню кваліфікації та мотивації державних службовців, покращенню якості надання послуг та загальному розвитку державної служби. Використання сучасних технологій, інноваційних підходів та міжнародного досвіду дозволить створити гнучку та адаптивну систему управління людськими ресурсами, яка відповідатиме потребам суспільства та викликам часу [6].

Просування практик сталого розвитку та піклування про довкілля має важливе значення для сприяння відповідальній та екологічно свідомій діяльності державних послуг в Україні. Інтегруючи принципи сталого розвитку в політику та діяльність, організації можуть зменшити свій вплив на навколишнє середовище та сприяти забезпеченню довгострокового добробуту громади.

Пропонуючи навчання з охорони навколишнього середовища та управління ресурсами, співробітники отримують знання та навички для впровадження зелених ініціатив і практик у своїй щоденній роботі. Впровадження заходів сталого розвитку, таких як програми енергоефективності та стратегії зменшення відходів, демонструє прихильність до охорони навколишнього середовища та сприяє побудові більш сталого майбутнього для України.

Отже, подальший розвиток персоналу в секторі державних послуг в Україні потребує багатогранного підходу, який охоплює комплексні програми навчання, ініціативи з розвитку лідерства, системи оцінки ефективності, стратегії найму та утримання, навчання технологіям та цифровим навичкам, постійне навчання та професійне зростання, зусилля щодо різноманітності та інклюзії, міжнародне партнерство, процеси

прийняття рішень за участю, послуги з підтримки психічного здоров'я, тренінги з етики та доброчесності, міжгалузєва співпраця, підходи, орієнтовані на клієнта, готовність до катастроф та практики сталого розвитку.

Зосереджуючись на цих ключових сферах і впроваджуючи стратегічні заходи для підвищення можливостей і добробуту державних службовців, Україна може підвищити ефективність, результативність і підзвітність свого управління та надання послуг, що зрештою принесе користь громадянам і нації в цілому.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу публічної служби є ключовим елементом для забезпечення ефективності та результативності державного управління. Вивчення теоретичних засад, аналіз практичного досвіду та розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів розвитку персоналу є надзвичайно важливими для підвищення якості роботи державних службовців та забезпечення стабільного розвитку суспільства.

1. **Поняття та методи розвитку персоналу.** Розвиток персоналу охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності, знань та навичок державних службовців. Основні методи розвитку включають навчання, тренінги, коучинг, наставництво, ротацію кадрів, а також самоосвіту. Важливим є індивідуальний підхід до кожного працівника, що враховує його особистісні та професійні характеристики.

2. **Стратегічні засади розвитку персоналу.** Розвиток персоналу має базуватися на стратегічних засадах, які включають визначення цілей, планування, моніторинг та оцінку результатів. Стратегії розвитку повинні відповідати загальним цілям і завданням організації, сприяти формуванню компетентного, мотивованого та відповідального персоналу. Особливе значення має інтеграція процесів розвитку персоналу у загальну стратегію розвитку організації.

3. **Історія та організаційна структура Харківської обласної державної адміністрації.** Харківська обласна державна адміністрація є важливим органом державної влади, що здійснює управління регіоном. Її структура включає різні департаменти та відділи, що відповідають за різні сфери діяльності, включаючи розвиток персоналу. Вивчення історії та структури адміністрації дозволило зрозуміти специфіку її роботи та основні виклики, з якими вона стикається.

4. **Здійснені заходи щодо розвитку персоналу.** Харківська обласна державна адміністрація впровадила низку заходів для розвитку персоналу,

включаючи навчальні програми, тренінги, семінари та стажування. Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації державних службовців, розвитку їхніх лідерських якостей та професійних компетенцій. Аналіз показав, що ці заходи мають позитивний вплив на ефективність роботи персоналу, проте потребують подальшого вдосконалення.

5. Приклади успішного впровадження інновацій у практику розвитку персоналу. Вивчення успішних практик в інших регіонах та країнах показало, що впровадження інноваційних підходів, таких як електронне навчання, мобільні додатки для самоосвіти, гейміфікація навчального процесу, сприяє підвищенню ефективності та мотивації державних службовців. Запровадження подібних інновацій в діяльність Харківської обласної державної адміністрації може значно покращити результати розвитку персоналу.

6. Рекомендації щодо подальшого розвитку персоналу в публічній службі.

Для подальшого вдосконалення процесів розвитку персоналу необхідно:

- розробити та впровадити комплексну стратегію розвитку персоналу, яка враховує потреби та особливості організації.
- забезпечити регулярне проведення навчальних заходів, тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації персоналу.
- впровадити сучасні технології та інноваційні методи навчання, що сприятимуть ефективному засвоєнню знань та навичок.
- підтримувати культуру безперервного навчання та розвитку, мотивувати працівників до самовдосконалення.
- здійснювати постійний моніторинг та оцінку результатів навчальних заходів, коригувати стратегії та методи розвитку на основі отриманих даних.

Отже, розвиток персоналу публічної служби є багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування сучасних

викликів і тенденцій. Харківська обласна державна адміністрація має значний потенціал для подальшого вдосконалення процесів розвитку персоналу, що дозволить підвищити ефективність її діяльності та сприятиме загальному розвитку регіону.

Впровадження інноваційних підходів, систематичне навчання та підвищення кваліфікації, а також стратегічне планування є ключовими факторами успішного розвитку персоналу публічної служби. Розробка та реалізація відповідних заходів на основі рекомендацій, викладених у даній магістерській роботі, сприятиме формуванню професійної, компетентної та мотивованої команди державних службовців, готових до ефективного вирішення завдань державного управління.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андреев, А. В. Проблеми правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. Київ. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2019. 417 с.
2. Антипцева О. Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Випуск 17. Ч. 1. С.77-80.
3. Біпоног Т. В. Економічна ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2010. Вип. 10. С. 15–22.
4. Ботвінов Р. Г. Публічна служба особливого призначення в Україні: монографія. Дніпро : ДРІДУНАДУ, 2017. 279 с.
5. Ботвінов Р. Г. Розвиток публічної служби особливого призначення в Україні : дис. ... док. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Дніпро. НАДУ ДРІДУ. Дніпро, 2018. 502 с.
6. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70). 2020. № 2. С. 18–23.
7. Губанов О. О. Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. *Південноукраїнський правничий правопис*. 2018. Вип. 3. С. 104–108.
8. Дригуля Н. М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 85–89.
9. Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 362–367.

10. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 263–267.
11. Качан Я. Фактори впливу на професійний розвиток публічної служби в Україні. *Публічне урядування*. 2020. № 4 (24). С. 136–145.
12. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2 (76) С. 101–106.
13. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. С. 147–154.
14. Лозинська Т. М., Компанець О. І. HR-технології в кадровій політиці органів виконавчої влади. *Edukation and Studies: Collection of scientific articles. Editoria di Modena*. Rome. Italy. 2019. P. 89–92.
15. Нісфоян С. С. Витрати на розвиток персоналу підприємства. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 квіт. 2011 р. Кіровоград. 2011. Ч. 1. С. 170–171.
16. Омелянович О. Т. Публічна служба в Україні: поняття та зміст. *Часопис Київського університету права*. 2016. № 2. С. 397–402.
17. Онуфрієнко О. В. Розвиток європейської державної (публічної) служби: від модернізації до постмодернізації. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 9/10 (35/36). С. 78–90.
18. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 3(66). С. 181–187.
19. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 10–15.
20. Плетньова, Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання.

Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. 2023. № 1. С. 111–118.

21. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323–327.*

22. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : автореф. дис. ... к. н. держ. упр. : 25.00.02. Київ : Національна академія державного управління при Президентіві України, 2018. 26 с.

23. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення : 11.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 12.04.2024).

24. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення : 11.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.04.2024).

25. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. Дата оновлення : 11.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.04.2024).

26. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Дата оновлення : 11.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 12.04.2024).

27. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Дата оновлення : 14.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 12.04.2024).

28. Прудіус, Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. 2016. № 3 (55). С. 162–167.*

29. Публічна служба : навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної, вечірньої та заочної форми навчання) / Л.Р. Біла-Тіунова, А.В. Кубаєнко. - 2021. - 100с.

30. Рунова Н. О. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. 2012. № 3. С. 269–273.

31. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 49-59.

32. Сидоренко Н. С. Інтерпретація поняття «публічна служба» з урахуванням зарубіжного досвіду. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 9/10 (35/36). С. 71–77.

33. Стельмашук Л. Співвідношення понять «публічна служба» та «державна служба». *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 1. С. 48–57.

34. Стратегія реформування державного управління України на 2022 - 2025 роки : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#n13> (дата звернення 12.04.2024).

35. Сурай І. Г. Генеза поняття «публічна служба». *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 22 листоп. 2019 р. Київ. 2019. С. 80–83.

36. Сурай І. Г. Еволюційність парадигмальних змін у публічному управлінні, публічній службі, управлінні персоналом. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 30 жовтня 2020 р. Переяслав. 2020. С. 178–185.

37. Сурай І. Г. Формування та розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : монографія. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2012. 332 с.

38. Сурай І. Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 2(8). С. 111–132.
39. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 189–196.
40. Харківська міська рада : веб-сайт: <https://www.city.kharkiv.ua> (дата звернення: 14.05.2024).
41. Харківська обласна військова адміністрація : веб-сайт: URL:<https://kharkivoda.gov.ua>(дата звернення: 14.05.2024).
42. Хорошенко О. В. Організація публічної служби в Україні: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2015. 251с.
43. Чавикіна Т. І. Державна служба: трудовий аспект. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2016. № 2 (73). С. 183–188.
44. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1. С. 285–293.

ДОДАТКИ

Додаток А
Перелік структурних підрозділів
Харківської обласної державної адміністрації

Затверджено
розпорядження голови
обласної державної адміністрації
18.03.2014 №57 (зі змінами)

ПЕРЕЛІК
структурних підрозділів обласної державної адміністрації

1. Департамент агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації
2. Департамент екології та природних ресурсів Харківської обласної державної адміністрації
3. Департамент економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації
4. Департамент житлово-комунального господарства та розвитку інфраструктури Харківської обласної державної адміністрації
5. Департамент з підвищення конкурентоспроможності регіону Харківської обласної державної адміністрації
6. Департамент капітального будівництва Харківської обласної державної адміністрації
7. Департамент масових комунікацій Харківської обласної державної адміністрації
8. Департамент містобудування та архітектури Харківської обласної державної адміністрації
9. Департамент науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації
10. Департамент оборонної, мобілізаційної роботи та взаємодії з правоохоронними органами Харківської обласної державної адміністрації
11. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації
12. Департамент фінансів Харківської обласної державної адміністрації
13. Департамент цивільного захисту Харківської обласної державної адміністрації
14. Юридичний департамент Харківської обласної державної адміністрації
15. Управління культури і туризму Харківської обласної державної адміністрації
16. Департамент охорони здоров'я Харківської обласної державної адміністрації
17. Управління паливно-енергетичного комплексу Харківської обласної державної адміністрації

18. Управління розвитку промисловості Харківської обласної державної адміністрації
20. Управління у справах молоді та спорту Харківської обласної державної адміністрації
21. Відділ забезпечення доступу до публічної інформації Харківської обласної державної адміністрації
22. Сектор у справах релігій Харківської обласної державної адміністрації
23. Служба у справах дітей Харківської обласної державної адміністрації
24. Державний архів Харківської області

Додаток Б

Витяг із Регламенту Харківської ОДА, затвердженого 17.07.2020 р. № 436



ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

17 липня 2020 року

Харків

№ 436

**Про затвердження Регламенту
Харківської обласної державної
адміністрації**

Відповідно до статті 45 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», Типового регламенту місцевої державної адміністрації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 року № 2263 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2007 року № 1270):

1. Затвердити Регламент Харківської обласної державної адміністрації (далі – Регламент), що додається.

2. Першому заступнику голови обласної державної адміністрації, заступникам голови обласної державної адміністрації, керівнику апарату обласної державної адміністрації, керівникам структурних підрозділів обласної державної адміністрації та її апарату, головам районних державних адміністрацій забезпечити дотримання норм Регламенту.

3. Визнати такими, що втратили чинність, розпорядження голови обласної державної адміністрації:

від 13 вересня 2018 року № 519 «Про затвердження Регламенту Харківської обласної державної адміністрації»;

від 12 жовтня 2018 року № 581 «Про внесення змін до розпорядження голови обласної державної адміністрації від 13 вересня 2018 року № 519»;

від 01 березня 2019 року № 64 «Про внесення зміни до розпорядження голови обласної державної адміністрації від 13 вересня 2018 року № 519».

Голова обласної державної
адміністрації

Олексій КУЧЕР

Відповідальність за своєчасну та якісну підготовку звітів про виконання плану роботи обласної державної адміністрації за відповідний період покладається на керівників структурних підрозділів та першого заступника, заступників голови обласної державної адміністрації, керівника апарату обласної державної адміністрації (відповідно до розподілу обов'язків).

Голові обласної державної адміністрації подається узагальнений звіт про виконання плану роботи за попередній квартал (рік) до 25 числа місяця, наступного кварталу (року).

Звіт про результати діяльності обласної державної адміністрації за відповідний період розміщується на її офіційному вебсайті та в місцевих засобах масової інформації.

3. Організація роботи апарату обласної державної адміністрації

3.1. Апарат обласної державної адміністрації здійснює правове, організаційне, матеріально-технічне та інше забезпечення діяльності обласної державної адміністрації.

Організація роботи апарату обласної державної адміністрації здійснюється відповідно до Законів України «Про місцеві державні адміністрації», «Про державну службу», «Про запобігання корупції», цього Регламенту, Положення про апарат обласної державної адміністрації, затвердженого розпорядженням голови обласної державної адміністрації.

3.2. Забезпечення поточної діяльності голови обласної державної адміністрації здійснює патронатна служба голови обласної державної адміністрації апарату обласної державної адміністрації. Основні її завдання, функції та права визначені у Положенні про патронатну службу голови обласної державної адміністрації апарату обласної державної адміністрації, затвердженому розпорядженням голови обласної державної адміністрації.

3.3. Забезпечення поточної діяльності першого заступника, заступників голови обласної державної адміністрації здійснює відділ організації роботи керівництва управління забезпечення діяльності керівництва апарату обласної державної адміністрації. Основні його завдання, функції та права визначені у Положенні про управління забезпечення діяльності керівництва апарату обласної державної адміністрації, затвердженому розпорядженням голови обласної державної адміністрації.

4. Робота з персоналом

4.1. Робота з персоналом в обласній державній адміністрації спрямовується на комплексне вирішення питання щодо комплектування місцевих органів виконавчої влади висококваліфікованими та компетентними працівниками.

У роботі з персоналом обласна державна адміністрація керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законами України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про запобігання корупції» та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, Положенням про управління роботи з персоналом апарату обласної державної адміністрації, затвердженим розпорядженням голови обласної державної адміністрації, іншими нормативно-правовими актами, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, наказами керівника апарату обласної державної адміністрації, а також цим Регламентом.

4.2. Організація роботи з персоналом в обласній державній адміністрації здійснюється за комплексним планом роботи з персоналом, затвердженим наказом керівника апарату обласної державної адміністрації, у якому визначаються заходи з добору, підготовки та підвищення кваліфікації працівників, організації роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій та головами акціонерних товариств, контрольний пакет акцій яких належить державі, роботи з нагородними документами.

4.3. Організацію роботи з персоналом в апараті обласної державної адміністрації та структурних підрозділах обласної державної адміністрації без статусу юридичної особи публічного права здійснює управління роботи з персоналом апарату обласної державної адміністрації, у структурних підрозділах обласної державної адміністрації зі статусом юридичної особи публічного права – відділ (сектор) управління персоналом з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.

У структурних підрозділах обласної державної адміністрації зі статусом юридичної особи публічного права, чисельність яких становить менше 10 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього підрозділу.

4.4. Перший заступник та заступники голови обласної державної адміністрації призначаються на посаду головою обласної державної адміністрації за погодженням із Кабінетом Міністрів України та Офісом Президента України в установленому порядку.

Перший заступник та заступники голови обласної державної адміністрації звільняються з посади головою обласної державної адміністрації в установленому законодавством порядку.

Перший заступник та заступники голови обласної державної адміністрації заявляють про припинення своїх повноважень новопризначеному голові обласної державної адміністрації у день його призначення відповідно до статті 10 Закону України «Про місцеві державні адміністрації».

Прийняття на державну службу до обласної державної адміністрації здійснюється за результатами конкурсу, якщо інше не передбачено чинним законодавством.

Керівники структурних підрозділів обласної державної адміністрації зі статусом юридичної особи публічного права призначаються на посади та звільняються з посад головою обласної державної адміністрації відповідно до чинного законодавства України за погодженням з органами виконавчої влади вищого рівня, крім випадків, коли структурні підрозділи обласної державної адміністрації не підзвітні та не підконтрольні відповідним центральним органам виконавчої влади.

Керівники структурних підрозділів обласної державної адміністрації без статусу юридичної особи публічного права призначаються на посади та звільняються з посад керівником апарату обласної державної адміністрації відповідно до чинного законодавства України за погодженням з органами виконавчої влади вищого рівня, крім випадків, коли структурні підрозділи обласної державної адміністрації не підзвітні та не підконтрольні відповідним центральним органам виконавчої влади.

Державні службовці апарату обласної державної адміністрації та структурних підрозділів обласної державної адміністрації без статусу юридичної особи публічного права призначаються у встановленому порядку на посади та звільняються з посад керівником апарату обласної державної адміністрації за поданням начальника управління роботи з персоналом апарату обласної державної адміністрації, погодженим керівником відповідного структурного підрозділу.

Начальник управління роботи з персоналом апарату обласної державної адміністрації призначається на посаду та звільняється з посади керівником апарату обласної державної адміністрації за наявності висновку Національного агентства України з питань державної служби.

Завідувач сектору режимно-секретної роботи апарату обласної державної адміністрації призначається на посаду керівником апарату обласної державної адміністрації за погодженням з Управлінням Служби безпеки України в Харківській області.

Працівники патронатної служби голови обласної державної адміністрації призначаються на посаду керівником апарату обласної державної адміністрації на строк повноважень голови обласної державної адміністрації.

Трудові відносини з працівниками патронатної служби голови обласної державної адміністрації припиняються в день припинення повноважень голови обласної державної адміністрації, про що видається відповідний наказ керівника апарату обласної державної адміністрації.

Прийняття на роботу до апарату обласної державної адміністрації та структурних підрозділів обласної державної адміністрації без статусу юридичної особи публічного права працівників, які виконують функції з обслуговування, і звільнення їх з роботи здійснюється керівником апарату обласної державної адміністрації за поданням начальника управління роботи з

персоналом апарату обласної державної адміністрації, погодженим керівником відповідного структурного підрозділу, відповідно до чинного законодавства.

4.5. Допуск та доступ до державної таємниці надається працівникам обласної державної адміністрації, які потребують його за умовами службової діяльності, після їх призначення на посади, перебування на яких потребує оформлення допуску до державної таємниці.

Оформлення документів на допуск до державної таємниці кандидатам на призначення на посади працівників сектору режимно-секретної роботи апарату обласної державної адміністрації, а також на посади працівників, що забезпечують функціонування запасних пунктів управління обласної державної адміністрації, здійснюється обласною державною адміністрацією та її структурними підрозділами без урахування номенклатури посад працівників, перебування на яких потребує оформлення допуску та надання доступу до державної таємниці.

4.6. Для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування кар'єри державних службовців, виявлення потреби у професійному навчанні щороку проводиться оцінювання результатів їх службової діяльності відповідно до Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого відповідною постановою Кабінету Міністрів України.

4.7. Обласна державна адміністрація створює умови державним службовцям для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку, в закладах освіти, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

4.8. Управлінням роботи з персоналом апарату обласної державної адміністрації ведеться номенклатура кадрів обласної державної адміністрації, до якої відносяться: керівництво обласної державної адміністрації, працівники апарату та структурних підрозділів обласної державної адміністрації без статусу юридичної особи публічного права, керівники структурних підрозділів обласної державної адміністрації зі статусом юридичної особи публічного права, голови районних державних адміністрацій.

На кожного працівника, прийнятого на роботу до апарату обласної державної адміністрації та структурних підрозділів обласної державної адміністрації без статусу юридичної особи публічного права, а також на посади керівників структурних підрозділів обласної державної адміністрації зі

статусом юридичної особи публічного права управлінням роботи з персоналом апарату обласної державної адміністрації оформляється особова справа, трудова книжка та видається службове посвідчення.

4.9. Службові відрядження голови, першого заступника та заступників голови обласної державної адміністрації здійснюються відповідно до чинного законодавства на підставі розпорядження голови обласної державної адміністрації.

Службові відрядження працівників апарату обласної державної адміністрації та структурних підрозділів обласної державної адміністрації без статусу юридичної особи публічного права здійснюються відповідно до чинного законодавства на підставі наказу керівника апарату обласної державної адміністрації.

Відрядження за кордон погоджуються:

голови обласної державної адміністрації – з Президентом України, Першим віце-прем'єр-міністром України, а також віце-прем'єр-міністрами України згідно з розподілом функціональних повноважень, Міністерством закордонних справ України;

першого заступника та заступників голови обласної державної адміністрації – з Першим віце-прем'єр-міністром України, а також віце-прем'єр-міністрами України згідно з розподілом функціональних повноважень, Міністерством закордонних справ України, головою обласної державної адміністрації.

керівника апарату обласної державної адміністрації, заступника керівника апарату обласної державної адміністрації – начальника управління діловодства та заступника керівника апарату обласної державної адміністрації – начальника управління забезпечення діяльності керівництва – з Міністерством закордонних справ України, головою обласної державної адміністрації;

голів районних державних адміністрацій та їх заступників – з Міністерством закордонних справ України, головою обласної державної адміністрації, а в разі його відсутності – першим заступником голови обласної державної адміністрації.

Після завершення закордонного відрядження голови, першого заступника та заступників голови обласної державної адміністрації начальником управління забезпечення діяльності керівництва забезпечується подання письмового звіту про результати відрядження (в разі необхідності – копії угод, протоколів, інших документів, що були підписані або парафоровані під час відрядження) особам та установам, з якими воно було погоджено у десятиденний строк.

Відрядження за кордон посадових осіб, у тому числі з метою участі в робочому або офіційному візиті, навчанні або підвищенні кваліфікації тощо, оформляється: головам районних державних адміністрацій та їх заступникам, керівникам структурних підрозділів обласної державної адміністрації зі статусом юридичної особи публічного права та їх заступникам після погодження з головою обласної державної адміністрації, а у разі його

