

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження напрямів професійно-особистісного розвитку державних  
службовців, на прикладі Управління Держпраці у Тернопільській області

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи БАмз-62  
спеціальності 281 – Публічне управління та

адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Пастух Г.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Рудакевич М.І.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_

(підпис)

Галушак М.П.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Федишин І.Б.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2020

## АНОТАЦІЯ

**Тема: «Дослідження напрямів професійно-особистісного розвитку державних службовців, на прикладі Управління Держпраці у Тернопільській області»**

**Магістерська робота:** 105 с., 12 рис., 18 табл., 4 додатки, 56 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процес управління професійно-особистісним розвитком державних службовців.

**Метою роботи** є дослідження напрямів професійно-особистісного розвитку державних службовців Управління Держпраці у Тернопільській області.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади управління процесом професійно-особистісного розвитку працівників державних служб.

**Наукова новизна роботи** полягає у дослідженні теоретичних засад, розробленні практичних рекомендацій та пропозицій щодо реформування системи професійно-особистісного розвитку державних службовців в Україні.

**Практичне значення результатів роботи** полягає в розробленні проектних пропозицій щодо застосування результатів соціологічного дослідження ефективності стратегічного спрямування професійно-особистісного розвитку персоналу Управління Держпраці в Тернопільській області, дослідження ролі тренінгових технологій у підвищенні рівня професійно-особистісного розвитку працівників установи, реформування оплати праці державних службовців.

**Методи дослідження** – контент-аналізу, анкетування, факторного та логічного аналізу, графічний, табличний методи.

**Ключові слова:** професійно-особистісний розвиток, реформування, державна служба, публічна установа, навчальні програми, самоосвіта, тренінгові технології, соціологічне дослідження, оплата праці.

## SUMMARY

**Topic of research: «Research of civil servants professional and personal development directions, on the example of the Department of State Labor in Ternopil region»**

**Master diploma** contains of 105 pages, 12 pictures, 18 tables, 4 additions, 56 literature sources.

**The object of research** – the process of managing the professional and personal development of civil servants.

**The purpose of the work** is to study the areas of professional and personal development of civil servants of the Department of State Labor in Ternopil region.

**The subject of the study** is the theoretical and applied principles of managing the process of professional and personal development of civil servants.

**The scientific novelty of the work** lies in the study of theoretical principles, development of practical recommendations and proposals for reforming the system of professional and personal development of civil servants in Ukraine.

**The practical significance of the results** is to develop project proposals for the application of the results of sociological research on the effectiveness of strategic direction of professional and personal development of staff of the State Labor Office in Ternopil region, research on the role of training technologies in improving professional and personal development of civil servants.

**Research methods** – content analysis, questionnaires, factor and logical analysis, graphical, tabular methods.

**Keywords:** professional and personal development, reforming, civil service, public institution, educational programs, self-education, training technologies, sociological research, remuneration.

## ЗМІСТ

Вступ .....	6
Розділ 1. Теоретичні засади професійно-особистісного розвитку державних службовців в Україні та за кордоном .....	8
1.1. Сутність, зміст та законодавчі засади професійно-особистісного розвитку державних службовців .....	8
1.2. Основні складові процесу реформування системи професійно-особистісного розвитку персоналу державної служби та органів місцевого самоврядування .....	20
1.3. Європейський та світовий досвід професійно-особистісного розвитку державних службовців .....	27
Розділ 2. Аналіз основних напрямів професійно-особистісного розвитку державних службовців Управління Держпраці в Тернопільській області .....	31
2.1. Загальна характеристика Управління Держпраці у Тернопільській області, його функції та організаційна структура .....	31
2.2. Особливості здійснення професійно-особистісного розвитку державних службовців досліджуваної публічної установи у співпраці з освітніми закладами Тернопільської області .....	38
2.3 Самоосвіта і внутрішні навчальні програми для працівників Управління Держпраці у Тернопільській області .....	51
Розділ 3. Удосконалення ключових напрямків професійно-особистісного розвитку державних службовців Управління Держпраці в Тернопільській області .....	56
3.1. Соціологічне дослідження стратегічних перспектив професійно-особистісного розвитку персоналу Управління Держпраці в Тернопільській області .....	56

3.2 Дослідження ролі тренінгових технологій у підвищенні рівня професійно-особистісного розвитку працівників Управління Держпраці в Тернопільській області .....	70
3.3 Реформування оплати праці державних службовців як елемент стимулювання професійно-особистісного розвитку .....	78
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях ..	89
4.1 Основні засади діяльності з охорони праці в Управлінні Держпраці у Тернопільській області .....	89
4.2 Підготовка і перепідготовка керівного складу цивільного захисту, її органів управління вмістю діяти у надзвичайних ситуаціях	92
Висновки та пропозиції .....	96
Бібліографія .....	98

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Завдання, які сьогодні формуються перед державними службовцями нашої країни, визначають необхідність удосконалення підходів, законодавчих норм та принципів професійного розвитку працівників усіх ланок державних служб. Адже саме їх професійний розвиток лежить в основі успішної роботи державного апарату центрального та регіонального рівнів.

Тому **метою** кваліфікаційної роботи магістра є дослідження напрямів професійно-особистісного розвитку державних службовців Управління Держпраці у Тернопільській області.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких **завдань**:

- провести дослідження теоретичних засад професійно-особистісного розвитку осіб, котрі обіймають посади на державній службі в Україні та за кордоном;
- виокремити основні складові процесу реформування системи професійно-особистісного розвитку персоналу державної служби та органів місцевого самоврядування;
- проаналізувати європейський та світовий досвід професійно-особистісного розвитку осіб котрі обіймають посади на державній службі;
- провести аналіз основних напрямів професійно-особистісного розвитку осіб котрі обіймають посади на державній службі Управління Держпраці в Тернопільській області;
- здійснити загальну характеристику та аналіз організаційної структури Управління Держпраці у Тернопільській області;
- проаналізувати особливості здійснення професійно-особистісного розвитку осіб котрі обіймають посади на державній службі досліджуваної публічної установи у співпраці з освітніми закладами Тернопільської області;

– розробити пропозиції щодо удосконалення ключових напрямків професійно-особистісного розвитку осіб котрі обіймають посади на державній службі Управління Держпраці в Тернопільській області.

**Об'єкт дослідження** – процес управління професійно-особистісним розвитком державних службовців.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади управління процесом професійно-особистісного розвитку працівників державних служб.

**Наукова новизна роботи** полягає у дослідженні теоретичних засад, розробленні практичних рекомендацій та пропозицій щодо реформування системи професійно-особистісного розвитку державних службовців в Україні.

**Практичне значення результатів роботи** полягає в розробленні проектних пропозицій щодо застосування результатів соціологічного дослідження ефективності стратегічного спрямування професійно-особистісного розвитку персоналу Управління Держпраці в Тернопільській області, дослідження ролі тренінгових технологій у підвищенні рівня професійно-особистісного розвитку працівників установи, реформування оплати праці державних службовців.

**Робота пройшла апробацію** на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми формування та реалізації регіональної економіки» (м. Київ, 15 серпня 2020 року).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

### 1.1 Сутність, зміст та законодавчі засади професійно-особистісного розвитку державних службовців

Професійно-особистісний розвиток державного службовця – це процес набуття професійних знань і професійно-значущих особистісних якостей, що забезпечують систематичне зростання навичок і умінь у сфері професійної діяльності, детермінують відповідальну самостійну діяльність державного службовця, здатність та уміння виконувати певні професійні функції, в єдності професійної та загальної культури. Професійний особистісний розвиток нерозривно пов'язаний із професійною компетентністю, як інтегративною характеристикою державного службовця, що демонструє готовність та визначає його здатність успішно здійснювати професійну діяльність і є важливим компонентом підсистеми професіоналізму [1].

Компетентність державного службовця не може бути ізольована від конкретних умов її реалізації, вона передбачає оволодіння людиною відповідними компетенціями. Компетентна у сфері державного управління людина володіє відповідними знаннями та здібностями, які дають їй змогу ефективно діяти. Розглядати професійну компетентність необхідно в процесуальному аспекті, оскільки вона характеризується через діяльність і має динамічний характер.

Основними напрямками професійно-особистісного розвитку державного службовця є:

– здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальностями, спрямованими на професійну діяльність у сфері державної служби, в навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями



освітніх галузей «Державне управління», «Публічне управління та адміністрування»;

– навчання за програмами функціональної спеціалізації «Державна служба»;

– здобуття вищої освіти за спеціальностями інших галузей, спрямованих на діяльність у певній сфері державного управління;

– освоєння освітньо-професійних програм підготовки, перепідготовки та професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, програм спеціалізації за напрямом підготовки «Державне управління» [5].

Таким чином, система професійного навчання державних службовців містить такі складові:

– підготовка державних службовців як навчання, з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальністю, спрямованою на професійну діяльність в органах державної влади або місцевого самоврядування (при цьому під підготовкою державного службовця необхідно розуміти і навчання особи, яка вже перебуває на державній службі, і особи, яка цілеспрямовано готується до державної служби);

– перепідготовку державних службовців, як навчання з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією), спрямованою на професійну діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування;

– підвищення кваліфікації державних службовців, як навчання, спрямоване на досягнення визначеного рівня загальної управлінської культури, що спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації по окремих функціях, завданнях, повноваженнях, що визначаються актуальними потребами сьогодення (для конкретної особи, конкретного органу державної влади чи місцевого самоврядування, для конкретної зміни державно-службових відносин тощо) [2].

Національне законодавство у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад представлено низкою законодавчих та нормативно-правових актів.

Питання професійного навчання державних службовців визначено положеннями Закону України «Про державну службу» [2]. Відповідно до статей 7, 8 Закону, державний службовець зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та має право на професійне навчання і просування по службі з урахуванням професійної компетентності.

У статті 48 зазначеного Закону встановлено, що державним службовцям створюються умови 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, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

Правове регулювання основних засад професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється відповідно до діючого Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3]. Статтею 8 зазначеного Закону України «постійне підвищення професійної кваліфікації» належить до основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування. Причому, статтею 19 цього Закону закріплено, що організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування забезпечуються в порядку, передбаченому законом.

Здійснення в Україні процесів децентралізації влади, реформування місцевого самоврядування вимагає також високого рівня професійної

компетентності та професійного розвитку депутатів місцевих рад, як невід'ємної складової управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Порядок організації підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад визначає відповідна рада. Слід зазначити, що законодавчі норми, які б чітко регламентували питання порядку професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, відсутні. Саме тому, Планом заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342 [5], передбачено завдання Національному агентству України з питань державної служби (далі – НАДС) розробити і внести на розгляд Уряду відповідний законопроект.

З метою подальшого розвитку інституту служби в органах місцевого самоврядування, підвищення ефективності професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування визнано також необхідним прийняття в новій редакції внесеного на розгляд Верховної Ради України законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстраційний номер 8369) яким, зокрема, передбачено: рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування виключно на основі професійної компетентності; безперервне професійне навчання службовців місцевого самоврядування тощо.

Варто зауважити, що після позбавлення голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників статусу державних службовців, – питання їх професійного навчання залишилося також нерегульованим. На рівні актів Уряду слід виокремити Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564 [6], яким

визначалися складові системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації (рис. 1.1):

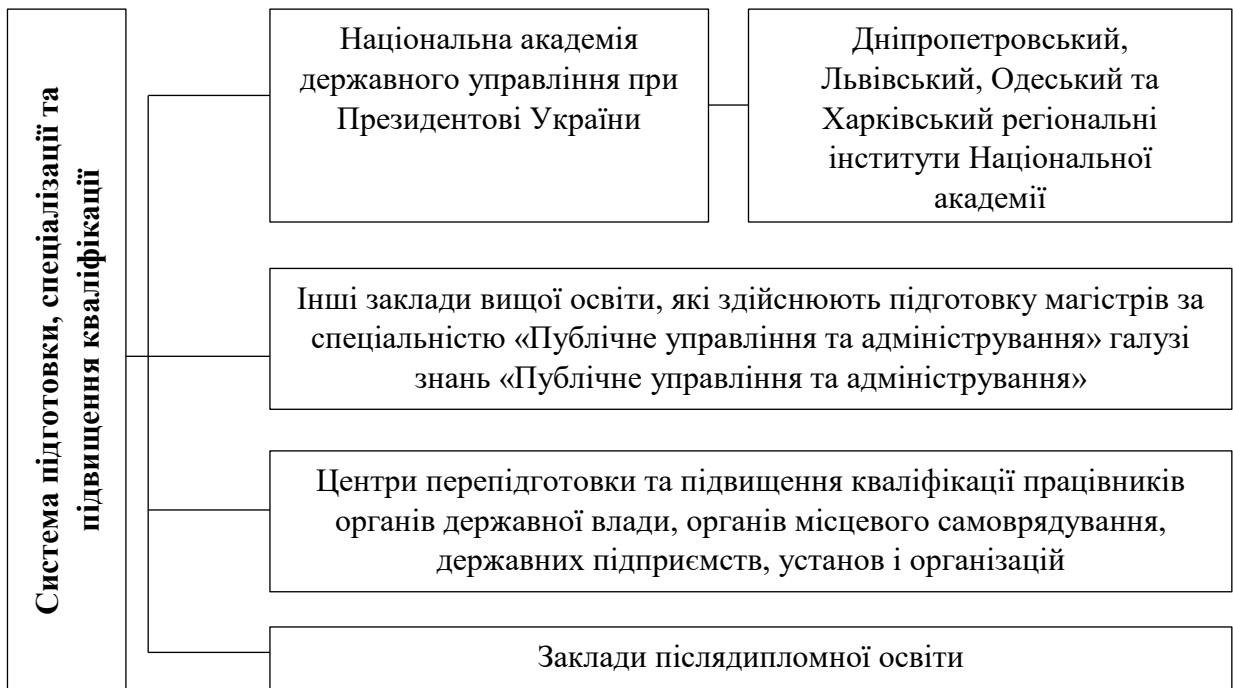


Рисунок 1.1 – Система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [7].

Понад 8 років вказана постанова була одним із базових документів з питання системи професійного навчання, мети, змісту, строків, форм і методів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Проте Постановою Уряду № 106 від 6 лютого 2019 р. на виконання статті 48 Закону України «Про державну службу» [2] було затверджено нове Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад (далі – Положення) [8], яким визначено базові засади цієї системи.

Суттєва роль Положення розкривається в його змісті. По-перше, документ спрямований на принципову зміну існуючої системи професійного навчання, що розкривається в основних принципах функціонування системи професійного навчання. В їх числі:

- обов'язковість та безперервність протягом проходження служби;
- цілеспрямованість, прогностичність та випереджувальний характер;
- інноваційність та практична спрямованість;
- індивідуалізація та диференціація підходів до навчання;
- відкритість та академічна доброчесність;
- гарантованість фінансування професійного навчання (рис.1.2.).



Рисунок 1.2 – Принципи системи професійного навчання [8]

Цілеспрямованість, прогностичність та випереджувальний характер означає що навчальні курси та предмети мають мати цільове спрямування,

бути потрібними для використання у професійній діяльності, передбачати майбутні потреби державного службовця в отриманні нових знань.

Інноваційність та практична спрямованість передбачає використання нових методів і підходів у процесі навчання, передачу інформації практичного спрямування.

Індивідуалізація та диференціація підходів до навчання визначається необхідністю розробки та впровадження індивідуальних програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на освітні потреби конкретного державного службовця.

Відкритість та академічна доброчесність передбачає використання етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери), а також державні службовці під час проходження професійного навчання з метою забезпечення довіри до результатів навчання.

Гарантованість фінансування професійного навчання означає, що оплату навчального процесу здійснює державний орган чи публічна установа, у якій працює державний службовець.

Обов'язковість та безперервність протягом проходження служби передбачає забезпечення постійного та системного процесу навчання з метою отримання державним службовцем комплексних знань у галузі його роботи.

Інституційна структура системи включає: замовників освітніх послуг, суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів), саморегульовані професійні об'єднання провайдерів, а також забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад, задоволення їх потреби у професійному розвитку впродовж усього життя (рис. 1.3).

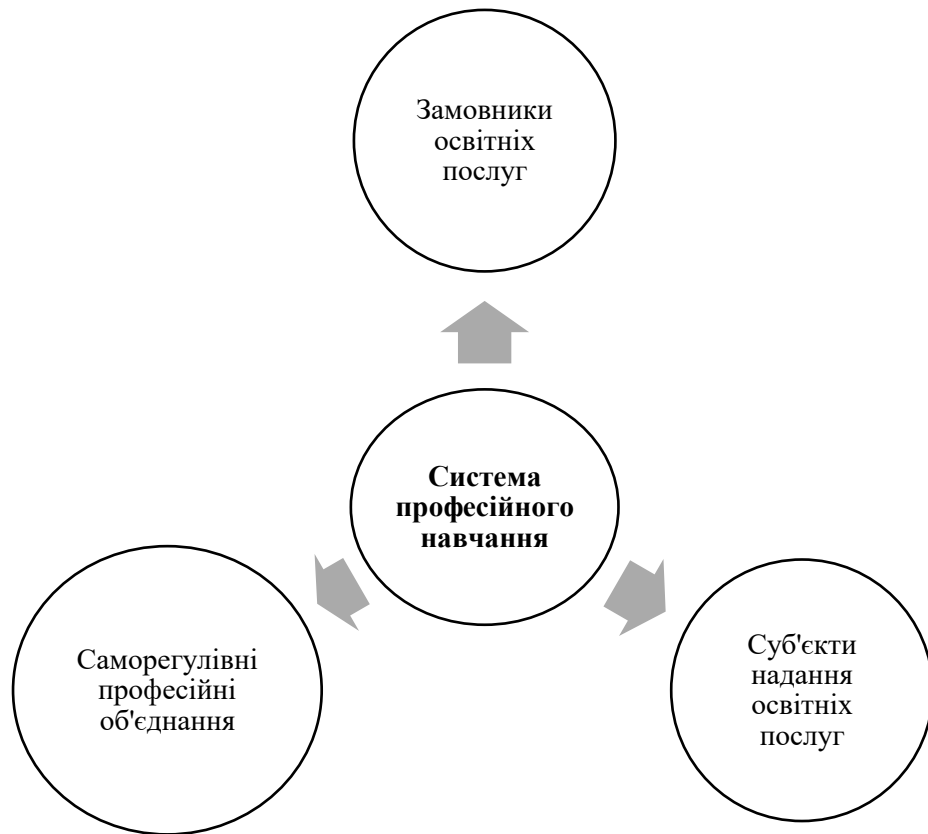


Рисунок 1.3 – Організаційні засади функціонування системи професійного навчання [8]

Відповідно до Положення, державні службовці, голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та/або самоосвіту.

У Положенні врегульовується вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні, спеціальних та загальних потреб; передбачається поділ програм підвищення кваліфікації на загальні та спеціальні, а також на професійні (сертифікатні) (не менше двох кредитів ЄКТС – 60 годин) та короткострокові (від 0,2 до одного кредиту ЄКТС), визначаються загальні вимоги до зазначених програм підвищення кваліфікації (рис. 1.4).

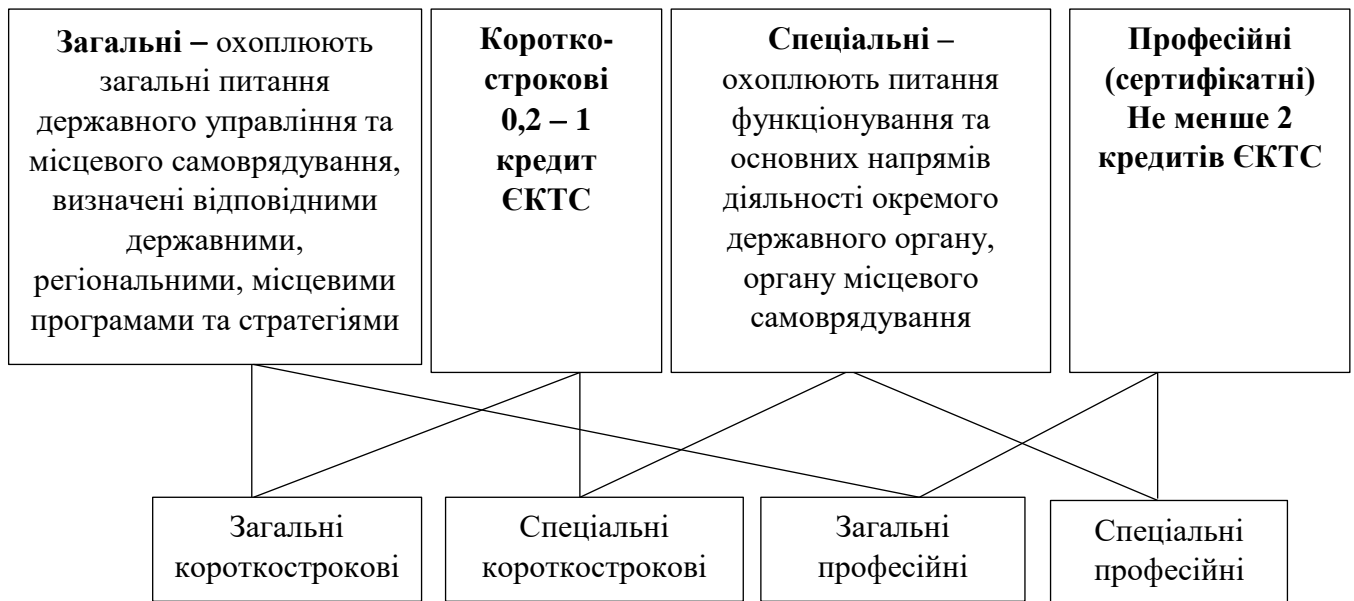


Рисунок 1.4 – Види програм підвищення кваліфікації державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування [7]

Крім Положення, не менш важливим є блок нормативно-правових актів з питання розміщення державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та порядку конкурсного відбору виконавців відповідного державного замовлення (табл. 1.1).

Окремої уваги потребують постанови Уряду від 29 липня 2009 р. № 789 [9] та від 1 квітня 2013 р. № 255 [10], що визначають питання порядку прийому, проведення навчання та стажування осіб за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в НАДУ та її регіональних інститутах й інших закладах вищої освіти, а також постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 р. № 1681 «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» [11], якою врегульоване питання діяльності центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.



Таблиця 1.1 – Блок нормативно-правових актів з питання розміщення державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [7]

№ з/п	Назва документа	Сфера регулювання
1	2	3
1	Закон України від 20 листопада 2012 р. № 5499 «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів»	Регулює особливості відносин, що виникають у зв'язку з формуванням і розміщенням державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів
2	Постанова КМУ від 14 липня 1999 р. № 1262 «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил»	Визначає, що державним замовником на підготовку за вечірньою та заочною (дистанційною) формами навчання державних службовців, посади яких належать до 6-9 груп оплати праці, та посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до п'ятої - сьомої категорій посад в органах місцевого самоврядування, є НАДС
3	Постанова КМУ від 20 травня 2013 р. № 363 «Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів»	Передбачає механізм розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних і робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, що здійснюється державними замовниками на конкурсних засадах
4	Наказ НАДС від 12 квітня 2017 р. № 80 «Про затвердження положення про Конкурсну комісію Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 15 травня 2017 р. за № 619/30487 (із змінами)	Основними завданнями Комісії є: 1) відбір виконавців державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» серед закладів вищої освіти; 2) розгляд та інформування виконавців державного замовлення щодо попереднього обсягу державного замовлення; 3) здійснення контролю за виконанням державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»; 4) прийняття рішення щодо внесення змін до натуральних показників державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
5	<p>Наказ НАДС від 13 липня 2018 р. № 174-18 «Критерії конкурсного відбору виконавців державного замовлення НАДС на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 2 серпня 2018 р. за № 899/32351</p>	<p>Критерії конкурсного відбору: наявність ліцензії на право надання освітніх послуг за відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем, сертифіката про акредитацію напряму підготовки (спеціальності); наявність висновків експертної комісії та експертної ради при акредитаційній комісії; наявність проектних показників обсягу державного замовлення, погоджених з територіальними органами НАДС за місцем розташування закладу освіти; показники економічної ефективності, які підтверджуються розрахунком вартості надання послуг з підготовки магістрів; показники якості наукової роботи; кадрове забезпечення; міжнародна діяльність; показники матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу; соціальні показники.</p>

Чимале коло питань врегульовано наказами НАДС. Це – і порядок проходження стажування (від 3 березня 2016 р. № 48, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 р. за № 439/28569) [12], порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у закладах освіти (від 19 квітня 2017 р. № 86, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 10 липня 2017 р. за № 832/30700) [13], і затвердження вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (від 30 березня 2015 р. № 65, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 16 квітня 2015 р. за № 422/26867) [14].

Для розроблення якісних проектів нормативно-правових актів у сфері професійного навчання наказом НАДС від 30 травня 2018 р. № 118 створено консультативно-дорадчий орган – Координаційну раду з питань професійного

навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби, основними завданнями якої є:

- здійснення моніторингу впровадження Концепції реформування системи професійного навчання та плану заходів щодо її реалізації;
- забезпечення координації дій НАДС та інших державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів освіти різних форм власності, інших організацій різних форм власності, що надають освітні послуги з професійного навчання, стосовно впровадження Концепції реформування системи професійного навчання та виконання плану заходів щодо її реалізації;
- розроблення та надання НАДС пропозицій стосовно проектів нормативно-правових актів з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад (далі – професійне навчання).

Як вбачається, існуюча нормативно-правова база у сфері професійного навчання потребує удосконалення, зокрема, прийняття низки нових актів законодавства, у тому числі згідно із планом заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342 [15], і приведення чинних актів у відповідність з вимогами постанови Уряду від 6 лютого 2019 р. № 106 [16], що сприятиме реформуванню системи професійного навчання.

## **1.2 Основні складові процесу реформування системи професійно-особистісного розвитку персоналу державної служби та органів місцевого самоврядування**

Ключовими завданнями реформування вітчизняної системи державного управління є підвищення якості державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, оптимізація функціоналу владних інституцій, забезпечення доцільного розподілу повноважень і сфер відповідальності між ними. Від ефективності державного управління залежить рівень життя громадян, підвищення конкурентоспроможності й міжнародної суб'єктності країни.

Досягнення цих завдань не в останню чергу залежить від модернізації та розбудови, з урахуванням кращих національних та світових практик і стандартів, усіх складових сучасної системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, зорієнтованої на їх розвиток та кар'єрне зростання, здатної підвищувати якість роботи керівної управлінської ланки в умовах здійснення реформ в Україні.

Із прийняттям нового Закону України «Про державну службу» [2] наша держава стала на шлях формування нової парадигми державно-службових відносин, їх соціального призначення та суспільного сприйняття. Закономірно, що докорінно змінилося розуміння, власне, сутності професійного навчання. Національне законодавство збагатилося новими, принципово важливими нормативно-правовими актами у цій сфері, суттєво змінилися вимоги до якості навчання.

Україна потребує сьогодні управлінських кадрів нової якості, здатних прискорити соціально-економічний розвиток як регіонів, так і України в цілому, здійснювати професійну діяльність в умовах ризиків і викликів, які постійно постають перед нашою державою. Все це вимагає модернізації системи професійного навчання, зміни формату підготовки сучасних

посадовців, запровадження нових стандартів професійної освіти у сфері публічної служби. Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року [17] одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах визначено реформування системи професійного навчання державних службовців.

Ще одним із документів, спрямованих на реалізацію реформи державного управління у десятці першочергових реформ країни, є Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [18]. Відповідно до Стратегії, метою реформи державного управління є побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності. Результатом запровадження реформи має стати створення ефективною, прозорою, відкритою та гнучкою структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Стратегічним індикатором успіху є оновлення кадрового складу державних службовців у правоохоронних органах, судах, інших державних органах на 70% [18].

Іншим документом, який також визначає реформу державного управління як одну із пріоритетних, є Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року (далі – Стратегія реформування державного управління) [17], схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 (у редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102).

Метою Стратегії реформування державного управління є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції в світі. Враховуючи, що досягти цієї мети не можливо без професійних, добросовісних та етичних державних службовців, одним із основних напрямів реформування державного управління є впровадження сучасної цілісної,

мобільної та гнучкої системи професійного навчання державних службовців з розвинутою інфраструктурою та належним ресурсним забезпеченням.

На виконання Стратегії реформування державного управління розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974 схвалено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – Концепція) [15].

Реалізація Концепції має на меті визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання, яка забезпечить підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування.

Серед шляхів розвитку системи професійного навчання Концепцією визначаються:

– створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

– створення ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

– забезпечення безперервності, обов’язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

– розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад на засадах прозорості та добросовісної конкуренції із створенням відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг;

– залучення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування до створення системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад і забезпечення функціонування ринку відповідних освітніх послуг;

– запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги. Реалізація Концепції сприятиме підвищенню ефективності державної політики щодо професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад і дасть змогу:

– створити якісну систему професійного навчання з розвинутою інфраструктурою та ресурсним потенціалом;

– забезпечити якість і безперервність навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад і запровадити належну систему оцінювання й моніторингу якості надання освітніх послуг;

– створити належні умови для реалізації права державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад на професійний розвиток на засадах рівності без проявів дискримінації, у тому числі за ознакою інвалідності;

- створити умови для добросовісної конкуренції серед суб'єктів надання освітніх послуг з професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

- розширити спектр освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, збільшити кількість суб'єктів надання таких послуг шляхом залучення суб'єктів різної форми власності;

- запровадити механізми реалізації безперервної освіти, що забезпечить розвиток професійної компетентності державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.

Оновлена система професійного навчання повинна базуватися на таких принципах:

- обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради;

- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;

- інноваційності та практичної спрямованості;

- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;

- відкритості та академічної добросовісності;

- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;

- гарантованості фінансування професійного навчання.

Таким чином, впровадження оновленої системи підвищення кваліфікації сприятиме створенню умов для правового, економічного та організаційного



забезпечення розвитку працівників органів влади та місцевого самоврядування. Головними пріоритетами діяльності Національного Агентства України з питань державної служби в цьому напрямі є запровадження єдиних державних стандартів щодо підготовки та підвищення кваліфікації, посилення впливу системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на кадрове забезпечення органів влади.

Важливим аспектом зростання державного службовця є забезпечення його особистісного розвитку. Особистісний розвиток – поняття, що описує всі позитивні зміни в особистості державного службовця як результат внутрішніх процесів і зовнішніх впливів. Це все те, що в особистості формується під впливом ззовні, що розвивається в спільній діяльності з оточуючими і розвивається в собі самою людиною.

Вимірниками особистісного зростання державного службовця можуть бути такі критерії: збільшення кількості інтересів, а з тим і стимулів до життя – змістового наповнення життя; розвиток навичок до аналізу та синтезу, бачення й прогнозування взаємозв'язків подій і явищ, розуміння оточуючих людей та внутрішнього світу; зростання відчуття внутрішньої свободи і незалежності, відповідальності, взятої на себе добровільно; формування позитивного ставлення до світу і людей. Основні характеристики особистісного розвитку – його етапи, спрямованість, активність, рівні і масштаб.

Одним з найважливіших результатів розвитку особистості є соціалізація. При цьому, розвиваючись, особистість державного службовця проходить певні закономірні етапи: проходження відбору, прийняття на роботу, професійний розвиток впродовж трудової діяльності. Кожен із цих етапів має свою тривалість та ступінь соціалізації. Від успішного проходження цих етапів залежить процес становлення особистості державного службовця. Спрямованість особистісного зростання – напрямок розвитку державного

службовця у відповідності з його природними задатками та особливостями професійної діяльності. Особистісне зростання і розвиток мають не тільки свою спрямованість, але і свою енергію, більшу або меншу активність.

Із врахуванням цього, особистісний розвиток державного службовця можна визначити як складний процес, прогресивний чи регресивний напрям якого можна слід оцінювати у таких сферах:

- когнітивно-афективна сфера, що спрямована на розвиток Я-концепції, формування позитивного глобального самоствалення; сприйняття суспільної ситуації як простору вільного пересування;

- конативно-регулятивна сфера, що характеризує зовнішній бік розвитку особистості державного службовця, ступінь її самодостатності, асертивну поведінку, свідомий вибір і розуміння відповідальності за його наслідки, інтернальний локус контролю, автентичність самопрезентації;

- ціннісно-смилова сфера, що передбачає свідомий вибір певної лінії поведінки, розуміння відповідальності за наслідки власного вибору.

Кожній сфері особистісного розвитку відповідають соціально-психологічні механізми особистісного розвитку як функціональні способи реальних або мислених перетворень взаємовідносин державного службовця із суспільством і світом, що закріплюються в психологічній організації його особистості. У результаті функціонування цих механізмів з'являються різні психологічні новоутворення, підвищується чи знижується рівень організованості особистісної системи, змінюється режим взаємодії державного службовця з довкіллям.

### **1.3. Європейський та світовий досвід професійно-особистісного розвитку державних службовців**

Європейська інтеграція є важливим стимулом для України в контексті втілення економічних реформ, примноження та зміцнення інтелектуального потенціалу українського суспільства, інноваційного розвитку економіки, освоєння нових високих технологій, подолання структурних деформацій. Вивчення особливостей навчання державних службовців у розвинених країнах необхідне для вироблення рішень щодо модернізації системи професійного навчання державних службовців в Україні.

Розвиток політики ЄС у сфері державного управління (публічної адміністрації) є проміжним продуктом розробки і реалізації спільних політик в різних секторах і правових вимог щодо адміністративних структур і процедур у державах-членах.

Європейський адміністративний простір (ЄАП) складається із спільних стандартів для здійснення управління, які визначаються законом і запроваджуються через систему заходів, процедур та механізмів підзвітності. Таким чином, складовими Європейського адміністративного простору є: спільні європейські цінності; європейські принципи державного управління; спільні норми і принципи європейського адміністративного права; спільні цінності та принципи організації державної служби; процедури і механізми координації політики, вироблення та впровадження урядових рішень; єдині стандарти та процедури та інші. Основні принципи, стандарти та процедури ЄАП зведено в таблиці 1.2.

Влада та система державного управління є особливою частиною процесу інтеграції до Європейського Союзу, оскільки не існує однозначних та жорстких норм, які визначають модель адміністрації державного управління, яка повинна бути запроваджена країнами-кандидатами.

Таблиця 1.2 – Основні Європейські принципи, стандарти та процедури державного управління

Європейські принципи державного управління:	Єдині стандарти і процедури:
- відкритість і прозорість;	- гарантія доступу до урядових документів;
- активна участь громадян;	- обов'язкові громадські консультації напередодні прийняття урядового рішення;
- підзвітність;	- єдині вимоги до організації бюджетного процесу і фінансової звітності;
- результативність;	- єдині вимоги до внутрішнього і зовнішнього аудиту;
- узгодженість;	- єдина нормативна база для проведення державних закупівель.

Успішне функціонування Європейського Союзу в цілому та інтереси окремо взятих держав-членів залежать від адміністративної здатності кожної країни. Розрізняють три моделі європеїзації національних інституційних систем: механізм інституційної адаптації, механізм зміни внутрішньонаціональної структури шансів і можливостей (зміна умов гри), механізм зміни переконань та очікувань суспільних акторів [21].

Для вибудовування цілісної картини системи підготовки кадрів для державної служби за кордоном необхідно розглянути перш за все три основних підходи: англосаксонський, французький та американський.

Основоположником англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Великобританія. Сьогодні англосаксонський підхід активно застосовується країнами Півночі Європи: Данією, Нідерландами, Норвегією, Швецією. Особливістю даного підходу є правова домінанта в загальній системі підготовки державних службовців, базова юридична освіта. І хоч зараз ситуація змінилася, чиновники, що одержали професійну освіту за методиками англосаксонського підходу, мають традиційно сильну підготовку в правовій сфері.

До прикладу, для того щоб вступити на державну службу в Німеччині, претендент повинен пройти попередню спеціальну підготовку. Вид та

діяльність такої підготовки встановлюються відповідно до рівня службової ієрархії, на якому працює (працюватиме) посадова особа [22].

Заслуговує на увагу і те, що навчальні програми Німеччини характеризуються збалансованістю між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Усі програми передбачають стажування в органах державної служби «на робочому місці», яке триває кілька місяців. Така збалансованість певною мірою диктує універсальність програм. У країні функціонує Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ, основними напрямками підвищення кваліфікації у якій є: загальне фахове підвищення кваліфікації і підготовка до зайняття посад вищого рівня; лідерство; менеджмент людських ресурсів; електронне урядування тощо. Німеччина, хоч традиційно і сформувалася в рамках англосаксонського підходу, давно утвердила власні сильні позиції на європейському освітньому просторі.

Представниками французького підходу до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби є Франція, Італія та Іспанія. Французька система підготовки державних службовців адаптована до централізованої держави. У Франції здійснено уніфікацію вимог до прийому на державну службу, підготовки службовців і проходження ними кар'єри. При деяких інститутах політичних досліджень створені центри підготовки кадрів державного управління, які протягом року після отримання диплома готують спеціаліста до вступного конкурсу на роботу в той, чи інший орган державної служби. Особливе місце в галузі підготовки за напрямом «Державне управління» займають дві вищі школи, які перебувають у віданні прем'єр-міністра: Національна школа адміністрації (ENA) і Паризький інститут політичних досліджень.

Американський підхід до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби орієнтований на існуючу систему вищої освіти. Визначальну роль у підготовці державних службовців мають магістерські освітні програми, призначені для осіб, що мають ступінь бакалавра або її

аналог та орієнтуються на здобуття ступеня магістра в галузі державного управління.

Проведений аналіз свідчить, що кожна держава має певні особливості організації навчання управлінців. В Україні для прискорення проголошеної адміністративної реформи важливо ретельно проаналізувати не лише вітчизняний, але й зарубіжний досвід із цієї проблематики, а саме підбору, призначення та підготовки кадрів державної служби; ефективного управління персоналом у системі державної служби.

Отже, у першому розділі кваліфікаційної роботи магістра було досліджено теоретичні засади професійного розвитку персоналу державної служби. Результати дослідження засвідчили необхідність перебудови принципів кадрової політики, професійно-кваліфікаційних вимог та унормованих стандартів взаємин у державній службі відповідно до реальних життєвих орієнтацій державних службовців, з урахуванням прогресивного досвіду європейських країн, а також зважаючи на масштабні реформи державного сектора, що мають місце у політичному середовищі України. Тому серед подальших орієнтирів професійного розвитку сучасного держслужбовця доцільно виділити такі основні аспекти: лідерство керівників державних служб на всіх рівнях; фокусування уваги на споживачах державних послуг та інших зацікавлених сторонах, відповідність їх очікуванням; управління державною структурою як мережею пов'язаних процесів; постійне вдосконалення та інновації всіх складових публічної діяльності.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРАЦІ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

#### **2.1 Загальна характеристика Управління Держпраці у Тернопільській області, його функції та організаційна структура**

Управління Держпраці у Тернопільській області (далі – Управління Держпраці) є регіональною інституцією Державної служби України з питань праці та їй підпорядковується. Голова Тернопільської обласної державної адміністрації координує діяльність Управління Держпраці і сприяє йому у виконанні покладених на нього завдань.

Повноваження Управління Держпраці поширюються на територію Тернопільської області. Управління Держпраці у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами Міністра соціальної політики, іншими актами законодавства України, а також цим Положенням про Управління Держпраці у Тернопільській області [38].

Основними завданнями Управління Держпраці є:

1) впровадження заходів у галузях охорони та гігієни праці, проведення гірничого нагляду, забезпечення безпеки у промисловості, контроль за дотриманням законів, постанов, указів та інших підзаконних регулюючих актів про працю, зайнятість населення, використання та експлуатацію вибухових матеріалів, загальнообов'язкове державне соціальне страхування, яке стосується призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб;

2) проведення системного керування охороною праці на рівні Тернопільської області;

3) забезпечення державного регулювання і контролю діяльності промислових об'єктів із високим рівнем небезпеки;

4) організування та проведення державного контролю в галузі роботи ринку природного газу, зокрема підтримання оптимального технічного стану пристроїв обліку, систем та вузлів, за допомогою яких він транспортується на об'єктах його видобутку та забезпечення безпечної і надійної експлуатації об'єктів Єдиної газотранспортної системи.

Управління Держпраці відповідно до покладених на нього завдань:

1) приймає участь у формуванні пропозицій, які стосуються формування державної політики у галузях охорони праці, промислової безпеки, здійснення державного гірничого нагляду, гігієни праці, а також з питань контролю за дотриманням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб, державного ринкового нагляду у межах сфери своєї відповідальності;

2) координує відповідно до законодавства роботу місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, інших суб'єктів господарювання у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб;



3) здійснює контроль за виконанням функцій державного управління охороною праці, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування;

4) бере участь у підготовці пропозицій до загальнодержавної програми поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і контролює їх виконання, бере участь у розробленні та виконанні інших державних і галузевих програм;

5) здійснює державний контроль за дотриманням законодавства про працю юридичними особами, у тому числі їх структурними та відокремленими підрозділами, які не є юридичними особами, та фізичними особами, які використовують найману працю;

6) здійснює державний нагляд за дотриманням законодавства про працю та зайнятість населення виконавчими органами міських рад міст обласного значення, сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад та центральними органами виконавчої влади;

7) здійснює контроль за правильністю застосування роботодавцями списків на пільгове пенсійне забезпечення, готує пропозиції щодо вдосконалення таких списків;

8) здійснює контроль за якістю проведення атестації робочих місць за умовами праці;

9) здійснює державний контроль за дотриманням вимог законодавства про зайнятість населення з питань дотримання прав громадян під час прийому на роботу та працівників під час звільнення з роботи; використання праці іноземців та осіб без громадянства; наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця; дотримання прав і гарантій стосовно працевлаштування громадян, які мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню; провадження діяльності з надання послуг з посередництва та працевлаштування.

Організаційну структуру управління досліджуваної публічної організації представлено на рис. 2.1.

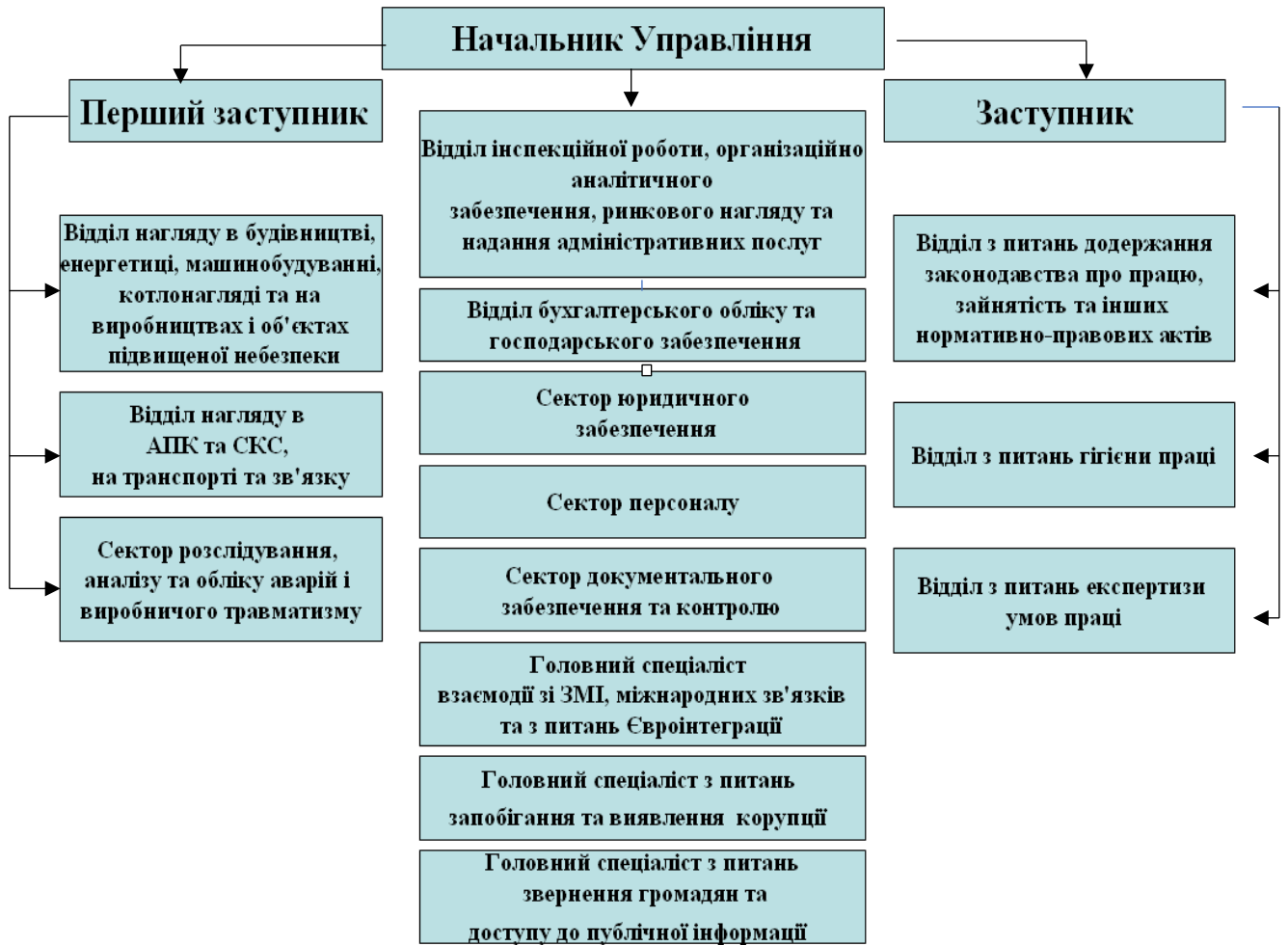


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Управління Держпраці в Тернопільській області

Із наведеного рисунка видно, що очолює Управління начальник, якому підпорядковуються два заступники. Безпосередньо начальнику Управління підпорядковуються відділи: інспекційної роботи, організаційно-аналітичного забезпечення, ринкового нагляду та надання адміністративних послуг; бухгалтерського обліку та господарського забезпечення; а також сектори: юридичного забезпечення; персоналу; та документального забезпечення і контролю. У підпорядкуванні начальника Управління перебувають головні спеціалісти з питань взаємодії зі ЗМІ, запобігання та виявлення корупції та з питань звернення громадян і доступу до публічної інформації. В управлінні першого заступника перебувають три відділи: відділ нагляду в будівництві,

енергетиці, машинобудуванні, котлонагляді та на виробництвах і об'єктах підвищеної небезпеки; відділ нагляду в агропромисловому комплексі, на транспорті та зв'язку, а також сектор розслідування, аналізу та обліку аварій і виробничого травматизму. Заступнику начальника Управління підпорядковуються відділ з питань додержання законодавства про працю, зайнятість та інших нормативно-правових актів, відділ з питань гігієни праці та відділ з питань експертизи умов праці.

Сектор персоналу є самостійним структурним підрозділом Управління Держпраці у Тернопільській області, який було утворено згідно штатного розпису, з метою забезпечення правових й організаційних засад для ефективної діяльності, пов'язаної і забезпеченням реалізації кадрової політики в Управлінні. У своїй діяльності сектор персоналу керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законом України «Про державну службу» 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, наказами начальника Управління, цим положенням, іншими нормативно-правовими актами.

Основними функціями сектору персоналу є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом в Управлінні;
- 2) забезпечення здійснення завідуючим сектору своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку Управління;
- 4) добір персоналу Управління;
- 5) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом Управління;

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Організаційна структура Управління Держпраці – це структура лінійного типу. Сильними сторонами подібної структури вважається її простота, отримання підлеглими точних вказівок від єдиного начальника, узгодженість дій та вчинків виконавців, високий ступінь відповідальності керівника за підсумки роботи очолюваних відділів та служб, прості та логічні зв'язки між підрозділами. До слабких сторін такої системи відносимо високі вимоги до компетенції та професійного рівня керівника, який має володіти різнобічними знаннями, вміннями і досвідом. Це, певною мірою може обмежувати його можливості щодо ефективного керування Управлінням.

Пріоритетними напрямками роботи Управління Держпраці у 2020 році є зниження рівня незадекларованої праці в Тернопільській області з метою збільшення кількості застрахованих осіб; реалізація державної політики щодо забезпечення своєчасної та у повному обсязі виплати заробітної плати у розмірі не нижче, ніж обсяг мінімальної заробітної плати; впровадження ризико-орієнтованого підходу під час здійснення заходів державного нагляду (контролю) в сфері охорони праці, промислової безпеки, гігієни праці, зайнятості населення, працевлаштуванням осіб з інвалідністю, здійснення державного гірничого нагляду; сприяння додержанню законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування; участь у виконанні Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи управління охороною праці в Україні.

Згідно з даними Звіту про виконання річного плану здійснення заходів державного нагляду (контролю) Управління Держпраці у Тернопільській області за 2019 рік, перевірка дотримання вимог законодавчих та нормативно-правових актів з охорони праці і промислової безпеки проводилася в таких районах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура проведених перевірок Управління Держпраці у Тернопільській області в розрізі районів та питома вага проблемних об'єктів (2019 рік)<sup>1</sup>

№ з/п	Обласний центр та райони Тернопільської області, в яких проводились перевірки Держпраці	% проблемних об'єктів
1	м. Тернопіль	12
2	Бережанський	24
3	Борщівський	13
4	Бучацький	10
5	Гусятинський	18
6	Заліщицький	24
7	Збаразький	11
8	Зборівський	6
9	Козівський	14
10	Кременецький	7
11	Лановецький	6
12	Монастирський	5
13	Підволочиський	23
14	Підгасцький	12
15	Теребовлянський	10
16	Тернопільський	9
17	Чортківський	7
18	Шумський	11

Результати проведених досліджень свідчать, що найбільшу питому вагу за проблемними об'єктами мають такі райони Тернопільської області як Заліщицький, Бережанський та Підволочиський. Найкращий стан справ із дотриманням законодавства про працю спостерігаємо у Монастирському, Зборівському та Лановецькому районах.

<sup>1</sup> Систематизовано автором за даними Звіту про виконання річного плану здійснення заходів державного нагляду (контролю) Управління Держпраці у Тернопільській області за 2019 рік.

## **2.2 Особливості здійснення професійно-особистісного розвитку державних службовців досліджуваної публічної установи у співпраці з освітніми закладами Тернопільської області**

Основну роботу щодо прийому, обліку трудової діяльності та звільнення працівників проводить сектор персоналу Управління Держпраці у Тернопільській області. Сектор персоналу відповідно до покладених на нього завдань: організовує роботу щодо розробки структури Управління; розробляє і бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби; вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту; здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи начальника Управління з питань управління персоналом; контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців Управління, які затверджує начальник Управління, а також переглядає їх на відповідність встановленим законодавством вимогам; проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій; вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в Управлінні та вносить відповідні пропозиції начальнику Управління; приймає документи від кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В», проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність встановленим законом вимогам, повідомляє кандидатів про результати такої перевірки та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору; розробляє спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В».

Сектор персоналу має право: спільно з іншими структурними підрозділами перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього службового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в Управлінні; взаємодіяти зі структурними підрозділами Управління,

державними органами та органами місцевого самоврядування з питань, що належать до його компетенції; одержувати у встановленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу Управління інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на нього завдань; за погодженням з начальником Управління брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку; на обробку персональних даних фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на нього повноважень; за дорученням начальника Управління представляти Управління в інших органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях з питань, що належать до його компетенції.

Сектор персоналу також координує процеси забезпечення системи професійно-особистісного розвитку державних службовців – працівників Управління Держпраці у Тернопільській області, яка включає в себе такі форми навчання персоналу:

- здобуття другої вищої освіти, що передбачає освоєння працівниками, що проходять навчання освітньо-професійної програми за ступенем «Магістр», зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

- підвищення кваліфікації, яке означає отримання/набуття учасниками навчання нових та/або вдосконалення отриманих раніше компетентностей у рамках професійної управлінської діяльності або галузі знань;

- стажування, що передбачає набуття працівниками Управління Держпраці практичних навичок щодо виконання обов'язків та завдань у сфері їх професійної діяльності або галузі знань;

- самоосвіта, як самоорганізоване отримання учасниками навчального процесу окремих навичок та вмінь, зокрема під час щоденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою роботою чи дозвіллям.

Про необхідність постійного навчання працівників Управління Держпраці у Тернопільській області можемо робити висновки і на підставі вивчення окремих посадових інструкцій. Зокрема, метою посади головного державного інспектора з питань додержання законодавства про працю, зайнятість та інших нормативно-правових актів (посада, яку займає автор роботи), є реалізація державної політики з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне страхування в частині призначення нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення щодо дотримання прав і гарантій застрахованих осіб, охорони та гігієни праці [39]. Основними посадовими обов'язками є здійснення державного нагляду та контролю з питань додержання законодавства про працю та зайнятість, а також інших нормативно-правових актів, охорони праці. Ключовими вимогами до компетентності державного службовця на цій посаді, згідно з посадовою інструкцією, є, насамперед, знання діючого законодавства, яке періодично змінюється; вміння здійснювати ефективні комунікації; моральність, принциповість, рішучість, вимогливість і неупередженість під час прийняття рішень; вміння працювати в стресових ситуаціях. Зважаючи на важливість високопрофесійного виконання посадових обов'язків та потребу набуття відповідних компетенцій в умовах перманентної зміни законодавства чи правового середовища, державний службовець такого рівня повинен постійно навчатися, професійно розвиватися. Основними компетенціями, якими повинен володіти головний державний інспектор з питань додержання законодавства про працю, зайнятість та інших нормативно-правових актів є: здатність організовувати діяльність органів публічного управління та організацій різних форм власності; організовувати та розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування; визначати показники сталого розвитку на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;



представляти органи публічного управління та налагоджувати ефективні комунікації; здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України; організувати систему е-документообігу в організації; здатність організувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій [41].

Саме тому працівники Управління Держпраці уже два роки поспіль здобувають другу вищу освіту за ступенем «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» у Тернопільському національному економічному університеті та Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка здобуття другої вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» працівниками Управління Держпраці

Рік	Кількість працівників, що здобували вищу освіту за вказаною спеціальністю	% від загальної кількості працюючих в організації
2019	2	3,03%
2020	4	6,56%

Ще одна форма професійно-особистісного розвитку Державних службовців Управління Держпраці – підвищення кваліфікації у Тернопільському регіональному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, а також в інших освітніх закладах: ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці» (м. Київ), ДУ «Національний науково-дослідний інститут промислової безпеки та охорони праці», м. Київ та ДП «Тернопільський експертно-технічний центр Держпраці» (м. Тернопіль) тощо (табл. 2.3).

Таблиця дає коротке уявлення про зміст навчання, професійно-орієнтовані компетентності, які набувають працівники у цих закладах.

Таблиця 2.3 – Інформація про категорії та кількість працівників Управління Держпраці у Тернопільській області, які підвищували кваліфікацію у динаміці 2015-2019 років

Рік	Категорії працівників, що підвищували кваліфікацію		Установа, в якій підвищували кваліфікацію працівники
	Категорія Б	Категорія В	
2015	5	27	ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці» (м. Київ), навчання і перевірка знань з охорони праці, гігієни праці, надання першої (домедичної) допомоги потерпілим, електробезпеки, пожежної безпеки
2017	3	-	ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці» (м. Київ), навчання і перевірка знань з охорони праці, гігієни праці, надання першої (домедичної) допомоги потерпілим, електробезпеки, пожежної безпеки.
2018	5 2	21	ДП «Тернопільський експертно-технічний центр Держпраці» (м. Тернопіль) ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці» (м. Київ).
2019	3 12	15 44	ДП «Тернопільський експертно-технічний центр Держпраці» (м. Тернопіль) Тернопільський регіональний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (м. Тернопіль), короткотерміновий тематичний семінар-тренінг «Державна служба як соціальний, публічний і організаційний інститут».
2020	9 11	30 39 50	ДУ «Національний науково-дослідний інститут промислової безпеки та охорони праці» (м. Київ), тематичний семінар-тренінг Тернопільський регіональний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (м. Тернопіль) Самоосвіта

Аналітичні дані про кількісний та якісний склад викладачів, методичне забезпечення та фінансування програм професійного розвитку, а також обсяги та структуру державних службовців, які проходили підвищення кваліфікації у зазначеній установі наведено у таблицях 2.4, 2.5. Вихідні дані отримано з додатків А, Б, В.

Таблиця 2.4 – Кількісний та якісний склад викладачів, методичне забезпечення та фінансування програм професійного розвитку у Центрі підвищення кваліфікації

Номер категорії	Показники діяльності у 2018-2019 роках	Період		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6
II.	Кількість викладачів, які залучені до навчання (осіб)				
2.1.	науково-педагогічних працівників, які мають вчені звання:	38	40	2	5,26
2.1.1.	Доцента	25	27	2	8,00
2.1.2.	Професора	13	13	0	0,00
2.2.	науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь:	51	51	0	0,00
2.2.1.	доктора наук	19	19	0	0,00
2.2.2.	кандидата наук	32	32	0	0,00
2.3.	фахівці, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування	172	146	-26	-15,12
2.4.	представники та експерти інститутів громадянського суспільства		8	8	-
III.	Науково-методичне забезпечення підвищення кваліфікації (кількість)				

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
3.1.	розроблено навчально-методичних посібників	12	12	0	0,00
3.2.	розроблено програм підвищення кваліфікації	72	74	2	2,78
	з них:				
3.2.1.	загальних професійних (сертифікатних)				
3.2.2.	спеціальних професійних (сертифікатних)	11	11	0	0,00
3.2.3.	загальних короткострокових				
3.2.4.	спеціальних короткострокових	61	63	2	3,28
IV.	Джерела та обсяги фінансування підвищення кваліфікації у закладі післядипломної освіти (грн.)				
	Всього	2177199	2601100	423901	19,47
	зокрема:				
4.1.	з державного бюджету				
4.2.	з місцевого бюджету	2142700	2466600	323900	15,12
4.3.	за кошти міжнародної технічної допомоги (грантів)				
4.4.	з інших надходжень, не заборонених законодавством	34499	134500	100001	289,87

Підвищення кваліфікації державних службовців Управління Держпраці у Тернопільській області забезпечує Тернопільський регіональний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій.

Таблиця 2.5 – Аналіз кількісних характеристик та структури обсягу державних службовців, які проходили кваліфікацію у Тернопільському регіональному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації

Номер категорії	Показники діяльності у 2018-2019 роках	Центральні органи виконавчої влади		Абсолютне відхилення (2019/2018)	Місцеві органи виконавчої влади		Абсолютне відхилення (2019/2018)	Органи місцевого самоврядування		Абсолютне відхилення (2019/2018)
		2018 рік	2019 рік		2018 рік	2019 рік		2018 рік	2019 рік	
I.	Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію									
1.1.	за категоріями:	349	684	335	834	794	-40	517	408	-109
1.1.1.	державні службовці центральних органів виконавчої влади	349	684	335	834	794	-40			
	категорія Б	98	251	153	283	257	-26			
	категорія В	251	433	182	551	537	-14			
1.1.2.	посадові особи місцевого самоврядування							517	408	-109
	IV категорія							32	34	2
	V категорія							109	76	-33
	VI категорія							189	162	-27
	VII категорія							187	136	-51
1.2.	за програмами підвищення кваліфікації:	349	684	335	834	794	-40	517	685	168
1.2.1.	професійними (сертифікатними)	134	49	-85	95	70	-25	148	103	-45
	Спеціальними	134	49	-85	95	70	-25	148	103	-45
1.2.2.	Короткостроковими	215	635	420	739	724	-15	369	582	213
	Спеціальними	215	635	420	739	724	-15	369	582	213

Отже, можемо зазначити, що викладацький склад, який залучений до процесу підвищення кваліфікації державних службовців – працівників Управління Держпраці у Тернопільській області, сформовано в основному із науково-педагогічних працівників, які мають вчені звання доцента і професора, а також наукові ступені доктора та кандидата наук. Велику питому вагу у структурі викладачів займають фахівці, які мають досвід роботи в державних органах та органах місцевого самоврядування. Це свідчить про практичне спрямування освітнього процесу.

Найбільша кількість розроблених методичних рекомендацій стосується спеціальних короткострокових програм підвищення кваліфікації. Такі програми є найбільш ефективними у процесах набуття конкретних знань та практичних навичок цільовою аудиторією, якою є державні службовці Управління Держпраці у Тернопільській області. Основним джерелом фінансування підвищення кваліфікації у 2018-2019 роках були кошти з місцевого бюджету.

У динаміці двох останніх років можемо спостерігати зростання кількості державних службовців, які здійснювали підвищення кваліфікації. Зокрема у 2019 році спостерігався ріст кількості державних службовців категорій Б і В, що проходили програми підвищення кваліфікації (відповідно на 153 та 182 особи). Також спостерігаємо значне зростання кількості державних службовців, які проходили короткострокові спеціальні програми (на 420 осіб). Такі дані свідчать про підвищення потреби в освітньому контенті з вузькою професійною спрямованістю, а також необхідність залучення викладачів-практиків до освітнього процесу. Це дасть змогу максимально ефективно використати навчальний час для підвищення кваліфікації.

Найбільш затребуваними напрямками підвищення кваліфікації у 2019 році були наступні (табл. 2.6). Результати проведеного аналізу свідчать, що найбільш затребуваними напрямками підвищення кваліфікації серед державних службовців органів виконавчої влади були запобігання корупції

(37,95%), захист персональних даних (17,77%) та європейська інтеграція (14,16%).

Таблиця 2.6 – Найбільш затребувані напрями професійно-особистісного розвитку (підвищення кваліфікації) державних службовців.

№ з/п	Напрямок підвищення кваліфікації	Державні службовці центральних органів виконавчої влади	Відсоток у загальному переліку	Державні службовці місцевих органів виконавчої влади	Відсоток у загальному переліку
1	2	3	4	5	6
1	Запобігання корупції	252	37,95	191	10,59
2	Гендерна рівність	11	1,66	111	6,16
3	Детінізація доходів	4	0,60	33	1,83
4	Децентралізація фінансової системи, зміцнення матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування	0	0,00	76	4,22
5	Дотримання прав людини та протидія дискримінації	12	1,81	112	6,21
6	Ефективне урядування	0	0,00	13	0,72
7	Євроатлантична інтеграція	11	1,66	7	0,39
8	Європейська інтеграція	94	14,16	39	2,16
9	Захист персональних даних	118	17,77	111	6,16
10	Захист прав осіб з інвалідністю	37	5,57	77	4,27
11	Захист прав поживачів	0	0,00	34	1,89
12	Інноваційний розвиток	37	5,57	29	1,61
13	Міське самоврядування	0	0,00	100	5,55
14	Надання адміністративних послуг	0	0,00	17	0,94
15	Національно-патріотичне виховання дітей та молоді	0	0,00	11	0,61

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
16	Публічне управління, проектний менеджмент та планування розвитку територіальних громад	0	0,00	237	13,14
17	Стратегічне планування, аналіз політики, нормопроекування	0	0,00	96	5,32
18	Стратегічні комунікації	0	0,00	370	20,52
19	Управління державними фінансами	41	6,17	113	6,27
20	Управління персоналом	47	7,08	26	1,44
Всього за напрямками:		664	100	1803	100

Найбільш затребуваними напрямками підвищення кваліфікації серед державних службовців місцевих органів виконавчої влади були стратегічні комунікації (20,52%), публічне управління, проектний менеджмент та планування розвитку територіальних громад (13,14%), а також дотримання прав людини та протидія дискримінації (6,21%).

Із метою підвищення ефективності процесу планування та реалізації системи професійного навчання працівник Управління Держпраці у Тернопільській області, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за формою згідно з додатком 8 до Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [40], яку погоджує безпосередній керівник державного службовця та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу Управління Держпраці, в якому він працює (табл. 2.7).



Потреба у професійному навчанні державного службовця Управління Держпраці в Тернопільській області визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом досліджуваної публічної організації за результатами оцінювання службової діяльності, яке відбуваються щорічно.

Таблиця 2.7 – Індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця – працівника Управління Держпраці у Тернопільській області

Найменування професійної компетентності	Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними та/або короткостроковими програмами стажування, самоосвіта)	Орієнтовні напрями / теми професійного навчання
Професійні знання	Підготовка за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»	Публічне управління та адміністрування
Професійні знання	Підвищення кваліфікації за загальною професійною (сертифікатною) програмою	Управління публічними фінансами <sup>2</sup>
Професійні знання	Підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою	Європейська інтеграція <sup>2</sup>
Лідерство	Підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою	Лідерство <sup>2</sup>
Знання законодавства	Підвищення кваліфікації за спеціальною короткостроковою програмою	Публічні закупівлі <sup>3</sup>
Комунікація та взаємодія	Стажування	Робота з відвідувачами, отримувачами послуг ЦНАП <sup>3</sup>
Робота з інформацією	Самоосвіта	Аналіз даних <sup>3</sup>

<sup>2</sup> Обирається з переліку пріоритетних напрямів / тем для підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, який щороку формується НАДС та розміщується на офіційному веб-сайті у розділі «Професійне навчання».

<sup>3</sup> Визначається з урахуванням стратегічних цілей та завдань Управління Держпраці у Тернопільській області; пріоритетних завдань структурного підрозділу, в якому працює державний службовець; аналізу завдань та повноважень державного службовця; індивідуальних потреб державного службовця у професійному розвитку; результатів професійного навчання державного службовця за попередній рік.

Із метою підвищення ефективності професійного розвитку державних службовців Управління Праці, Національним агентством України з питань державної служби сформовано та наповнено актуальними інформаційними ресурсами «Портал управління знаннями» [42].

На цьому порталі розміщуються актуальні дані про програми підвищення кваліфікації, а також програми здобуття вищої освіти за освітнім ступенем «Магістр» спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Технічні характеристики порталу дають змогу державним службовцям Управління Держпраці у Тернопільській області проводити пошук програм за ключовими словами, що є у назві окремої програми, а також за видами, періодом та тривалістю навчального процесу, регіоном, де надаються освітні послуги, напрямом, спеціальністю та галуззю знань. Можна також проводити електронну реєстрацію на навчальний процес за обраною програмою.

Користувачами «Порталу управління знаннями» можуть бути будь-які особи, які застосовують інформаційні ресурси, що розміщені на цьому порталі. Використовувати інформацію Порталу для отримання актуальних даних про освітні послуги, а також надсилати запити на отримання навчальних та методичних ресурсів можуть лише зареєстровані користувачі Порталу, до яких відносимо зокрема і державних службовців Управління праці. Зареєстровані користувачі також можуть проводити пошук інформаційних ресурсів на предмет надання освітніх послуг у сфері професійного навчання в розрізі тем (напрямів), регіонів, тривалості програм, рейтингами освітніх закладів, періодом проведення навчального процесу; здійснювати індивідуальне планування послідовності проходження професійного навчання; формувати запити на участь у програмах, що їх зацікавили; моніторити інформацію щодо пройдених освітніх курсів та отриманих балів чи сертифікатів; безпосередньо долучатися до створення рейтингу провайдерів, які надають освітні послуги.

Отже, можемо зазначити, що державні службовці Управління Держпраці у Тернопільській області, мають змогу активно співпрацювати з освітніми

зкладами регіону, України в цілому з метою отримання якісних знань та практичних навичок, а також займатися самоосвітою, користуючись порталом.

### 2.3 Самоосвіта і внутрішні навчальні програми для працівників Управління Держпраці у Тернопільській області

Поряд із навчанням на курсах підвищення кваліфікації та здобуттям магістерської освіти, працівники Управління Держпраці в Тернопільській області займаються самоосвітою. У таблиці 2.8 представлено основні онлайн платформи із безкоштовними програмами підвищення кваліфікації, які сьогодні активно використовуються для самоосвіти державними службовцями досліджуваної публічної організації.

Таблиця 2.8 – Перелік онлайн платформ із безкоштовними програмами підвищення кваліфікації, що використовувалися у 2018-2019 роках для самоосвіти державними службовцями Управління Держпраці в Тернопільській області

№ з/п	Назва онлайн платформи, електронна адреса	Коротка характеристика	Курси, актуальні для службовців Управління Держпраці в Тернопільській області
1	2	3	4
1	Prometheus <a href="https://prometheus.org.ua">https://prometheus.org.ua</a>	Українська платформа масових відкритих онлайн курсів, що дає можливість переглядати безкоштовні навчальні курси університетського рівня від викладачів КПУ, КПІ, Києво-Могилянської академії та інших закладів освіти.	Управління персоналом на державній службі Децентралізація в Україні – теорія і практика Взаємодія органів державної влади з громадськістю Основи державної політики Антикорупційні програми органів влади

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
2	VUM online, Відкритий Університет Майдану <a href="https://vumonline.ua/">https://vumonline.ua/</a>	Для безкоштовно навчання на платформі представлено більше 30 тем. Лекції читають провідні викладачі бізнес-шкіл, громадського сектору, практики з бізнесу та соціальної сфери, а тому онлайн курси пов'язані з такими напрямками як персональний розвиток, реалізація потенціалу, підприємництво, формування відкритого суспільства в Україні тощо.	Громадськість та влада: дієві механізми впливу. Про можливості залучення громадян до процесів вироблення політики. Боротьба з корупцією в державних закупівлях. Фінансове обґрунтування управлінських рішень. Особиста ефективність Управління змінами. Стратегічне мислення. Лідерство та ін.
3	EdEra (Education Era) <a href="https://www.ed-ra.com/">https://www.ed-ra.com/</a>	Український освітній проект, мета якого – зробити освіту в Україні якісною, доступною та наявною у глобальному освітньому контексті.	Публічні консультації Бюджетний процес. Основи. Ефективні комунікації для освітніх управлінців. Угода про асоціацію Україна – ЄС. Європейський механізм захисту прав людини. Лайфхаки з української мови.
4	EduHub.in.ua <a href="https://eduhub.in.ua">https://eduhub.in.ua</a>	Цікаві та надзвичайно корисні курси, спрямовані на розвиток soft-skills.	Управління людьми і проектами. Емоційний інтелект. Персональна ефективність.

Із метою обліку навчального процесу державних службовців Управління Держпраці в Тернопільській області, у досліджуваній установі ведеться Журнал проведення внутрішніх навчань із працівниками Управління. У таблиці 2.9 представлено фрагмент ведення такого Журналу у вересні-листопаді 2019 року.

Таблиця 2.9 – Фрагмент Журналу проведення внутрішніх навчань із службовцями Управління Держпраці у Тернопільській області у вересні-листопаді 2019 року

№ з/п	Назва лекції	Виконавці	Дата проведення	Відмітка про проведення
1	Основні тези Порядку проведення конкурсу на заняття посад державної служби.	Николин Н.П., Яциковська О.Р.	Вересень	Проведено
2	Порядок внесення змін до спеціальних вимог щодо осіб, які претендують на заняття посад державної служби категорії «Б» та «В».	Николин Н.П., Яциковська О.Р.	Жовтень	Проведено
3	Проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, а саме: визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості.	Николин Н.П., Яциковська О.Р.	Листопад	Проведено

Затверджує такий документ начальник відділу інспекційної роботи, організаційно-аналітичного забезпечення, ринкового нагляду та надання адміністративних послуг Управління Держпраці у Тернопільській області.

У 2019 році в досліджуваній публічній установі розроблено навчальну програму короткотермінового тематичного семінару-тренінгу «Державна служба як соціальний публічний і організаційний інститут» (Додаток Д). Метою програми є підвищення рівня знань слухачів щодо правових основ організації та діяльності публічної служби, системи та механізмів управління державною службою і методів удосконалення управлінської діяльності. Програма спрямована на задоволення конкретних навчальних потреб і професійних інтересів, набуття додаткових знань у сфері державної служби і орієнтована на державних службовців Управління Держпраці у Тернопільській області. Тематичний план програми представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Тематичний план семінару-тренінгу «Державна служба як соціальний публічний і організаційний інститут», розробленого для державних службовців Управління Держпраці у Тернопільській області

№ з/п	Назви тем	Кількість годин	
		аудиторних занять	самостійної роботи
1	Основні зміни у системі державної служби	2	1
2	Соціально-психологічний аспект управлінської діяльності	2	–
3	Методи підвищення ефективності командної роботи	2	1
4	Система професійного навчання державних службовців. Порядок підвищення кваліфікації державних службовців	2	–
Всього:		8	2

У семінарі-тренінгу передбачено також низку тем на вибір:

- Державна служба як публічно-правовий інститут та різновид управлінської діяльності.
- Розвиток електронного урядування в Україні. Нормативно-правове забезпечення впровадження електронного урядування.
- Службова та дисциплінарна відповідальність державних службовців.
- Планування кар'єри державного службовця.

Для більш ефективного опрацювання матеріалів семінару складено перелік нормативно-правових документів та науково-методичних розробок, обов'язкових для самостійного опрацювання.

Таким чином, можемо стверджувати, що в Управлінні Держпраці Тернопільської області проводиться активна робота щодо підвищення кваліфікації державних службовців досліджуваної публічної установи. Сектор персоналу та керівництво публічної організації сприяють формуванню комплексних професійних знань і навичок службовців, що дозволяє покращувати результати діяльності Управління Держпраці у довгостроковій перспективі.

Проте, незважаючи на продуктивну кадрову роботу, досліджувана публічна установа все ж має низку невирішених проблем щодо статусу,

соціальної та матеріальної захищеності державних службовців. Зокрема, на сьогодні відсутня єдина система планування, оцінювання та стимулювання державних службовців на рівні держави; недосконала система відбору, призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів; низька соціальна захищеність державних службовців та неефективна система оплати праці. В Управлінні спостерігається також висока плинність кадрів, більшою мірою формальне проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців, відсутність чітких принципів прийому на державну службу з огляду на професійні та особисті якості кандидатів.

Разом з тим підвищення і конкретизація вимог до осіб, які претендують на посади державних службовців, урахуваючи специфіку роботи на цих посадах, повинні співвідноситися з рівнем оплати праці та їх соціальної захищеності. На сьогодні ці питання не вирішено, а саме тому вони є особливо актуальними. І хоча більшість із них є питаннями загальнодержавного рівня, проте є окремі аспекти проблем, які можуть бути вирішені на регіональному рівні. Саме тому у третьому розділі дослідження буде сформовано низку проектних пропозицій, спрямованих на удосконалення системи професійно-особистісного розвитку працівників Управління Держпраці в Тернопільській області.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРАЦІ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### 3.1 Соціологічне дослідження ефективності стратегічного спрямування професійно-особистісного розвитку персоналу Управління Держпраці в Тернопільській області

Останнім часом особливої актуальності набувають питання підготовки нової генерації державних службовців, здатних виконувати принципово нові завдання. Для перезавантаження застарілої пострадянської системи управління та посилення спроможності державних інституцій Уряд реалізує комплексну реформу державного управління згідно з європейськими принципами належного врядування. У фокусі реформи – підготовка якісних урядових рішень, формування професійної державної служби, впровадження електронного врядування та надання доступних послуг громадянам. Активна реалізація реформи розпочалася у 2016 році з прийняття нового Закону «Про державну службу» [2] та комплексної Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року [17], що відповідають принципам публічної адміністрації OECD/SIGMA.

У 2018 році експерти OECD/SIGMA провели комплексну оцінку системи державного управління та підготували рекомендації, які стали основою для оновлення Стратегії реформування держуправління. Принципи державного управління SIGMA/OECD є основоположними для Стратегії реформування державного управління України з моменту її прийняття у 2016 році. Вони не є лише технічними орієнтирами. Кожен із них спрямований на конкретну мету та завдання, які необхідно вирішити для модернізації державного управління та приведення його у відповідність до європейських вимог.



П'ять напрямків Стратегії та їх цілі взаємопов'язані й підсилюють один одного. Наприклад, підготовка якісних стратегій вимагає кваліфікованих державних службовців; надання послуг, орієнтованих на громадян, неможливе без ефективних бізнес-процесів бек-офісу. Участь стейкхолдерів у формуванні політики не може відбуватися в системі, що не є прозорою, відкритою і підзвітною. У напрямі формування та координації політики реформа має на меті запровадити сучасні процедури, інструменти та технології аналізу політики і стратегічного планування, а також розвивати відповідний потенціал і корпоративну культуру.

Метою є залучення різних груп суспільства до планування та впровадження політики, що призводить до інклюзивного розвитку, соціальної справедливості, збереження ресурсів, європейської інтеграції та вирішення інших завдань, що виникають на політичному рівні. Стратегія реформування державного управління побудована на переконанні, що якість політики та правова визначеність безпосередньо впливають на якість життя громадян та конкурентоспроможність економіки. У напрямі надання послуг у центрі уваги реформи є безпосереднє покращення якості обслуговування громадян та бізнесу. Щороку мільйони громадян отримують адміністративні послуги. Сервіс, який вони отримують при цьому, суттєво впливає на їх ставлення та довіру до держави.

Забезпечення прозорості та передбачуваності процедур державного управління, відкриття державних даних, зменшення бюрократії та надання послуг найбільш зручним та доступним для громадян способом є основними прагненнями в цьому напрямку. Якісні та доступні послуги мають потенціал не тільки покращити імідж держави серед громадян, підприємців та інвесторів, але й значно знизити рівень корупції шляхом усунення можливостей для неї. У сфері державної служби та управління людськими ресурсами реформа має на меті забезпечити державні органи висококваліфікованими працівниками, які можуть підтримувати міністрів у розробці ефективної політики. Держава є одним з найбільших роботодавців у країні, тому вона має бути здатною

залучати найкращі таланти, які хочуть служити суспільству. Для цього держава прагне стати привабливим роботодавцем, що використовує сучасні інструменти управління персоналом. Перш за все, це вимагає розробки сервісно-орієнтованої культури в державному управлінні.

Важливо, що реалізація вищезазначеного порядку денного вимагає рішучого політичного лідерства, ефективної комунікації (насамперед із освітніми закладами), координації та підтримки інституційної спроможності, які є інституційними передумовами реалізації Стратегії реформування державного управління.

Як зазначається у Стандарті вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування [43], інтегральною компетентністю державного службовця цієї спеціальності має бути здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог. Саме невизначеність та ситуативний підхід до прийняття рішень вимагають від державних службовців високого професійного рівня, розуміння складних процесів, які проходять сьогодні на рівні держави та регіонів, здійснення адекватних дій та належного виконання управлінських функцій.

Тому вважаємо необхідним продовжувати та підтримувати реформування системи державної служби, базуючись на принципах політичної нейтральності службовців, гарантії прав і обов'язків державних службовців, застосування прозорих умов прийняття їх на роботу та просування по службі залежно від моральних та ділових якостей працівників. У зв'язку із зазначеним, реорганізації потребує система професійної підготовки працівників органів державного управління, базуючись на запозиченні кращого світового та вітчизняного досвіду підготовки кадрів.

Отже, з метою з'ясування перспективних напрямів розвитку системи добору, підготовки, просування державних службовців за ініціативи автора роботи було проведено опитування працівників Управління Держпраці в Тернопільській області у період з 15 по 31 серпня 2020 року.

Основними завданнями дослідження було:

- провести оцінювання ресурсного забезпечення державної структури на регіональному рівні;
- визначити напрями підвищення ефективності роботи органу державного управління на регіональному рівні;
- створити професійний портрет сучасного державного службовця;
- визначити перспективні напрями кадрової політики у сфері державного управління;
- з'ясувати шляхи вдосконалення навчального процесу підготовки державного службовця;
- дослідити перспективи імплементації в Україні міжнародних стандартів у сфері підготовки державних службовців.

Загальна кількість опитаних склала 35 осіб. Усі вони є працівниками Управління Держпраці в Тернопільській області. Розподіл респондентів за окремими ознаками представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розподіл респондентів за окремими ознаками

№ з/п	Найменування ознаки	Відсоток респондентів, яким властива ця ознака
1	2	3
1	За статтю	
1.1	чоловіки	54
1.2	жінки	46
2	За віком	
2.1	до 29 років	4
2.2	від 30 до 39 років	9
2.3	від 40 до 49 років	35
2.4	від 50 до 59 років	39
2.5	60 років і більше	13
3	За профілем освіти	
3.1	гуманітарний	39

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
3.2	юридичний	4
3.3	технічний	17
3.4	природничонауковий	13
3.5	економічний	35
3.6	військовий	4
4	За стажем роботи на державній службі	
4.1	до 5 років	4
4.2	5-10 років	9
4.3	11-15 років	22
4.4	16-20 років	9
4.5	більше 20 років	52
5	За посадою	
5.1	керівник організації та заступники	5
5.2	начальник управління, відділу	12
5.3	завідувач сектору	15
5.4	інше	68
6	За місцем проживання	
6.1	м. Тернопіль	74
6.2	Тернопільський район	12
6.3	Інший район Тернопільської області	14

Опитані працівники Управління Держпраці визначили ефективність їхньої діяльності з позиції співвідношення результату і мети. При цьому мету діяльності досліджуваної установи більшість з них (95%) визначили як реалізацію державної політики у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, здійснення державного гірничого нагляду, з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

При цьому респонденти зазначили, що основним мотивом їх роботи в органах державного управління є достатнє пенсійне забезпечення в майбутньому (52%). Також важливими є такі фактори як стабільна заробітна плата (39%), зростання заробітної плати по мірі збільшення стажу роботи (35%) і можливість спілкуватися з людьми (30%). Такий чинник, як бажання отримати можливість принести користь людям відмітили 22% опитаних (рис. 3.1).

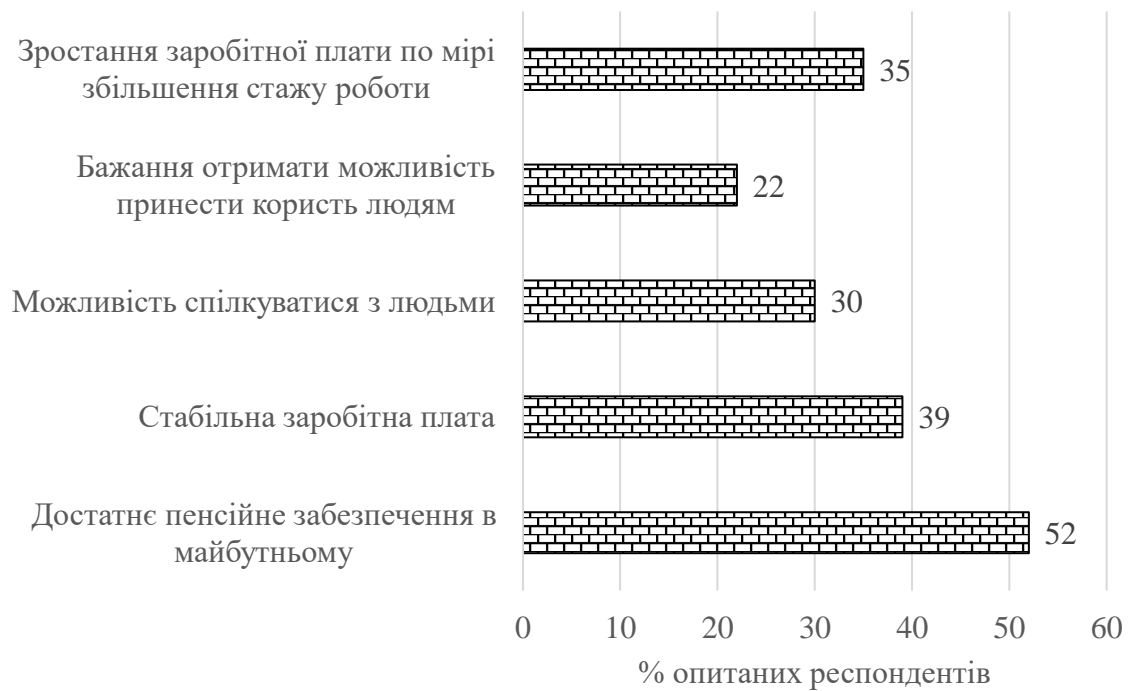


Рисунок 3.1 – Розподіл відповідей респондентів на запитання щодо мотиву їх роботи в Управлінні Держпраці в Тернопільській області

Найбільш бажаними для сучасних державних службовців, на думку респондентів (рис. 3.2), є такі позитивні риси як відповідальність (87%), вміння мислити системно й аналітично (70%), компетентність (61%), професіоналізм (48%). Найбільш негативними та небажаними рисами опитані працівники Управління Держпраці в Тернопільській області визнали пристосовництво (74%), надмірну амбіційність (70%) та агресивність у поведженні з іншими людьми (35%).

Основними критеріями оцінювання результатів діяльності окремих працівників досліджуваної публічної установи респонденти визнали (див. рис. 3.2): використання новітніх наукових досягнень у сфері своєї діяльності (52%); рівень володіння необхідними для даної посади теоретичними знаннями (46%); застосування інноваційних підходів до виконання своїх обов'язків (43%). Отже, особливу значущість для держслужбовців мають високий рівень обізнаності щодо питань, які необхідно вирішувати в процесі своєї діяльності

(саме це і є компетентністю), а також здатність до творчого, аналітичного мислення.

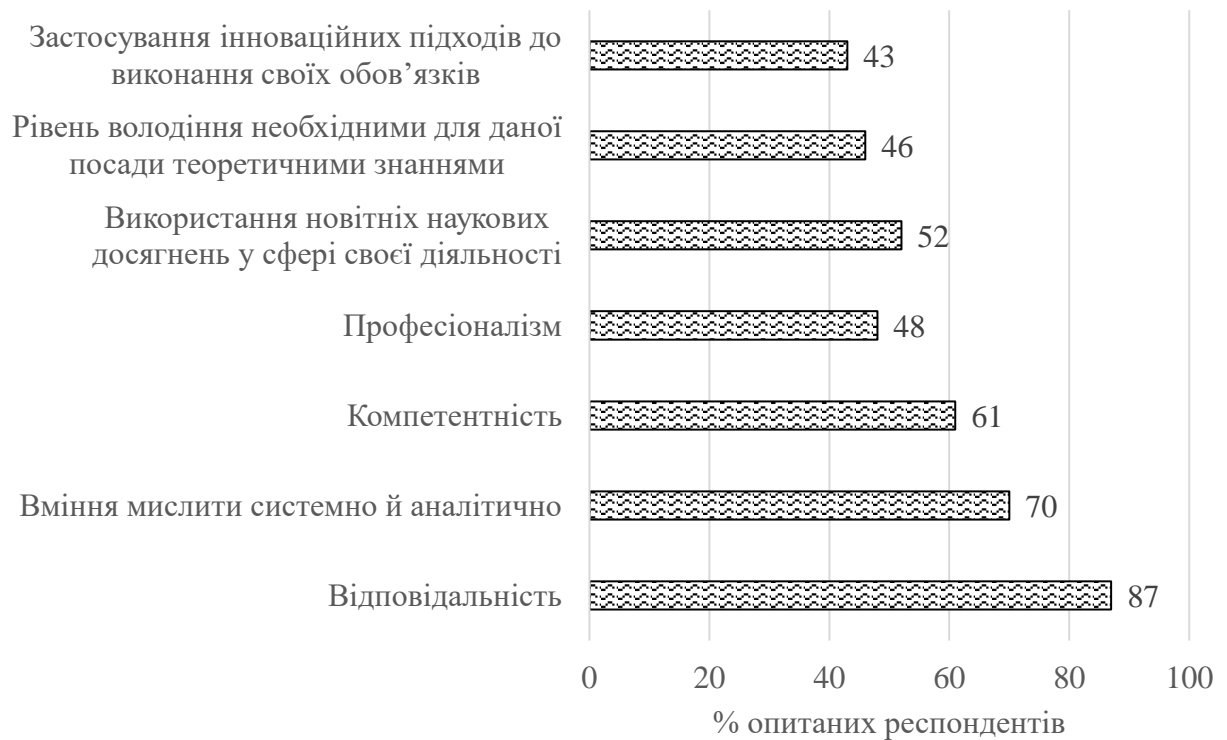


Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей респондентів на запитання щодо позитивних рис та результатів їх діяльності у державній службі

Головними чинниками, які можуть забезпечити високий рівень ефективності виконання державними службовцями своїх функціональних обов'язків, респонденти визнають: високий рівень професійної підготовки у спеціалізованих державних навчальних закладах (78%); високий рівень оплати праці, конкурентний із пропозиціями приватного сектора економіки (74%). Отже, актуалізуються питання добору, професійної підготовки й мотивації працівників Управління Держпраці в Тернопільській області.

У впливі держави на формування та реалізацію кадрової політики у сфері державного управління не сумнівається жоден опитаний. Провідними принципами державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування, на думку респондентів, мають бути (рис. 3.3): добір за професійними та моральними якостями (58%); випереджальний та

інноваційний характер (57%); забезпечення професіоналізму та компетентності працівників (48%); відкритість для суспільства (45%); ефективна мотивація на робочому місці (43%).

Серед напрямків реалізації кадрової політики, головним, на думку респондентів, має стати забезпечення навчання кадрів, які б здійснювали прогресивні зрушення у соціально-економічному та політичному розвитку держави (61%).

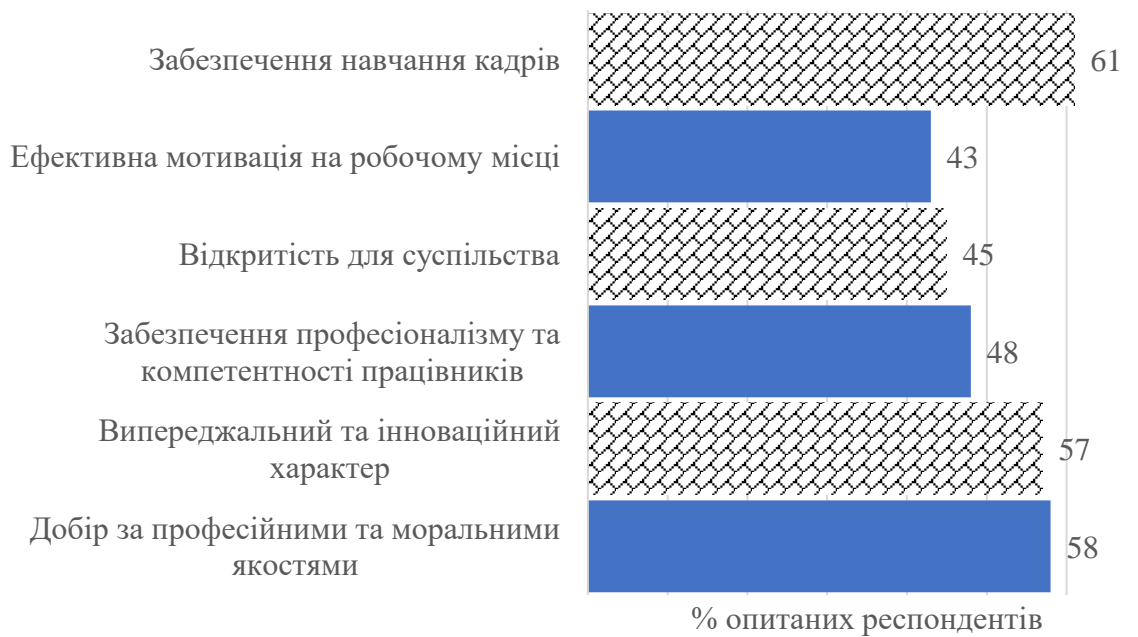


Рисунок 3.3 – Розподіл відповідей респондентів на запитання щодо принципів та напрямів державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування

Головними суб'єктами державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування, на думку працівників Управління Держпраці, має бути Національна агенція з питань державної служби в особі Тернопільського регіонального центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (76%), Національна академія при Президентові України (44%), провідні вищі освітні заклади міста Тернополя (54%).

На думку респондентів, неабияке значення має і залучення громадськості до впровадження кадрової політики у сфері державного управління. Це має відбуватися:

– по-перше, через участь представників громадських організацій у процесі проведення конкурсного відбору на заміщення посад у владних установах (61%);

– по-друге, через залучення представників громадських організацій до проведення оцінки діяльності органів державного управління;

– по-третє, через більш широке інформування громадськості про конкурси на заміщення вакантних посад в органах влади (52%).

Також більшість опитаних (70%) підтримали ідею створення загальнодержавних та регіональних Консультативних рад (за участю керівників громадських організацій і політичних партій, представників ЗМІ, бізнес-структур, науковців, аналітиків, депутатів місцевих рад), які мали б право дорадчої участі у погодженні призначень на керівні посади в органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з метою забезпечення громадського контролю та виваженості кадрової політики (рис. 3.4).

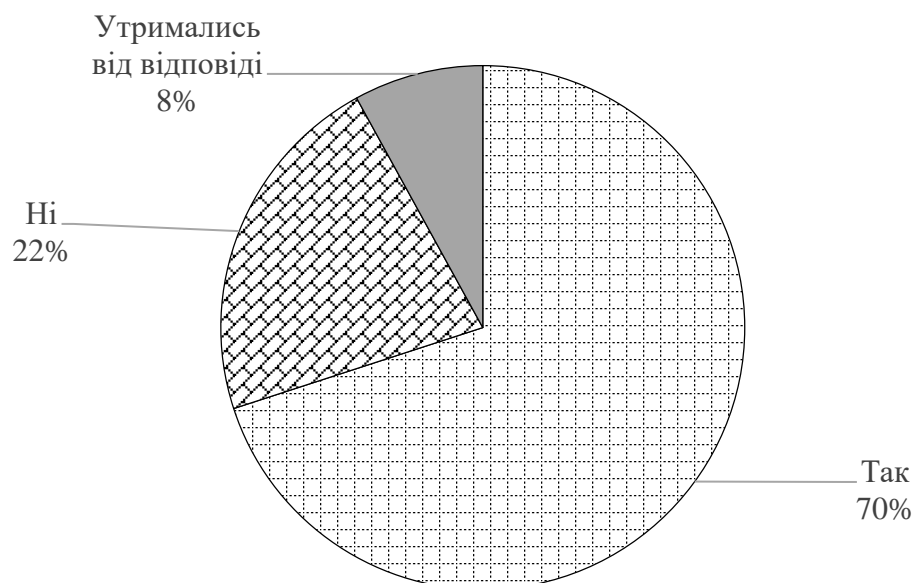


Рисунок 3.4 – Розподіл відповідей респондентів на запитання щодо доцільності створення загальнодержавної та регіональної Консультативних Рад (% опитаних респондентів)



Отже, найважливішим шляхом оновлення форм і методів діяльності працівників Управління Держпраці в Тернопільській області респонденти визначили організацію професійного навчання, спрямованого на засвоєння нових форм та методів управлінської діяльності (86%). Також відзначили необхідність запрошення на роботу у владні установи представників нової генерації управлінців, які мислять нестандартно та ризиково (43%). Основним джерелом їхнього рекрутування має стати талановита молодь, яка переймається відповідальністю за майбутнє держави.

Серед чинників, які можуть вплинути на інтерес державних службовців до професійного навчання (рис. 3.6), найбільш вагомими респонденти визнали гарантії кар'єрного зростання (78%) і підвищення заробітної плати, які будуть пов'язані з професійним навчанням (43%). Також важливим є підвищення престижу державної служби (48%).

На думку опитаних, найбільшу потребу у знаннях державні службовці відчувають з таких навчальних дисциплін як: державне управління і менеджмент (72%), право та законодавчий процес (39%), психологія (35%), управління персоналом (38%), регіональне управління та місцеве самоврядування (37%).

Серед напрямів теоретичної та практичної підготовки, які необхідно покласти в основу роботи з професійної підготовки державних службовців в Управлінні Держпраці в Тернопільській області, опитані, насамперед, виділяють залучення слухачів до науково-дослідної роботи (52%) та використання ділових, рольових ігор (48%). Загальний розподіл відповідей респондентів наведено на рис. 3.5.

Зазначимо, що проведення фундаментальних наукових досліджень в навчальних закладах є можливим лише за умов наявності серйозного кадрового потенціалу у вигляді вчених, дослідників, а також відповідних наукових шкіл. Можливо, саме цим зумовлюється той факт, що, на думку респондентів, викладати у спеціалізованих державних закладах з підготовки

державних службовців, повинні, в першу чергу наукові працівники, викладачі спеціалізованих навчальних закладів (78%).

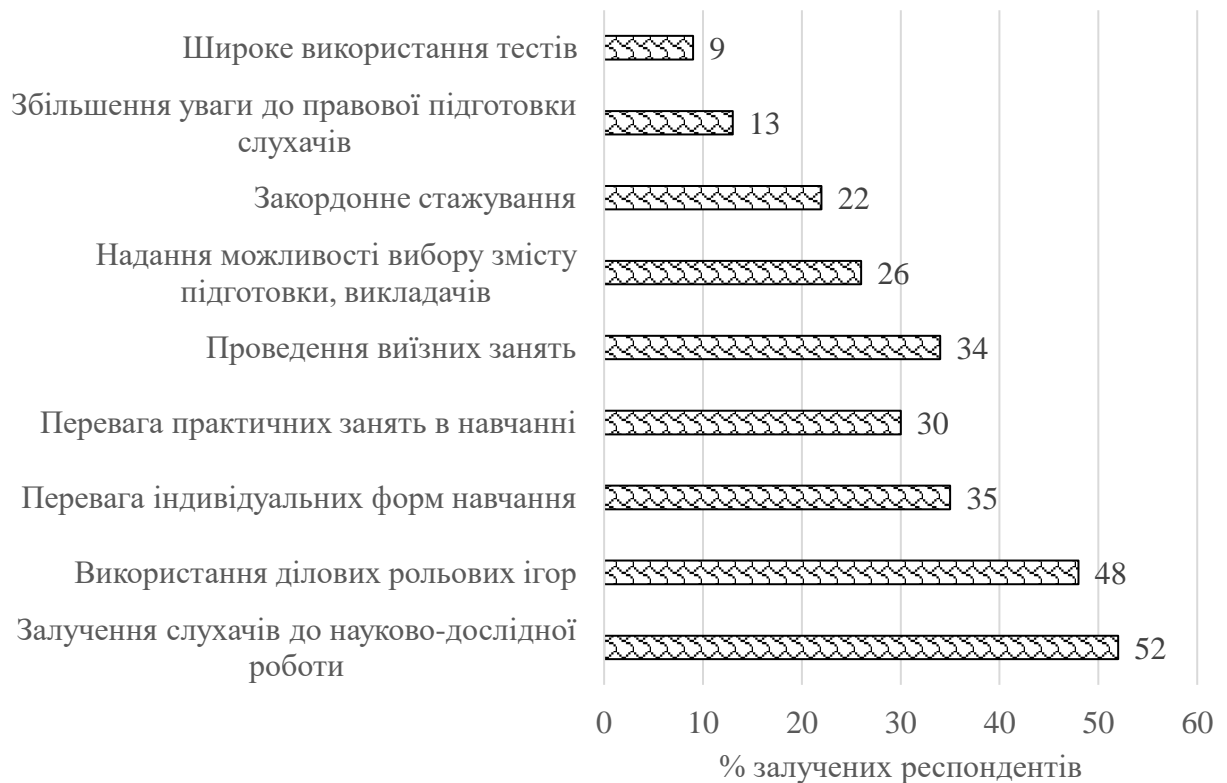


Рисунок 3.5 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які з напрямів необхідно закласти в основу професійної підготовки державних службовців Управління Держпраці в Тернопільській області (% від опитаних)

Важливість наповнення навчання практичним змістом відзначили керівники та працівники органів державного управління та місцевого самоврядування (61%). Майже половина опитаних (43%) вважають необхідним залучати до викладання провідних науковців у відповідних галузях. Цікаво, що поєднання навчального процесу з фундаментальними дослідженнями (30%) є однією з важливих складових європейських стандартів вищої освіти, про існування яких стверджують більшість опитаних респондентів (рис. 3.6).

Окрім цього, у якості таких стандартів виступають: високий рівень забезпечення науково-методичними матеріалами (52%); високий рівень

матеріально-технічного забезпечення (43%); вільне використання новітніх інформаційних технологій (44%); заохочення інноваційної діяльності в науково-педагогічній сфері (39%).

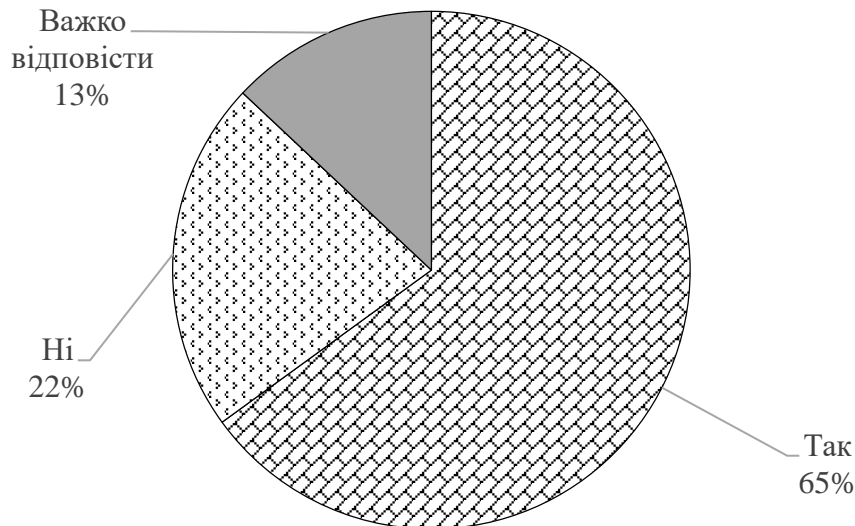


Рисунок 3.6 – Розподіл відповідей на питання «Чи можна, на Вашу думку, говорити про впровадження загальноєвропейських стандартів вищої освіти?» (% від опитаних)

Зазначимо, що наявність в європейських вищих освітніх закладах можливості у слухачів вільного вибору курсів навчання, акцентують лише 22% опитаних, на можливості зміни навчального закладу – лише 17%.

Між тим, схвальне ставлення більшості працівників Управління Держпраці в Тернопільській області (78%) викликає ідея створення єдиної системи порівняння досягнень у навчанні для безперешкодного переведення державних службовців, які навчаються, із одного навчального закладу до іншого.

Також одним із важливих напрямів інтеграції України до європейського освітянського простору, на думку, опитаних, має стати запровадження в Україні системи підготовки державних службовців із двох циклів: двоступенева (бакалавр) і треступенева (магістр, доктор наук) (74% опитаних).

Слід зазначити, що комплексне бачення системи освіти з позиції працівників Управління Держпраці в Тернопільській області, у значній мірі є, на сьогодні, імплементовано у діяльності освітніх закладів Франції. Так, особливе місце в галузі підготовки за напрямом «Державне управління» у Франції займають дві вищі школи, що перебувають у віданні прем'єр-міністра: Національна школа адміністрації і Паризький інститут політичних досліджень. До завдання Національної школи адміністрації належать підготовка чиновників для комплектування вищих кадрів адміністрації: членів Державної Ради, Рахункової палати, Фінансової інспекції (вищі органи управління), регіональних рахункових палат, адміністративних судів, Генеральної інспекції адміністрації, корпусів, префектів, цивільних адміністраторів. Паризький інститут політичних досліджень – це незалежна від університетів державна установа наукового, культурного і професійного профілю, що забезпечує підготовку з політичних, економічних та суспільних наук. Особливістю системи професійного розвитку державних службовців у Франції є те, що тут існують навчальні програми для підготовки внутрішнього конкурсу (складання іспиту) на посади вищої категорії [44].

Таким чином, у Франції система підготовки державних службовців має централізований характер і багаторівневу структуру, французький підхід орієнтований на поглиблене вивчення економіки.

Відзначаючи характерні ознаки французької моделі, зазначимо, що на особливу увагу заслуговує практика підготовки до вступного конкурсу в корпус державних службовців. Для України це дало б можливість залучити на державну службу кращих випускників вищих навчальних закладів. «Школи кадрового резерву», які розвинулись в Україні, у сучасних умовах такого ефекту не забезпечують.

Заслуговує на увагу та можливу імплементацию навчання, пов'язане із просуванням по службі працівників державного апарату (підготовка до конкурсів тих, хто проходить службу на певній посаді, з метою підвищити чин чи перейти до іншого корпусу) [45].

В Україні також відбувається впровадження прогресивної Європейської практики у професійну діяльність державних службовців. Так, 25 вересня 2020 року відбувся «Рішельє-Форум: Державна служба для нової ери», який більше 10 років поспіль є одним із головних майданчиків для міжнародного діалогу та пошуку ефективних інноваційних рішень у сфері державного управління та державної служби, направлених на якісні результативні зміни у контексті нинішніх викликів [46]. Адже в сучасних умовах невизначеності та світової кризи виникає необхідність у впровадженні нових технологічних рішень у сфері державного управління та державної служби, направлених на якісні зміни. Коронавірусна інфекція вплинула на систему державної служби, яка отримала серйозний виклик і потребує нових підходів, зокрема в питаннях добору, проведення конкурсів, організації віддаленої роботи тощо. Тому саме «Рішельє-Форум: Державна служба для нової ери» має стати ідеальною платформою для офіційного і неформального обміну досвідом, обговорення викликів і тенденцій, поширення ідей, кращих практик у сфері державного управління та державної служби.

Рішельєвські академічні читання започатковані розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02 вересня 2009 року № 1765-р з метою системного діалогу влади, науковців та громадськості щодо нагальних питань реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. У 2020 році «Рішельє-Форум: Державна служба для нової ери» організовано Національним агентством України з питань державної служби, Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, Національною академією державного управління при Президенті України, окремими регіональними інститутами державного управління Національної академії державного управління при Президенті України за участі та сприяння проекту ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR), Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO), Представництва Фонду

Ганса Зайделя в Україні, ООН Жінки в Україні, Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS) та Координатора проєктів ОБСЄ в Україні.

Отже, можемо зазначити, що об'єднання зусиль міжнародної спільноти, забезпечення поширення прогресивного європейського досвіду є дуже важливим аспектом підвищення професійного рівня та забезпечення достатнього особистісного розвитку працівників державних служб України.

### **3.2 Дослідження ролі тренінгових технологій у підвищенні рівня професійно-особистісного розвитку працівників Держпраці в Тернопільській області**

На сьогодні до державних службовців Управління Держпраці в Тернопільській області висуваються такі вимоги, що дедалі ускладнюють та збільшують ступінь напруженості, відповідальності, професійної майстерності, необхідних для якісного виконання службових завдань. Тому дослідження процесу професійного розвитку, визначення складових системи професійного навчання, компетентності, ціннісних орієнтацій не втрачають своєї актуальності та наукової необхідності.

Достатній рівень компетенції та професіоналізму державних службовців забезпечує система професійного навчання, яка має бути спрямована на формування професійної державної служби. Вона повинна забезпечувати державних службовців уміннями й навиками, необхідними для виконання їхніх посадових обов'язків, і бути максимально ефективною з погляду витрат з державного бюджету. З огляду на це, на нашу думку, важливу роль у процесі підвищення кваліфікації державних службовців Управління Держпраці в Тернопільській області відіграє тренінгова освіта.

Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників Управління Держпраці створена з метою задоволення потреби у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і

відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам. Традиційно, це:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- тематичні короткострокові семінари;
- стажування;
- самостійне навчання (самоосвіта).

Проте, практично відсутня реалізація ефективних інтерактивних методів навчання, зокрема сучасних тренінгових або модельно-ігрових технологій.

Упродовж тривалого часу підвищення кваліфікації фахівців Управління Держпраці, як правило, здійснювалось під час навчання на курсах, які передбачали лекційні заняття, «круглі» столи або обмін досвідом. Згодом їх доповнили практичні та семінарські заняття. Стандартні умови проведення навчання: аудиторія, столи, дошка – стали комфортними для всіх слухачів. Тим більш, що це не потребувало їхньої активної участі. Загалом до курсів ставилися як до необхідності проставлення відмітки про підвищення кваліфікації та можливості поспілкуватися з колегами у неформальних умовах, де фактично і відбувався обмін досвідом.

Розширення міжнародного співробітництва, нові виклики, які постали перед фахівцями Управління Держпраці, зміна вимог до вмінь, навичок, здібностей працівників державного органу сприяли розширенню форм і методів підвищення кваліфікації працівників.

Прийнята 7 липня 2010 року Постанова Кабінету міністрів України № 564 «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [49] розширила перелік видів підвищення кваліфікації тренінгами.

Як форма проведення, тренінг не новий вид навчання дорослих, але не зовсім комфортний для слухачів, які «відбувають» заняття.

Із більш ніж 100 різновидів тренінгів можемо провести групування їх в залежності від забезпечення формування не тільки предметних компетенцій (знань, умінь, ставлення та навичок з конкретного напрямку економічної освіти), але й ключових компетентностей (рис. 3.7):



Рисунок 3.7 – Види тренінгів, які пропонуються до проведення із працівниками Управління Держпраці в Тернопільській області

1. Професійний тренінг (підвищення професійних навиків, HR менеджмент).



2. Тренінг лідерства (проблем конкуренції і влади, ведення переговорів, управління конфліктами, управлінський, командного розв'язання проблем, управління персоналом). Іноді у тренінгу лідерства може бути об'єднано декілька вищеназваних тренінгів.

3. Соціально-психологічний тренінг, який зорієнтований на розвиток соціально-психологічних характеристик особистості.

4. Комунікативний тренінг (спілкування та розвитку, формування комунікативних умінь, розв'язання конфліктів, успішне ведення переговорів, міжособистісне спілкування, комунікаційний тренінг) [53].

Працівник Управління Держпраці – це посадова особа, яка має ґрунтовні фахові знання, в першу чергу, та знання основ менеджменту. Тому систематичне навчання за модульним принципом (де модулями можуть бути зазначені вище групи) з використанням тренінгових технологій може стати вищою сходинкою для доповнення знань державних службовців та сприятиме формуванню позитивного іміджу Управління Держпраці в Тернопільській області.

Саме тренінгові навчання дозволяють вийти за межі суто офіційного стилю та сприяють розвиткові навичок самоаналізу, організаторських здібностей, аналітичного, критичного мислення; командні ігри створюють можливості для відпрацювання навичок спілкування, особистої поведінки, активної взаємодії з іншими колегами тощо.

У таблиці 3.2 проведемо порівняння різних видів підвищення кваліфікації працівників Управління Держпраці в Тернопільській області з метою визначення позитивних рис тренінгової форми навчання.

Як показує практика, працівники державних органів із задоволенням беруть участь у тренінгах, які проводяться іноземними тренерами, але до тих пір, поки починається розроблення власних тренінгових програм. Враховуючи вищевикладене, дуже важливим є процес підготовки тренерів та тренінгових програм підвищення кваліфікації працівників Управління Держпраці в Тернопільській області. Врахування національних рис, усвідомлення

необхідності чіткого визначення мети, кола учасників і копітка робота з відбору матеріалу сприятиме якісній підготовці кадрів Управління Держпраці.

Таблиця 3.2 – Порівняльна таблиця різних видів підвищення кваліфікації для працівників Управління Держпраці в Тернопільській області

Критерії	Тренінги	Професійні програми підвищення кваліфікації: лекції, семінари
1	2	3
Мета	Посилення інституційної спроможності окремого центрального органу виконавчої влади і підвищення результативності, ефективності та якості його діяльності; розвиток і мотивація персоналу, підвищення його професійних компетенцій	Фахове вдосконалення та оновлення знань і набуття вмій, навичок державних службовців, які займають відповідні посади
Розміщення учасників	Півколо без столів / парт	За партами / столами
Тривалість	3-5 днів	5-10 днів
Кількість учасників	Обмежена, максимально 18 осіб	Обмежена лише наявною кількістю посадкових місць
Мотивація	Залежить від очікувань слухачів	
Роль викладача/тренера	Моделювання ситуацій для набуття/оновлення знань та відпрацювання навичок	Передавання знань, розгляд практичних ситуацій
Керованість	Середня	Висока
Суб'єкт впливу	Працівник Управління Держпраці	
Об'єкт впливу	Компетенції / здібності, психологічні якості	Знання, навички
Спрямованість	Системний погляд на ситуацію, переоцінка наявного досвіду, особистісний розвиток	Особистісний розвиток
Очікування слухачів	Удосконалення службової діяльності; підвищення кваліфікації («мені це необхідно»)	Позитивна оцінка за диференційований залік; підвищення кваліфікації (вимоги нормативних актів)
Критерії	Тренінги	Професійні програми підвищення кваліфікації: лекції, семінари

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Індивідуальний підхід	100 %	Можливий, проте лише до окремих слухачів
Можливість використання активних форм проведення занять	100 %	Залежить від кількості учасників, як правило, невисока
Способи впливу	Нестандартні: майстер-класи, навчання, діючі (виконуючи), створюючи	Стандартні: лекції, практичні, семінарські заняття (як правило: «слухаю, запам'ятовую»)»
Забезпечення роздатковим матеріалом	100 %	Можливо 100 %, але висока затратність
Спільна /групова діяльність	Є основним методом	Лише під час ділових ігор
Витрати на матеріально-технічне забезпечення	Значні	Незначні

Цю роботу розпочато, проте необхідно вивчити можливість проведення не лише 3-5-денних тренінгів, але й програму, яка б складалася, наприклад, із трьох різних модулів по 5 днів кожен, які проводилися б 1 раз на 4 місяці. За результатами участі у 3 модулях працівникові видавався б сертифікат. Або інший варіант: розробити програми кількох модулів за професійним спрямуванням і загальний модуль. Тож керівник структурного підрозділу Управління Держпраці визначає, в якому з цих модулів або у навчанні за професійною програмою, якщо необхідно оновити чи розширити теоретичні знання, його працівникові варто взяти участь, щоб удосконалити професійну діяльність.

Ми провели експертне опитування серед керівників структурних підрозділів Управління Держпраці на предмет навчальних модулів, які могли б бути проведені у вигляді тренінгів. Керівники підрозділів добре обізнані на проблематиці у діяльності досліджуваної установи.

Отже, на основі зроблених групою з 5-ти керівників підрозділів оцінок відносної важливості заданих прогнозних напрямків навчальних модулів у вигляді тренінгів необхідно було обґрунтувати та обрати найбільш оптимальний, використавши при цьому показники узагальненої думки групи експертів.

Оцінки важливості чотирьох напрямків навчальних модулів у вигляді тренінгів, надані експертами у балах за шкалою від 0 до 100, наведені в табл. 3.3, а коефіцієнти аргументованості відповіді експертів та їх знайомства з проблемою за шкалою від 0 до 1 – в табл. 3.4.

Таблиця 3.3 – Матриця оцінок відносної важливості напрямків проведення навчальних модулів у вигляді тренінгів в Управлінні Держпраці в Тернопільській області

Напрямки навчальних модулів у вигляді тренінгів (j)	Керівники підрозділів (m <sub>j</sub> ), оцінки (C <sub>ij</sub> )					Середнє статистичне значення оцінок j-го напрямку, M <sub>j</sub>
	1	2	3	4	5	
Професійний тренінг	100	90	0	70	60	64
Тренінг лідерства	70	90	80	100	60	80
Соціально-психологічний тренінг	80	0	60	65	80	57
Комунікативний тренінг	70	50	100	90	70	76

Таблиця 3.4 – Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості відповіді керівників підрозділів

Коефіцієнти	Керівники підрозділів (m <sub>j</sub> )				
	1	2	3	4	5
1. Аргументованість відповіді (K <sub>ia</sub> )	0,4	0,5	0,5	0,8	0,8
2. Знайомство з проблемою (K <sub>iz</sub> )	0,6	0,8	0,6	0,9	0,6
Коефіцієнт компетентності керівників підрозділів	0,5	0,65	0,55	0,85	0,7

Показники узагальненої думки групи експертів.

1) Середнє статистичне значення оцінок:

$$M_1 = \frac{100+90+0+70+60}{5} = 64;$$

$$M_2 = \frac{70+90+80+100+60}{5} = 80;$$

$$M_3 = \frac{80+0+60+65+80}{5} = 57;$$

$$M_4 = \frac{70 + 50 + 100 + 90 + 70}{5} = 76.$$

2) Результати ранжування за спадом оцінок, поданих кожним керівником підрозділу, зведені у таблицю 3.5

Таблиця 3.5 – Ранги для різних напрямків проведення навчальних модулів у вигляді тренінгів

Проекти розвитку (j)	Експерти (m <sub>j</sub> ), оцінки (C <sub>ij</sub> )									
	1		2		3		4		5	
	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги
Професійний тренінг	100	1	90	2	0	0	70	3	60	4
Тренінг лідерства	70	3	90	2	80	4	100	1	60	5
Соціально-психологічний тренінг	80	1,5	0	0	60	4	65	3	80	1,5
Комунікативний тренінг	70	3,5	50	5	100	1	90	2	70	3,5

При цьому слід врахувати, що для професійного тренінгу 1-м експертом надано максимальну оцінку у 100 балів. Їй присвоюється ранг 1. Для оцінки 2-го експерта 90 балів присвоюється ранг 2, для оцінки 4-го експерта 70 балів – ранг 3. Оцінка у 60 балів отримує четвертий ранг.

Обчислюємо суму рангів, отриманих за кожним напрямком розвитку:

$$S_{R_1} = 1 + 2 + 0 + 3 + 4 = 10;$$

$$S_{R_2} = 3 + 2 + 4 + 1 + 5 = 15;$$

$$S_{R_3} = 1,5 + 0 + 4 + 3 + 1,5 = 10;$$

$$S_{R_4} = 3,5 + 5 + 1 + 2 + 3,5 = 15.$$

Сума рангів, отриманих за всіма напрямками:

$$S_R = 10 + 15 + 10 + 15 = 50.$$

Результати прогнозування засвідчили наступне: найбільш пріоритетними напрямками проведення навчальних модулів у вигляді тренінгів в Управлінні Держпраці керівники підрозділів визначили тренінг лідерства та комунікативний тренінг. При цьому усі керівники підрозділів, що брали участь у процесі прогнозування, однозначно позитивно відгукнулися щодо впровадження тренінгових методів у навчальний процес управління Держпраці в Тернопільській області. Отже, внесення змін у систему підвищення кваліфікації працівників Управління Держпраці, зокрема розроблення та впровадження корпоративних тренінгових програм за модульним принципом, сприятиме підвищенню рівня кваліфікації державних службовців у частині набуття ними ефективних практичних навиків.

### **3.3 Реформування оплати праці державних службовців як елемент стимулювання професійно-особистісного розвитку**

Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 [17], встановлено, що одним з пріоритетних напрямів реформи державного управління є реформування системи оплати праці державних службовців, яка на даний час є непрозорою і розбалансованою.

Заробітна плата (регулярні щомісячні виплати державному службовцю за виконання посадових обов'язків, а також премія за результатами щорічного оцінювання) працівника Управління Держпраці має залежати від його кваліфікації та досвіду, важливості і складності роботи на посаді, міри покладеної відповідальності, результативності, ефективності та якості виконання обов'язків.

Згаданою Стратегією визначено пріоритетність завдання щодо реалізації положень Закону України «Про державну службу» (далі – Закон) стосовно реформування системи оплати праці державних службовців, зокрема:

- встановлення конкурентоспроможного рівня заробітної плати;

- підвищення прозорості, передбачуваності та справедливості заробітної плати, посилення ролі сталої частки (посадового окладу) в структурі заробітної плати державних службовців;

- впровадження класифікації посад державної служби (визначення типових посад державної служби з урахуванням функціональної спрямованості, мети та цінності посади);

- збалансування організаційної структури та оптимізації чисельності органів виконавчої влади.

При цьому, під час проведення реформування системи оплати праці державних службовців Кабінет Міністрів України забезпечуватиме фінансову стабільність та збалансованість державного бюджету відповідно до обґрунтованих макроекономічних показників.

Відповідні завдання, пов'язані з необхідністю залучення і утримання на державній службі кращих фахівців, від добросовісної роботи і ефективності яких безпосередньо залежить економічне зростання, в тому числі за рахунок залучення інвестицій до різних сфер, створення робочих місць, спрощення реєстрації та ведення бізнесу, піднесення іміджу України в світі, надання доступних і якісних послуг, розширення електронних сервісів та відкритих даних тощо.

Із метою удосконалення системи оплати праці державних службовців 27 травня 2020 року Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців та затверджено план заходів з її реалізації [56].

Концепція покликана запровадити систему оплати праці державних службовців, яка відповідає наступним принципам:

- прозорість – заробітна плата державних службовців та її складові є зрозумілими та відкритими для платників податків, за кошти яких здійснюється фінансування цих заробітних плат;

– передбачуваність – стала частка заробітної плати державних службовців складає не менше 70%, переважна частина заробітної плати державних службовців є стабільною та прогнозованою;

– справедливість – заробітна плата державного службовця відповідає обсягу відповідальності та функціонального навантаження порівняно з іншими посадами державної служби;

– рівність – усунення міжвідомчих та міжрегіональних диспропорцій, в наслідок чого за виконання роботи однакового рівня відповідальності та при однаковому навантаженні у різних державних органах оплата праці здійснюється на єдиному рівні;

– результативність – змінна складова заробітної плати (премія) державного службовця має залежати від результатів його роботи;

– конкурентоспроможність – державні органи пропонують конкурентну заробітну плату для залучення висококваліфікованих фахівців на ринку праці.

– Завдання визначені згаданою Стратегією покликані розв’язати низку проблем чинної системи оплати праці, якими залишаються:

– непрозора та складна структура заробітної плати державних службовців;

– відсутність порядку планування і розподілу фонду оплати праці між державними органами та недосконалість правового регулювання у відповідній сфері;

– доступність інформації про отримані заробітні плати державними службовцями;

– внутрішня неоднакова система розподілу фонду оплати праці, що є основою для можливих корупційних ризиків та зловживань, зокрема встановлення стимулюючих надбавок у «ручному режимі» (без чітких критеріїв для такого встановлення), а також використання премій для автоматичного збільшення заробітної плати, а не як інструменту стимулювання ефективного виконання завдань;



– відсутність класифікації посад державної служби (за рівнем відповідальності, складності роботи, обсягом навантаження, а також за функціональними типами посад з урахуванням вимог до них);

– невиконання вимог Закону в частині скорочення посад, які вакантні, понад один рік (шляхом їх формального перейменування тощо);

– необґрунтовані у схемі посадових окладів вертикальні (відповідно до підкатегорій посад державної служби) і горизонтальні (відповідно до визначених рівнів державних органів) диспропорції у розмірах окладів, в тому числі без урахування ролі і місця посади в структурі державного органу, а також рівня професійної компетентності особи;

– відсутність дієвого контролю за затвердженням штатної чисельності (частка посад головних спеціалістів серед посад державної служби категорії «В» у державних органах складає до 80%, назви посад не відповідають фактичному рівню кваліфікації, компетентності та відповідальності осіб, які їх займають);

– визначення граничної чисельності працівників державних органів без проведення оптимізації структури і функцій цих державних органів;

– неузгодженість із Законом інших законодавчих актів, що регулюють питання оплати праці в державних органах.

Метою Концепції реформування оплати праці є зміна системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби, що покликана забезпечити досягнення таких цілей:

1) осучаснено структуру заробітної плати державного службовця, зменшено кількість її змінних складових (квартальна і річна премія у разі встановлення) та спрощено підходи до їх формування;

2) запроваджено систему оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби – встановлення посадових окладів на посадах державної служби на основі їх цінності, що позбавить необхідності додаткового поділу державних органів на рівні та встановлення додаткових коригуючих коефіцієнтів для державних органів або за функціональним напрямом діяльності на посаді;

3) посадовий оклад закріплено як ключовий (найвагоміший) елемент в структурі заробітної плати державного службовця, при цьому частка фіксованих виплат складає не менше 70 %, а інших (змінних) виплат не більше 30%;

4) забезпечено рівні умови оплати праці на посадах державної служби з однаковим рівнем відповідальності та функціональним навантаженням в різних державних органах;

5) запроваджено єдиний підхід до формування фондів оплати праці в державних органах;

6) забезпечено проведення справедливого і прозорого розподілу (перерозподілу) фондів оплати праці у державних органах;

7) запроваджено можливість встановлення відповідних регіональних коригуючих коефіцієнтів, що компенсує підвищену вартість життя у певних регіонах (на основі рівня споживчих цін);

8) здійснено оптимізацію структури та чисельності працівників з огляду на покладені на державний орган функції;

9) забезпечено визначення мотиваційних підходів для державних службовців до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи, а також підвищення престижу державної служби як роботи з конкурентним рівнем оплати праці;

10) оптимізовано баланс між необхідністю залучення молоді на державну службу та відзначенням ефективних та відданих справі державних службовців, які з року в рік будують кар'єру на державній службі.

Строками реалізації цієї Концепції є 2020-2022 роки, впродовж яких передбачається низка швидких і послідовних кроків у даному часовому проміжку, що визначатимуться планом заходів до неї.

Для досягнення мети і реалізації цілей цієї Концепції вже здійснено базові кроки, ключовим серед яких є прийняття Закону, що містить основні необхідні принципи оплати праці на державній службі. Упродовж 2017–2018 років посадові оклади державних службовців збільшено Урядом на 40–50%. НАДС надано повноваження вносити Кабінету Міністрів України

пропозиції стосовно оплати праці у сфері державної служби, що неодноразово було предметом розгляду та підтримано експертами провідних країн світу, зокрема, Німеччини, Норвегії, Швейцарії та інших. Також НАДС та Центром економічної стратегії проведено дослідження щодо заробітної плати у державному секторі, результати яких предметно продемонстрували проблеми у системі оплати праці на державній службі.

Для розуміння всіх аспектів та попередження ризиків передбачається запровадження класифікації посад державної служби у НАДС, Секретаріаті Кабінету Міністрів України та пілотних міністерствах.

Разом з тим, на виконання плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019-2021 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 (Офіційний вісник України, 2016 р., № 55, ст. 1919), НАДС спільно із представниками заінтересованих державних органів, громадськості та міжнародних експертів програми ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» напрацьовуються та узгоджуються відповідні зміни, які обумовлюють:

- підвищення конкурентоспроможності заробітної плати на посадах державної служби - впродовж п'ятирічного строку досягти від 70 до 90% розміру заробітної плати на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі (використовуючи середні показники оплати праці у приватному секторі);

- подальше посилення ролі посадового окладу шляхом оптимізації структури заробітної плати державного службовця наступним чином:

- перегляд стимулюючих виплат (залишення лише квартальної та річної премії, які обмежені у розмірі виплат);

- скасування надбавки за ранг;

- зменшення максимальної надбавки за вислугу років до 30% (за умови підвищення посадових окладів) або врахування «ефективної вислуги» як кроків в системі грейдів;

- обмеження розміру премії за результатами щорічного оцінювання ефективності, результативності та якості службової діяльності державного службовця до 100% його посадового окладу;

- перегляд співвідношення між мінімальним розміром посадового окладу на найнижчій посаді державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення та максимальним розміром посадового окладу на найвищій посаді державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;

- вдосконалення принципів формування схеми посадових окладів шляхом впровадження класифікації посад державної служби.

Цінність посади державної служби планується визначати за такими критеріями:

- необхідні знання та навички для ефективного виконання завдань закріплених за посадою (фактично – це рівень інвестицій щодо освіти та досвіду роботи, які має особа для того, щоб відповідати вимогам до посади);

- мета діяльності (формування політики, реалізація політики, надання послуг, забезпечення роботи профільних структурних підрозділів державного органу);

- складність та нестандартність (рутинна робота згідно встановлених правил або повна трансформація та розбудова нових процесів);

- рівень відповідальності та прийняття рішень, в тому числі самостійність в прийнятті рішень;

- складність завдань з управління персоналом;

- складність комунікацій та взаємодії з іншими органами влади, заінтересованими сторонами та суспільством.

Запровадження реформи оплати праці в державних органах матиме своїм результатом:

- підвищення престижу державної служби як роботи з гідним рівнем заробітної плати, відповідним ринковому;
- залучення на роботу досвідчених фахівців, а також громадян України з числа молоді, що здобули відповідну освіту у закладах вищої освіти, в тому числі за кордоном, підвищення мотивації для повернення останніх з метою працевлаштування в Україні;
- підвищення ефективності державних службовців та сприяння економічному зростанню у різних сферах;
- збереження «соціального пакету» для осіб, що працюють на посадах державної служби у вигляді матеріальної допомоги до щорічної основної оплачуваної відпустки у розмірі однієї середньомісячної заробітної плати з метою використання повної тривалості такої відпустки, а не її накопичування;
- зниження корупційних ризиків під час комунікацій з громадянами і бізнесом;
- утвердження доброчесності в управлінні та розподілі публічних фінансів;
- стимулювання ініціативи до підготовки та реалізації реформ, спрямованих на підвищення рівня життя;
- побудову нової структури заробітної плати державних службовців (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Порівняння поточної ситуації та цільової моделі оплати праці за результатами реформування

Поточна ситуація	Цільова модель за результатом реформування	Тип виплати
1	2	3
Посадовий оклад		
39% до 49 % заробітної плати	не менше 70% заробітної плати	обов'язкова фіксована виплата
премії		

## Продовження таблиці 3.6

1	2	3
щомісячна або щоквартальна (до 30% або до 90% посадового окладу відповідно)	квартальна (до 100% посадового окладу);	змінна стимулююча виплата
за результатами щорічного оцінювання (необмежена)	за результатами щорічного оцінювання (до 100% посадового окладу)	обов'язкова стимулююча виплата за умови отримання відмінної оцінки (розмір визначає керівник державної служби у державному органі)
надбавки		
за ранг (100 грн. – 1000 грн.)	скасовується	обов'язкова фіксована виплата
за вислугу років (3% - 50% посадового окладу)	за вислугу років (2% - 30% посадового окладу)	обов'язкова фіксована виплата (розмір залежить від стажу)
за інтенсивність праці (необмежений розмір)	скасовується	змінна стимулююча виплата
за виконання особливо-важливої роботи для фахівців з питань реформ (фіксований розмір)	скасовується	обов'язкова фіксована виплата
за виконання особливо-важливої роботи для інших державних службовців (необмежений розмір)	скасовується	змінна стимулююча виплата
Компенсаційні виплати (за особливі умови роботи)		
за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця (у розмірі 50% посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця)	за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця або за вакантною посадою (встановлюється не більше ніж на шість місяців і на три місяці відповідно)	обов'язкова змінна виплата (розмір визначає керівник державної служби у державному органі залежно від навантаження)
за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою (у відсотковому розмірі відповідно до додаткового навантаження за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою)	скасовується (об'єднується з попередньою надбавкою)	обов'язкова змінна виплата (розмір визначає керівник державної служби у державному органі залежно від навантаження)

## Продовження таблиці 3.6

1	2	3
компенсація за роботу, що передбачає доступ до державної таємниці (10% - 60% посадового окладу)	компенсація за роботу, що передбачає доступ до державної таємниці (10% - 20% посадового окладу в залежності від рівня допуску)	обов'язкова фіксована виплата
відсутня	регіональний коригуючий коефіцієнт за вартість життя залежно від рівня споживчих цін у відповідному регіоні України	обов'язкова фіксована виплата

Реформування оплати праці державних службовців здійснюватиметься в межах та за рахунок коштів державного бюджету. Обсяг фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів, необхідних для реалізації плану заходів з реалізації цієї Концепції, визначатиметься з урахуванням реальних можливостей державного бюджету, зокрема коштів, які надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

Отже, можемо зазначити, що Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців розроблено з метою зміни системи і підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби для підвищення конкурентоспроможності заробітної плати на посадах державної служби, підвищення її прозорості, передбачуваності та справедливості, приведення урядового регулювання оплати праці у відповідність до міжнародних стандартів, зокрема тих, які визначені ОЕСР/SIGMA.

Нова модель оплати праці державних службовців передбачає: єдиний підхід до нарахування заробітної плати, шляхом посилення її фінансової частини (не менше 70%) і зменшення змінної складової (не більше 30%); встановлення рівня окладу відповідно до класифікації посад, виходячи з цінності посади (обсягу, складності роботи та рівня відповідальності). Це позбавить необхідності додаткового поділу державних органів на рівні; проведення справедливого і

прозорого розподілу (перерозподілу) фондів оплати праці в державних органах, а також бюджетних коштів на оплату праці між ними.

Результатом запровадження реформи оплати праці в державних органах стане: підвищення престижу державної служби як роботи з гідним рівнем заробітної плати, відповідним ринковому; залучення на роботу досвідчених фахівців; підвищення ефективності державних службовців та сприяння економічному зростанню у різних сферах; зниження корупційних ризиків під час комунікацій з громадянами і бізнесом; утвердження доброчесності в управлінні та розподілі публічних фінансів; стимулювання ініціативи до підготовки та реалізації реформ, спрямованих на підвищення рівня життя тощо.



## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### **4.1 Основні засади діяльності з охорони праці в Управлінні Держпраці у Тернопільській області**

Управління Держпраці у Тернопільській області не залежить від будь-яких господарських органів, суб'єктів підприємництва, об'єднань громадян, політичних формувань, їм не підзвітне і не підконтрольне.

При укладанні трудового договору з працівниками останні мають бути проінформовані під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де вони працюють, небезпечних та шкідливих виробничих факторів, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, права працівників на пільги і компенсацію за роботу в таких умовах.

Працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо роботодавець не виконує законодавство про охорону праці. Всі працівники підлягають обов'язковому соціальному страхуванню роботодавцем від нещасних випадків і професійних захворювань.

Працівники, зайняті на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, безкоштовно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, мають право на оплачувані перерви санітарно – оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію та інші пільги та компенсації, що надаються відповідно до чинного законодавства.

На роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, а також на роботах, пов'язаних із забрудненням або здійснюваних у несприятливих температурних умовах, працівникам видаються безоплатно за встановленими нормами спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту, а також мийні та знешкоджуючі засоби. У разі передчасного

зношення цих засобів не з вини працівника роботодавець зобов'язаний замінити їх за свій рахунок.

За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням, зберігаються місце роботи (посада) та середня заробітна плата на весь період до відновлення працездатності або до встановлення стійкої втрати професійної працездатності. У разі неможливості виконання потерепаілим попередньої роботи проводяться його навчання і перекваліфікація , а також працевлаштування відповідно до медичних рекомендацій.

Час перебування на інвалідності у зв'язку з нещасним випадком на виробництві та професійним захворюванням зараховується до стажу роботи до призначення пенсії за віком, а також до стажу роботи із шкідливими умовами, який дає право на призначення пенсії на пільгових умовах і в пільгових розмірах у порядку встановленому законом.

Нові працівники при прийнятті на роботу і в процесі роботи проходять інструктаж з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпаілим від надзвичайних випадків та правила поведінки при виникненні аварії.

Перед перевіркою знань з питань охорони праці на підприємстві організуються навчання, лекції, семінари, консультації. Допуск до роботи осіб, які не пройшли навчання т а перевірку знань правил охорони праці, забороняється. Перевірка знань з охорони праці працівників зайнятих на роботах з підвищеною небезпекою проводиться не рідше одного разу на рік, а посадових осіб – одного разу на три роки.

Кожний працівник, перш ніж приступити до роботи, повинен пройти інструктаж праці. За характером і часом проведення інструктажу з питань охорони праці поділяються: вступний, первинний, повторний, позаплановий і цільовий.

Вступний інструктаж з питань охорони праці проводиться з:

- усіма працівниками, які щойно прийняті на роботу (постійну або тимчасову);

- працівниками, які знаходяться у відрядженні на підприємстві і беруть безпосередню участь у виробничому процесі, з водіями транспортних засобів, які вперше в'їжджають на підприємство;

- учнями, вихованцями та студентами навчально-виховних закладах перед початком навчання і професійного навчання в лабораторіях, майстернях.

Вступний інструктаж проводить спеціаліст з охорони праці в кабінеті охорони праці, що спеціально для цього обладнано за програмою затвердженою роботодавцем.

Первинний інструктаж проводиться на робочому місці до початку роботи з:

- працівником, новоприйнятим на підприємство;
- працівником, який переводиться з одного цеху виробництва до іншого;
- працівником, який буде виконувати нову для нього роботу;
- відрядженим працівником, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на виробництві;
- студентами, учнями та вихованцями, які прибули на виробничу практику, перед виконанням нових видів робіт.

Первинний інструктаж проводиться індивідуально або з групою осіб спільного фаху, розробленою керівником цеху, дільниці, узгоджується з службою охорони праці і затверджується роботодавцем.

Повторний інструктаж проводиться на робочому місці з усіма працівниками задіяних на роботах з підвищеною небезпекою один раз у квартал, на інших роботах один раз на півріччя.

Позаплановий інструктаж проводиться з працівниками на робочому місці або в приміщенні охорони праці:

- при введенні в дію нових або переглянутих нормативних актів про охорону праці, при внесенні змін та доповнень до них;
- при зміні технологічного процесу, заміні або модернізації устаткування, приладів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на охорону праці;
- при порушенні працівником, студентом, учнем або вихованцем нормативних актів охорони праці, що можуть призвести або призвели до травми, аварії або отруєння;
- при перерві в роботі виконавця робіт більше 30 календарних дні – для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт – більше 60 днів. Обсяг і зміст інструктажу визначаються в кожному окремому випадку залежно від причин і обставин, що сприяють необхідності його проведення.

Цільовий інструктаж проводиться з працівниками при:

- ліквідації аварій, стихійного лиха;
- проведенні робіт, на які оформлюються наряд-допуском або іншою документацією що дозволяє проведення робіт.

#### **4.2 Підготовка та перепідготовка керівного складу цивільного захисту, її органів управління вмінню діяти у надзвичайних ситуаціях**

Для навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, ДСНС разом з місцевими держадміністраціями та органами місцевого самоврядування утворює навчально-методичні центри сфери цивільного захисту, до яких належать навчально-методичні центри цивільного захисту та безпеки життєдіяльності та територіальні курси цивільного захисту та безпеки життєдіяльності (далі - навчально-методичні центри).

Навчально-методичні центри є бюджетними установами у сфері цивільного захисту, які проводять навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань

цивільного захисту (далі - керівний склад і фахівці), забезпечують надання інших освітніх послуг та методичний супровід суб'єктів господарювання, що проводять навчання населення діям у надзвичайних, аварійних ситуаціях та в умовах терористичного акту.

Навчання керівного складу і фахівців для потреб місцевих органів виконавчої влади, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання здійснюють навчально-методичні центри.

Навчання керівного складу і фахівців для потреб центральних органів виконавчої влади здійснює Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту.

ДСНС здійснює розподіл категорій осіб керівного складу і фахівців для проходження навчання з питань цивільного захисту в навчально-методичних центрах та Інституті державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту. Основні засади функціонування навчально-методичних центрів визначаються типовим положенням про територіальні курси цивільного захисту та безпеки життєдіяльності, навчально-методичні центри цивільного захисту та безпеки життєдіяльності, що затверджується МВС.

Права, обов'язки і гарантії педагогічних працівників навчально-методичних центрів визначаються відповідно до законодавства у сфері освіти.

Центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві держадміністрації, органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання визначають щорічну потребу в навчанні керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, а також забезпечують періодичність його проведення. Навчання осіб керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, здійснюється шляхом проведення функціонального навчання та практичної підготовки.

Функціональне навчання - це навчання осіб, які за класифікацією професій належать до керівників, професіоналів і фахівців, з метою набуття та систематичного оновлення спеціальних знань, умінь і навичок з питань цивільного захисту.

Практична підготовка - це закріплення керівним складом і фахівцями теоретичних знань з питань цивільного захисту та набуття ними навичок і досвіду виконання завдань та функцій під час командно-штабних, штабних та спеціальних об'єктових навчань і тренувань з питань цивільного захисту.

Навчально-методичні центри надають безоплатні послуги суб'єктам господарювання з практичної підготовки керівного складу і фахівців.

Особи керівного складу та фахівці органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, у перший рік призначення на посаду і періодично один раз на три - п'ять років зобов'язані проходити функціональне навчання.

Перелік категорій осіб керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, та періодичність проходження функціонального навчання наведено у .

Для організації проведення функціонального навчання навчально-методичними центрами розробляються відповідні програми, що затверджуються:

- керівником ДСНС - для потреб центральних органів виконавчої влади;
- керівниками територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту - для потреб органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання.

Формування навчальних груп з функціонального навчання здійснюється згідно з планом комплектування навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією та здійсненням заходів з питань

цивільного захисту. Функціональне навчання проводиться з відривом від виробництва із збереженням заробітної плати.

Навчальний процес з функціонального навчання здійснюється відповідно до Положення про організацію навчального процесу з функціонального навчання, затвердженого наказом МВС. Особам, які пройшли функціональне навчання, видається посвідчення встановленого зразка. Відповідний запис про навчання вноситься у трудову книжку.

Облік осіб, які зобов'язані проходити функціональне навчання, ведеться центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання.

Функціональне навчання осіб керівного складу та фахівців органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування проводиться відповідно до державного замовлення за рахунок коштів державного бюджету, передбачених для фінансування ДСНС.

Проект державного замовлення з функціонального навчання формує ДСНС та подає його Мінекономіки. Функціональне навчання суб'єктів господарювання проводиться за контрактом за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб.

Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві держадміністрації, органи місцевого самоврядування закріплюють на праві оперативного управління за навчально-методичними центрами приміщення, споруди та інше майно, необхідне для забезпечення їх діяльності.

Посадові особи, уповноважені здійснювати державний нагляд з питань цивільного захисту, техногенної та пожежної безпеки, здійснюють контроль за дотриманням періодичності проходження навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, та вживають заходів до усунення виявлених недоліків.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у кваліфікаційній роботі магістра проведено комплексне дослідження напрямів професійно-особистісного розвитку державних службовців, на прикладі Управління Держпраці у Тернопільській області. У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади професійно-особистісного розвитку осіб, котрі обіймають посади на державній службі в Україні та за кордоном. Другий розділ присвячено аналізу основних напрямів професійно-особистісного розвитку осіб котрі обіймають посади на державній службі Управління Держпраці в Тернопільській області. У третьому розділі запропоновано проектні рішення щодо вдосконалення ключових напрямків професійно-особистісного розвитку осіб котрі обіймають посади на державній службі Управління Держпраці в Тернопільській області. Четвертий розділ висвітлює особливості діяльності Управління Держпраці в Тернопільській області з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Результати проведеного дослідження засвідчили необхідність перебудови принципів політики, котра стосується кадрового забезпечення, професійно-кваліфікаційних вимог та узагальнених стандартів відносин у державній службі відповідно до реальних життєвих орієнтацій осіб котрі обіймають посади на державній службі, з урахуванням прогресивного досвіду європейських країн, а також зважаючи на масштабні реформи державного сектора, що мають місце у політичному середовищі України.

Із метою з'ясування перспективних напрямів розвитку системи добору, підготовки, просування державних службовців за ініціативи автора роботи було проведено опитування працівників Управління Держпраці в Тернопільській області у період з 15 по 31 серпня 2020 року. Загальна кількість опитаних склала 35 осіб. Усі вони є працівниками досліджуваної установи. Респонденти зазначили, що основним мотивом їх роботи в органах державного управління є достатнє пенсійне забезпечення в майбутньому. Також



важливими є такі фактори як стабільна заробітна плата, зростання оплати праці по мірі збільшення стажу роботи і можливість спілкуватися з людьми. Такий чинник, як бажання отримати можливість принести користь людям відмітили 22% опитаних.

Серед напрямів теоретичної та практичної підготовки, які необхідно покласти в основу роботи з професійної підготовки державних службовців в «Управлінні Держпраці», опитані, насамперед, виділяють залучення слухачів до науково-дослідної роботи та використання ділових, рольових ігор. Враховуючи побажання працівників досліджуваної установи, ми пропонуємо більшість занять проводити у вигляді тренінгів, адже саме тренінгові навчання дозволяють вийти за межі офіційного стилю та сприяють розвиткові навичок самоаналізу й організаторських здібностей.

Із більш ніж 100 різновидів тренінгів ми виокремили 4 групи, які дозволять сформувати ключові компетентності працівників Управління Держпраці. Ми провели експертне опитування серед керівників структурних підрозділів Управління Держпраці на предмет навчальних модулів, які могли б бути проведені у вигляді тренінгів. Керівники підрозділів добре обізнані на проблематиці діяльності досліджуваної установи.

Результати опитування засвідчили наступне: найбільш пріоритетними напрямками проведення навчальних модулів у вигляді тренінгів в Управлінні Держпраці керівники підрозділів визначили тренінг лідерства та комунікативний тренінг. У роботі ми провели ретельний аналіз змін, які відбудуться внаслідок реформування системи оплати праці. Ці зміни відбудуться у нарахуванні посадового окладу, премій, надбавок та компенсаційних виплат працівників Управління Держпраці.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Артеменко Н. Планування кар'єри державного службовця / Артеменко Н. // Вісник державної служби України. – 2008. – № 3. – С. 76 – 79.
2. Закон України «Про державну службу» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, с. 43. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, с. 175. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
4. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 40, с. 290.
5. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text>.
6. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF>.
7. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова,

Ю. Вернигор та ін.; заг. ред. К. Ващенко]. – К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2019. – 140 с.

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06 лютого 2019 р. № 106. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-sistemu-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zastupnikiv-posadovih>.

9. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-29-lipnya-2009-r-789-i-vid-1-kvitnya-2013-r-255-i170719>.

10. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів, працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентіві України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013—2018 роках стажування слухачів Національної академії: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2013 р. № 255. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246256315>.

11. Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від

16 грудня 2004 р. № 1681. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text>.

12. Порядок проходження стажування від 3 березня 2016 р. № 48, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 р. за № 439/28569. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>.

13. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у закладах освіти (від 19 квітня 2017 р. № 86, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 10 липня 2017 р. за № 832/30700). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>.

14. Про затвердження вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (від 30 березня 2015 р. № 65, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 16 квітня 2015 р. за № 422/26867). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0422-15#Text>.

15. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2018-%D1%80#Text>.

16. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-sistemu-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zastupnikiv-posadovih>.

17. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249175778>.

18. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

19. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 20-21, с. 190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

20. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, с. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

21. C. Knill, D. Lehmkuhl. How Europe Matters. Different Mechanisms of Europeanization. European Integration online Papers (EIoP), Vol. 3 (1999) No. 7.

22. Яшина Ю. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. № 1 (4). – С. 238.

23. Лісничий В. Політичні та адміністративні системи зарубіжних країн/ В. Лісничий// Вид-во УАДУ, 2000. — 352 с.

24. Бойко В. Можливості застосування досвіду країн ЄС для реформування системи професійного навчання державних службовців/ В. Бойко// [Електронний ресурс]// Буковинський вісник державної служби та органів місцевого самоврядування. - 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://buk-visnyk.cv.ua/30-0/608/>

25. Гонціяз Я. Державне управління в контексті європейської інтеграції/ Гонціяз. Я// [Електронний ресурс] // «Лабораторія законодавчих ініціатив». –

2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/04/21.pdf>

26. Луговий В. Роль і місце Національної академії державного управління при Президентові України у створенні системи підготовки державних службовців в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції // Вісник НАДУ. – 2006. – №1. – С.13-18

27. Оболенський О. Державна служба: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 344 с.

28. Таланова Ж. Стандартизація фахової підготовки з державного управління в країнах Північної Америки і Європи : автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / Ж. Таланова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2004. – 20 с.

29. Чмига В. Використання французького досвіду для вдосконалення системи підготовки державних службовців в Україні // Проблеми інтеграції науково-освітнього потенціалу в державотворчому процесі = Problems of integration of scientific–educational in the process of state creation: Зб. наук. пр. – Вип.2 / Відпов. ред. д.т.н., акад. Т.І. Рибак – Т.-Севастополь-Суми, 2002. – С. 375-378.

30. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О.М. Шаленко) / Д. Боссарт, К. Демке – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.

31. Купряшин Г. Государственный менеджмент: возможности и ограничения / Г. Купряшин // Государственное управление. Электронный вестник. – 2003. – № 1. – Режим доступа : <http://www.spa.msu.ru>

32. Рейни Х. Дж. Анализ и управление в государственных организациях : пер. с англ. / Х. Дж. Рейни. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 402 с.

33. Куйбіда М. Формування понятійного апарату як складової частини інституційного розвитку державної служби України / М. Куйбіда, О. Парфенюк // Вісн. держ. служби України . – 2008. – № 3. – С. 34-39.

34. Компетентнісний підхід : матеріали Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/729>. – Назва з екрана.

35. Сороко В. М. Застосування компетентнісного підходу в державній службі України [Електронний ресурс] / Ю. С. Потьомкіна, В. М. Сороко // Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2012. – № 11. – Режим доступу до журн.: [http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2012\\_11/zmist/R\\_3/02%20](http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2012_11/zmist/R_3/02%20)

36. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

37. Положення «Про професійне навчання працівників на виробництві» (2001) із внесеними до нього змінами (2012) від 26.03.2001 № 127/151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text>.

38. Професійне навчання: офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

[39. Посадова інструкція Головного державного інспектора відділу з питань додержання законодавства про працю, зайнятість та інших нормативно-правових актів // Управління Держпраці у Тернопільській області, 2020. – 3 с.](#)

[40. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений Постановою Кабінету міністрів України від 23.08.2017 р. №640 \(у редакції Постанови Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 р. №185. \[Електронний ресурс\]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>](#)

[41. Освітньо-професійна програма “Публічне управління та адміністрування” Другого рівня вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування”](#)

адміністрування // Офіційний сайт ТНТУ ім. І. Пулюя. [Електронний ресурс].  
 – Режим доступу: <https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000486/op281m.pdf>.

42. Портал управління знаннями: Освітня платформа у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pdp.nacs.gov.ua/>

43. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>

44. Мельник А., Кононенко Т. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_01\(12\)/12mafpiu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf)

45. Постанова від 30 грудня 2005 року «Про затвердження внутрішнього статуту Національної школи управління Франції» / Презентаційне видання. – К.: ДРІДУ НАДУ, 2006. –19 с.

46. Рішельє-Форум: Державна служба для нової ери. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/3687-B8>.

47. Концепція розвитку післядипломної освіти в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/pdosv/knc> – Назва з екрана.

48. План модернізації державного управління. Науково-практичний посібник / [Під заг. ред. Т. Мотренка]. – Київ, Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. – 2010.

49. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету міністрів України від 07



лип. 2010 року № 564 // Комп'ютер. інформ.-прав. система «Ліга». – Адреса в мережі «Інтернет» : [www.liga.net](http://www.liga.net).

50. Афоризмы Старого Китая [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://china.aforism.ru/html/sbrnk/00006.htm>. – Назва з екрана.

51. Бакли Р. Теория и практика тренинга / Р. Бакли, Дж Кэйпл. – Спб. : Питер, 2002. – 352 с.

52. Дичківська М. І. Основи педагогічної інноватики : Навч. посіб. / М. І. Дичківська. – Рівне : РДГУ, 2001. – 233 с.

53. Медвідь Л. А. Інформаційні технології і засоби навчання [Електронний ресурс] / Л. А. Медвідь. – 2009. – № 5 (13). – Режим доступу : <http://www.ime.edu-ua.net/em.html>.

54. Ситников А. П. Акмеологический тренинг: Теория. Методика. Психотехнология \ А. П. Ситников. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1996. – 428 с.

55. Федорчук В. М. Соціально-психологічний тренінг. Розвиток комунікативної компетенції викладача: Навчальний посібник / В. М. Федорчук. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2004. – 240 с.

56. Урядом схвалено Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців та затверджено план заходів з її реалізації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryadom-shvaleno-koncepciyu-reformuvannya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-zatverdzheno-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi>