

Українська Академія державного управління
при Президентові України

О. А. Воронько

Керівні Кадри: державна політика та система управління

Навчальний посібник

*для студентів, слухачів
із спеціальностей
“Державне управління”,
“Державна служба”*

Київ Видавництво УАДУ 2000

ББК 66(4УКР)я73+67(4УКР)
В75

*Схвалено Вченою радою Української Академії
державного управління при Президентові України
(Протокол № 54/8 від 31 серпня 2000 р.)*

У навчальному посібнику висвітлюються теоретичні й практичні аспекти формування та реалізації державної кадрової політики в Україні.

Крізь призму аналізу законодавчо-нормативних актів, роботи з кадрами зроблена спроба показати сучасну діяльність органів виконавчої влади щодо формування, навчання складу державних службовців, персоналу управління.

Видання розраховане на студентів і слухачів магістерських програм з державного управління і державної служби та слухачів системи підвищення кваліфікації керівних кадрів. Книга також зацікавить працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, фахівців з державного управління, кадрового менеджменту; буде корисною викладачам системи професійного навчання державних службовців.

Науковий редактор
заслужений юрист України,
доктор юридичних наук,
професор Н.Р.НИЖНИК

Рецензенти:
заслужений працівник
освіти України,
доктор філософських наук,
професор І.Ф.НАДОЛЬНИЙ;
кандидат історичних наук,
доцент М.О.СНІТЧУК

В $\frac{1203020200-024}{\text{УАДУ-2000}}$ Без оголошення

ISBN 966-619-001-X

© О.А.Воронько, 2000

© Оригінал-макет.

Видавництво УАДУ, 2000



П Е Р Е Д М О В А

Завжди, з часу коли людство стало на шлях цивілізованого розвитку, визначальна роль у вирішенні практичних завдань, що постають перед державою, належить кадрам - підготовленому, постійному складу працівників різних сфер і напрямів життєдіяльності суспільства. Особливе місце серед них належить тим, хто формує політику держави, управляє процесами її реалізації, хто по суті складає політико-управлінську еліту.

Кадрова політика виступає як важлива складова політики держави, її головна лінія в сфері добору та виховання кадрів

У міру реалізації статті 1 Конституції - “Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава” - зростатиме роль державної кадрової політики, вдосконалення механізму її реалізації.

У розв’язуванні стратегічного завдання щодо будівництва сучасної держави важливе значення має збагачення, розвиток теоретично-методологічних основ кадрової політики, що нерозривно пов’язано з вдосконаленням системи організації формування кадрового корпусу державних службовців, їхнього навчання та становлення їх як дієздатних професіоналів. Виходячи із цього в даному навчальному посібнику, на основі сучасної законодавчо-нормативної бази, зроблена спроба розкрити важливі аспекти роботи з кадрами в нинішніх умовах.

У посібнику висвітлюється значення та суть кадрової політики, принципи роботи з кадрами; розглядається система управління кадрами державної служби та планування роботи з персоналом, зміст кадрового менеджменту; йдеться про

порядок, форми і методи формування складу управлінських кадрів, про організацію навчання керівних кадрів.

У зв'язку з підвищенням професійних вимог до державних службовців все більшого значення набував поєднання теоретичної підготовки з уміннями і навиками кож-ного працівника на кожному робочому місці. Тому окремою темою стали питання інформації та діловодства в діяльності органів державної влади, підготовки інформаційних, розпорядчих та інших ділових документів.

Враховуючи специфіку навчального посібника, в ньому при розкритті багатьох положень, автор спирається на Конституцію, закони України, акти Президента України і Кабінету Міністрів України. У кожній із запропонованих тем подані принципові положення і поняття, розкривається система, форми і методи роботи з кадрами на її найважливіших напрямках. Автор критично підходить до стану вирішення деяких кадрових питань, пропонує практичні рекомендації.

При підготовці навчального посібника враховувалась недостатня висвітленість у документах і літературі положень: про вимоги принципів роботи з кадрами, про методологію управління кадрами, про роль кадрового менеджменту в організації індивідуальної роботи з персоналом, про підготовку професійно-кваліфікаційних характеристик, про кадрову номенклатуру, про формування вищої політико-управлінської еліти, про стиль керівництва.

Вміщенні в посібнику додатки являють собою найістотніші документи з питань формування і реалізації кадрової політики нашої держави.

Кадрова політика не здійснюється, не втілюється в життя автоматично. Для її реалізації в кожному цивілізованому суспільстві вибудовується чітка система управління персоналом, механізми реалізації кадрової політики в державі, регіоні, на підприємстві, в установі, організації. Без них жодна політика не стане реальністю. Вона може залишатися хоч і продуманою, глибоко теоретично обгрунтованою, але лише декларацією про добрі наміри.

Вивчення державної кадрової політики та механізмів її реалізації є важливою складовою частиною навчання державних службовців, керівників органів і організацій. Робота державного службовця - це насамперед робота з людьми, яка безпосередньо пов'язана з добором, розстановкою, оцінкою та стимулюванням кадрів, організацією їх на виконання поставлених завдань, реалізацію політики Української держави.

1

СУЧАСНА ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА

Вступ до теми

Сьогодні залишається модною критикувати тих, хто управляє, починаючи від Президента України і до самого низу. Чи є підстави критично оцінювати діяльність керівних кадрів? Так. Для цього є й об'єктивна, і суб'єктивна основа.

Життєвий рівень переважної більшості населення України залишається надто низьким, окремі позитивні зміни в економіці пересічний громадянин на собі не відчуває, органи державної влади, перш за все законодавчої і виконавчої, не завжди наполегливо і кваліфіковано розв'язують існуючі проблеми. Тому в державі досі не створена необхідна законодавча і матеріально-технічна база.

Зрозуміло, що корінні причини нинішнього стану в економічній і соціальній сферах діяльності випливають із процесів перехідного періоду, допущених стратегічних прорахунків і помилок, особливостей структури економіки України тощо. Однак далеко не останню роль в цьому відіграє низький рівень роботи кадрів управління, їхньої виконавської дисципліни, особистісної культури, відповідальності за доручену справу, а нерідко й професійна безпорадність працівників. Навчальний посібник ків, корумпованість окремої їх частини. Через чисто суб'єктивні причини в 1991-1994 рр. держава втратила контроль над керівними

кадрами державного сектора економіки, розгубила більшість позитивного, що залишилось від старої системи роботи з кадрами, втратила значну частину кадрового потенціалу; була зруйнована цілісна система навчання кадрів.

Зараз в органах влади, безумовно, залишилося ще чимало кваліфікованих працівників, однак це в основному люди старшого віку. Сьогодні у керівному складі, особливо на місцевому рівні, прошарок працівників віком до 30 років, а також жінок-керівників залишається невисоким. Більш того, на досить високі посади потрапляють випадкові люди щодо їх професійних і морально-етичних якостей.

Будівництво демократичної правової держави, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем її розвитку вимагає постійної уваги до роботи з керівними кадрами. У сучасних умовах вирішення кадрових питань є однією з найактуальніших проблем державного будівництва в Україні, визначальним аспектом формування та функціонування державної влади.

Україні зараз як ніколи потрібна науково-обгрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами: створення необхідного потенціалу для висунення на посади, формування персоналу управління, його еліти, підготовка державних службовців-професіоналів, постійне підвищення їхньої кваліфікації.

Незворотний поступ України шляхом незалежності, формування її як демократичної, правової і рівноправної європейської держави з кожним роком висуває все більші вимоги до кадрів управління. Вони зростатимуть мірою того, як в Україні буде розширюватися і поглиблюватися процес реформи адміністративної системи, конкретизуватися завдання перед керівниками, всім персоналом управління. Вимоги до кадрів, ефективності їхньої роботи підвищуватимуться і разом з докорінним поліпшенням правового забезпечення їхньої діяльності, наукового осмислення сучасної державної кадрової політики, її постійного розвитку, тобто насамперед наповнення змісту кадрової політики новими теоретичними положеннями і практичними здобутками, новими завданнями, орієнтирами і акцентами в державній політиці.

Необхідно виходити з того, що формування політики держави - це постійний безперервний процес: кожна держава на кожному етапі переглядає, доповнює, уточнює стратегію і тактику свого розвитку. Саме вступ України на шлях становлення розвитку її як незалежної держави поставив перед нею завдання: виробити свою державну політику як в цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується кадрів, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, на основі якого держава постійно впливає на стан суспільно-політичного та економічного розвитку.

Тому необхідність вироблення державної кадрової політики зумовлена негативними процесами перехідного періоду, змістом радикальних перетворень, які здійснюються на шляху становлення української держави, формування громадянського суспільства. Для України вироблення сучасної кадрової політики - це не тільки актуальне і складне, а й принципове питання: Україна раніше не мала власної державної політики як взагалі, так і стосовно роботи з кадрами зокрема, бо вона не була самостійною державою і не могла формувати власну політику. Інша справа, Українська РСР як одна з найрозвинутіших республік колишнього Союзу, мала досить чітку систему організації роботи з кадрами, необхідну навчально-матеріальну базу для підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів, партійно-радянського і господарського апарату відповідно до завдань, які на них покладалися. В Україні склався багатий потенціал кваліфікованих фахівців основних сфер діяльності. Незважаючи на ідеологічну монополію правлячої партії, догматичну орієнтацію досліджень багатьох вчених гуманітарного (суспільствознавчого) спектра наукових досліджень, можна вести мову і про нинішню цінність певної частини наукових пошуків радянського періоду.

Виходячи з відомого вислову, що кожний період історичного розвитку суспільства держави ніколи не змальовується лише одним кольором - це "багатобарвний" процес, ми повинні до минулої діяльності в сфері державного управління, особливо роботи з кадрами, підходити, з одного боку, критично (чого нам більш ніж достатньо), а з другого - знаходити і в "полові окремі зерна", які можуть дати

і нинішньому суспільству потрібний врожай. Саме тому, на наш погляд, слід більш активно використовувати і раніше набутий досвід роботи з кадрами, насамперед щодо системи її організації, ряду форм і методів роботи. Тим більше, що вивчення зарубіжного досвіду, перш за все це стосується навчання кадрів, показує, що з багатьма формами і методами роботи, яких нас з великим бажанням навчають фахівці західних країн, старше покоління кадрів добре обізнане.

Сьогодні вже можна констатувати, що починаючи з 1995 р. на основі ряду указів Президента України і виданих на їх виконання низки постанов і розпоряджень Уряду України, враховуючи вітчизняний досвід минулого та взявши до уваги зарубіжну практику, наприкінці 90-х рр. вдалося в основному сформулювати систему навчання як працівників державної служби, так і керівників державних підприємств, установ й організацій. (Це буде предметом окремого розгляду).

Перш ніж переходити до розгляду сучасної державної кадрової політики, слід спинитися на поняттях “кадри”, “керівні кадри”, “кадрова політика”.

1.1. Поняття “кадри”, “керівні кадри”, “кадрова політика”

У самому широкому розумінні кадри - це всі працездатні громадяни країни. Однак поняття кадри частіше всього застосовується в більш вузькому професійному розумінні. Терміни “кадрові працівники”, “кадровий корпус” означають основний, постійний, професійно підготовлений склад працюючих, які становлять кістяк колективу підприємства, установи, організації та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські й керівні функції.

Таким чином, поняття “кадри” в широкому розумінні - це постійний, підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій.

У вузькому розумінні кадри - це **керівні кадри** (працівники), кадри апарату, які покликані виконувати функції управління. Їх основу складають державні службовці. Саме ці кадри є перш за все предметом нашого розгляду.

Кадрова політика охоплює основні дії, рішення на підприємстві, в установі, організації, у певній галузі, сфері управління. Вона спрямована на досягнення збалансованості інтересів, з одного боку, між керівництвом і працівниками, а з другого - між державою, колективами. Кадрова політика покликана створювати умови для виконання завдань з оптимальною віддачею, поєднання інтересів роботодавців з інтересами працівників, сприяти послабленню напруженості в них, розв'язанню конфліктних ситуацій¹.

На рішення в сфері кадрової політики в колективах, галузях впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Кадрова політика інтегрована в інші сфери політики залежно від завдань та функцій, які здійснює підприємство, установа, організація, сфери їх діяльності (економіка, соціальна сфера, оборона, зовнішні зв'язки тощо). Визначальним фактором кадрової політики є державна кадрова політика.

Суб'єктом кадрової політики виступають підприємницькі структури, політичні партії й громадські організації, а також органи державної влади та місцевого самоврядування. Вони розробляють і здійснюють свою кадрову політику на основі державної кадрової політики, вони ж фактично її реалізують.

Об'єктом кадрової політики - виступають трудові колективи, працездатне населення міста, регіону.

Серед усіх кадрів управління провідна роль належить керівним кадрам сфери державного управління, які фактично повинні бути провідниками й організаторами політики держави, особливо в сфері добору, розстановки і виховання працівників, основним генератором на шляху постійного вдосконалення організації управління персоналом, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу держави.

¹ Див.: *Крюгер И.* Кадровый менеджмент. - Брюль, 1996. - С. 10-11.

1.2. Формування державної кадрової політики

При розгляді цієї надто важливої і дуже складної проблеми звернемо увагу на наступне: чи вправі ми через дев'ять років незалежності розглядати сучасну кадрову політику як діючий, об'єктивно зумовлений фактор функціонування Української держави, чи Україна ще не має власної кадрової політики. Ці питання вимагають окремого розгляду.

Почнемо з останнього. Першим, необхідним етапом розробки кадрової політики є теоретичне обґрунтування та визначення її концепції, яка повинна стати філософією кадрової політики, її науково-теоретичним фундаментом. Це є класичною формою при виробленні політики.

Нагадаємо, що науково-теоретичний фундамент роботи з кадрами насамперед міститься в Конституції України та Законі України “Про державну службу”, в статті 6 якого зафіксовано: “Державна політика у сфері державної служби визначається Верховною Радою України”. Важливі наукові висновки напрямів роботи з кадрами містяться і в ряді указів Президента України, постанов Уряду та інших нормативних документах.

В Україні надто затягнувся процес розробки концепції кадрової політики та її прийняття, а життя вимагає її невідкладного здійснення. Вважаємо, що подальший пошук наукової думки бажано було б в нинішній ситуації спрямувати на більш глибоке наукове обґрунтування сучасної державної кадрової політики, на відпрацювання системи організації роботи з кадрами. Це дало б можливість у най-ближчій перспективі зробити державну кадрову політику всебічно науково обґрунтованою і всеохоплюючою, закласти механізм її реалізації, впливати на всі ланки кадрового корпусу визначати перспективи його розвитку і на цій основі забезпечити високу ефективність управління державою.

Тепер повернемося до першого питання: чи має Україна сучасну державну кадрову політику і як проходить процес її формування.

З часу прийняття “Декларації про державний суверенітет України”, “Акта про незалежність України” було фактично започатковано формування державної кадрової політи-

ки, як і всієї політики новоствореної держави. Важливим етапом на шляху її становлення стало прийняття і введення в дію Закону України “Про державну службу”, поява інших законодавчих та нормативних актів. Особливою активністю характеризувався цей процес з 1995 р., коли було прийнято такі важливі документи стосовно роботи з кадрами, як укази Президента України “Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами” в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ й організацій” і “Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців”, “Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій”, а також низка постанов Кабінету Міністрів України на їх виконання.

Після прийняття Конституції України завершився період формування основ державної політики та її головної лінії в роботі з керівними кадрами. Разом з тим, процес подальшого розвитку її докорінних положень на всіх напрямках не припиняється, він триває постійно. Діяльність державних органів влади, місцевого самоврядування, політичних партій, громадських організацій збагачує, наповнює новим змістом стратегію і тактику роботи з кадрами. Особливого значення це набуває в нинішніх умовах, коли йде впровадження в життя положень нової Конституції України, здійснення адміністративної реформи в Україні.

У фаховій літературі є різні визначення поняття “державна кадрова політика”¹. На нашу думку, **державна кадрова політика** - *вираження назрілих потреб суспільства, вимог життя, докорінних інтересів народу, важлива складова частина політики держави, її головна лінія в сфері добору, розстановки та виховання кадрів*. Кадрова політика покликана забезпечити реалізацію всієї політики держави. Вона формується і здійснюється на науково-теоретичній основі, постійному аналізі практичної діяльності.

Найважливішим засобом реалізації державної кадрової політики, втіленням в життя національних інтересів виступає кадрова робота.

¹ Див., зокрема, *Дубенко С.Д.* Державна служба і державні службовці в Україні: Навч.-метод. посіб. - К., 1999. - С. 83-84.

У поняття “**кадрова робота**” входить весь арсенал заходів, форм, методів, пов’язаних з діяльністю кадрів, забезпеченням різних сфер життя суспільства, підприємств, установ організацій кваліфікованими працівниками.

Від того, як буде організована робота з кадрами, від їхнього якісного складу, уміння ефективно працювати, як правило, залежить успіх виконання поставлених завдань.

Серед джерел **формування державної кадрової політики** слід виділити: основний зміст політики держави в різних сферах її діяльності, а також законодавчу і нормативну базу держави, діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування, політичних партій і громадянських організацій, трудових колективів, наукові розробки, висновки вчених.

Якщо говорити про законодавчо-нормативну базу державної кадрової політики, то саме вона по суті складає наукові засади її формування, так як в основу законодавчої діяльності покладені фундаментальні наукові напрацювання вчених у галузі не лише держави і права, а й інших наукових напрямів. Таким чином, можна дійти певного висновку: на формування державної кадрової політики впливають і Президент України, і кожен народний депутат України, і центральні і місцеві органи влади та місцевого самоврядування, політичні партії, представлені в парламенті, вчені певної галузі знань.

Виходячи із всенародного характеру обрання Президента України, депутатів Верховної Ради України, органів місцевого самоврядування, - суб’єктом державної кадрової політики є народ України. Більшість народу, його працездатна частина є й об’єктом державної кадрової політики.

На формування державної кадрової політики впливає і низка об’єктивних факторів, а саме: політичних, соціальних, морально-етичних тощо. І тут державна політика відносно до державної кадрової політики виступає як визначальний фактор.

Оскільки в Україні вперше в історії з часу проголошення її незалежності активно йде процес формування державної політики і кадрової політики зокрема, то зрозумілим є той великий інтерес до вимог її змісту не лише з боку управлінців, керівних кадрів, а й усього самодіяльного населення.

І в попередні роки, і в сучасних умовах приймалося чимало важливих документів. Характерним недоліком багатьох з них є директивно-деклараційний, абстрактний характер. Цього можна позбутися конкретизацією постановки завдань передусім щодо мети, цілей сучасної кадрової політики, відпрацювання системи, механізму роботи з різними категоріями працівників з урахуванням, з одного боку, комплексного, а з іншого - поетапного підходу до вирішення поставлених завдань, особливостей роботи з різними категоріями кадрів.

Зрозуміло, що державна кадрова політика має будуватися на основі постійного аналізу стану роботи з кадрами та реальних перспектив розвитку цього процесу, спиратися на необхідне організаційне та фінансове забезпечення.

У триваючому процесі вироблення державної кадрової політики та механізмів її реалізації вирішальне значення має постановка і вирішення першочергових, невідкладних завдань. Враховуючи те, що відпрацювання вимагають основні позиції роботи з усіма категоріями кадрів, дуже складно визначитися з пріоритетами державної політики в сфері добору, розстановки, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів управління. Тому, насамперед, важливо зосередити основні зусилля на таких, на наш погляд, ключових питаннях, від вирішення яких залежить загальний успіх справи, а саме:

- ◆ докорінне реформування державної служби; внесення змін і доповнень до чинного Закону “Про державну службу”, прийняття нових законодавчих і нормативних актів, із цим пов’язаних; виконання в повному обсязі затверджених програм роботи з кадрами; дотримання діючих положень та інших нормативних актів стосовно роботи з ними, здійснення необхідного матеріально-технічного забезпечення діяльності управлінських кадрів;
- ◆ вжиття реальних, ефективних заходів щодо підвищення престижу державної служби;
- ◆ визначення для всіх категорій керівних кадрів не державної служби пріоритетних, ключових завдань;

- ◆ завершення формування системи навчання кадрів органів державної влади, керівників підприємств, установ і організацій.

Від успішного вирішення цих та інших питань залежатиме подальше формування сучасної державної кадрової політики.

Суттєвим поштовхом у цьому напрямку є створення на початку 2000 р. Ради з питань державної служби при Президентові України та затвердження Президентом України “Стратегії реформування державної служби в Україні”. (До змісту цього документа ми будемо звертатися при розгляді ряду інших тем).

1.3. Принципи здійснення державної кадрової політики

Науковий підхід до роботи з кадрами - обов’язкова умова її високої ефективності. Саме принципи здійснення кадрової політики містять в собі наукові вимоги, перевірені вітчизняною і світовою практикою як стосовно особистих якостей кадрів, так і організації роботи з ними.

Основними принципами добору, розстановки та виховання кадрів, їх керівними науковими положеннями є:

- добір за діловими, політичними і морально-етичними якостями;
- демократична основа в роботі з кадрами;
- постійна увага до розвитку кадрів, їхнього професійного навчання та перспективи;
- піклування про функціонування ефективної системи резерву кадрів;
- наступність у роботі - співпраця досвідчених і молодих перспективних працівників;
- оцінка їхньої діяльності за досягнутими результатами і методами роботи;
- постійне вивчення кадрів на практичній роботі.

Спинимось на характеристиці, змісті, основних вимогах принципів.

Ділові якості, які характеризуються рівнем фахової, професійно-ділової підготовки. Ділові якості дають можливість оцінювати професійну придатність працівника. Такі якості виражають знання об'єкта управління керівником, володіння ним науковими основами управління, уміння акумулювати досвід у галузі управління, наявність адміністративних здібностей; характеризують стиль керівництва.

Політичні якості. Про ці якості останнім часом не завжди згадують, вважаючи їх не науковим, чисто компартійним підходом до оцінки керівних кадрів, які добиралися на основі відданості “справі соціалізму, глибоких теоретичних знаннях марксизму”.

На нашу думку, сучасні наукові вимоги до політичних якостей виходять з того, що ділові якості працівника-управлінця повинні підкріплюватися знанням, розумінням державної політики, переконаною державницькою позицією, суспільно-політичною спрямованістю при вирішенні будь-яких питань. Невід'ємною складовою політичних якостей державного службовця має бути його висока політична культура.

Морально-етичні якості. При оцінюванні кадрів, їх якостей важливе значення мають не лише політичні та професійно-ділові якості. Завжди не останню роль відігравало моральне обличчя працівників. Зрозуміло, що тут йдеться насамперед про загальнолюдські моральні цінності і ціннісні орієнтації та їх дотримання.

З точки зору соціально-етичного підходу важливими вимогами до якостей працівників управління є порядність, вимогливість до себе, скромність і самокритичність, почуття відповідальності за доручену справу, висока етична культура, турбота передусім про державні, громадські інтереси. Це набуває особливого значення тепер, в умовах формування ринкових відносин в економіці, в яких керівні працівники і спеціалісти одержали більше самостійності при вирішенні різноманітних питань. Це викликано і тим, що продовжується процес трансформації політичної системи держави, створюються нові структури, йде формування апарату відповідно до його нових функцій та завдань. І ця робота ведеться в умовах формування багатопартійності, відсутності етичних стандартів та цінностей, які в кінцевому підсумку повинні визначати і етичну, і загальну культуру народу.

Демократизм у роботі з кадрами. Ця основоположна вимога до організації роботи з кадрами містить досить широкий спектр питань, починаючи з підходів до формування кадрового потенціалу держави, його резерву, відбору працівників і завершуючи призначенням (виборами) керівних працівників, їх переміщенням і вивільненням.

Демократизм у роботі з кадрами включає в себе об'єктивний підхід, рівність при висуненні працівників, дотримання принципу колегіальності при доборі і затвердженні працівників, врахування думок низових ланок, можливість їх контролю діяльності керівників, задоволення насущних запитів і потреб працівників тощо. Демократична основа роботи з кадрами, незважаючи на централізований, досить вимогливий підхід до формування і організації роботи корпусу державних службовців, пронизує увесь Закон “Про державну службу”. Так, у статтях 3 і 4 йдеться про основні принципи державної служби та право на державну службу. Державна служба в Україні ґрунтується на принципі демократизму і законності; право на державну службу має кожний громадянин України, який одержав освіту і професійну підготовку та пройшов в установленому порядку конкурсний відбір. Поряд з обов'язками державні службовців мають і права: їм надається можливість просування по службі, створюються умови для навчання і підвищення кваліфікації тощо.

Постійна увага до розвитку кадрів, їхнього професійного навчання та перспективи в роботі. Розвиток кадрів охоплює всі навчально-освітні заходи щодо підвищення професійної компетентності працівників. Тому в статті 29 Закону України “Про державну службу” закріплено положення: “Державні службовців підвищують свою кваліфікацію постійно...” Саме це в поєднанні з кращими результатами в роботі та ініціативністю дає можливість успішно просуватися по службі.

Вимоги одного з важливих принципів реалізації державної кадрової політики - **підключення про функціонування ефективної системи роботи з резервом кадрів** охоплюють всі складові частини кадрової роботи, всі її ланки і напрямки. До його складу резерву входять як кадрові, діючі працівники конкретної сфери діяльності, (і вони є безпосереднім резервом на висунення), так і працівники, наприклад

господарської сфери, які плануються і готуються до переходу на державну службу. В обох випадках ця робота містить, на нашу думку, три складові елементи: 1) формування резерву, планування і організацію роботи з ним; 2) постійний аналіз ефективності цієї роботи; 3) дієвість резерву. Останнє має особливе значення, оскільки, на жаль, у визначенні дієвості кадрового резерву залишається чимало формалізму.

Наступність у роботі з кадрами - співпраця досвідчених і молодих перспективних працівників. Дотримання вимог цього принципу дає можливість, по-перше, домогтися наступності, спадкоємності в керівництві колективом, регіоном, певною галуззю або сферою діяльності. А по-друге, це створює умови для поєднання зусиль старших, досвідчених працівників і молодих, особливо тих, які мають реальну перспективу для висунення на більш складну і відповідальну роботу. Наявність у колективі досвідчених кадрів дає можливість використати їхню професійну майстерність і життєвий досвід як для ефективної роботи колективу, так і для виховання молодих працівників. Постійний приплив до складу спеціалістів і керівників молоді дає можливість поєднати її енергію, ініціативу і наполегливість з досвідом представників старшого покоління. На жаль, у силу існуючих нині як об'єктивних, так і суб'єктивних обставин повною мірою вимоги цього важливого принципу не реалізуються.

Оцінка за досягнутими результатами і методами роботи. Вимоги цього принципу перш за все стосуються керівників.

Чому існує потреба в дії цього докорінного положення, вимог до роботи кадрів? Тому що результати, наприклад, статистичні дані виконання виробничих, фінансових, інших показників можуть бути високими і оцінка діяльності керівників могла б характеризуватись позитивно. Однак фактична сторона їхньої діяльності виявляється іноді негативною.

Мова при цьому може йти і про різні порушення законодавства, фінансові порушення, і про відсутність відповідних умов для працюючих, про не вміння працювати з колективом, про нестерпний морально-психологічний клімат у ньому тощо. Тому оцінка діяльності колек-

тивів, їх керівників завжди має бути тісно пов'язана: досягнуті результати і методи роботи, що застосовувалися.

Виявити дію вимоги принципу оцінки діяльності працівника можливо лише за умови *постійного вивчення кадрів* на практичній роботі, передусім крізь призму атестації державних службовців.

Квінтесенцією всіх принципів здійснення державної кадрової політики можна вважати поєднання довіри до кадрів з високою вимогливістю до них і конструктивною підтримкою.

Висновки

Наявність навіть всебічно продуманої, науково обґрунтованої державної кадрової політики, виявлення принципів роботи з кадрами як таких ще не дають можливості її реалізувати.

Для цього, *по-перше*, потрібні чітка система організації роботи з керівними кадрами, всім персоналом управління як на державному -макрорівні, так і в колективах - на мікрорівні, правові та організаційні механізми втілення головної лінії держави щодо добору, висунення та виховання кадрів, які покликані керувати людьми.

По-друге, ця система повинна будуватися і діяти на основі відпрацьованих технологій реалізації кадрової політики та на застосуванні інноваційних різноманітних прийомів, форм і методів роботи.

По-третьє, слід акцентувати увагу ще на одному важливому висновку: всі проблеми в роботі з кадрами, як правило, виникають на основі постійних суперечностей, протиріч між принциповими науковими положеннями, вимогами до роботи з кадрами та практичною її реалізацією. Ці протиріччя виникають як на об'єктивній, так і на суб'єктивній основі; останнє трапляється значно частіше.

Практика, життя, постійний науковий пошук дають можливість знаходити шляхи розв'язання існуючих проблем, і тих, що виникають.

2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Вступ до теми

Перш ніж перейти до безпосереднього розгляду даної теми необхідно визначитися з поняттям методології управління кадрами.

Як відомо, поняття методології взагалі відображає насамперед загальні, фундаментальні теоретичні положення. Із цього випливає, що *основою методології управління кадрами державної служби є сутність державного управління, теоретичні положення, практичний досвід у справі його здійснення, повднання теорії, політики і практики*. Знаючи це можна управляти кадрами, які, у свою чергу, повинні забезпечувати безпосереднє вирішення питань у конкретних сферах життєдіяльності держави.

Отже, розуміння, знання політики і завдань, що вирішуються в державі, системи управління нею дають можливість на професійній, науковій основі будувати систему управління кадрами, де особливе місце належить Головному управлінню державної служби України, яке відповідно до Закону України “Про державну службу” утворено для проведення єдиної державної політики та функціонального управління державною службою.

Головдержслужба є органом управління державною службою в державних органах та їх апараті. На нього покладено ряд важливих функцій. По-перше, прогнозування і планування потреби державних органів у кадрах; по-дру-

ге, забезпечення разом з іншими державними органами реалізації загальних напрямів політики в сфері державної служби; по-третє, розробка і внесення на розгляд Уряду України проектів нормативних актів з питань державної служби, і, по-четверте, координація і контроль здійснення заходів щодо підвищення ефективності державної служби в державних органах та їх апараті¹.

На основі цього Закону більш предметно і всебічно завдання Голодержслужби виписані в Положенні про Головне управління державної служби України, затвердженому Указом Президента України від 2 жовтня 1999 року № 1272/99².

Важлива роль у здійсненні управління персоналом належить також Закону України “Про місцеві державні адміністрації” та положенням про міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, що затверджуються відповідними указами Президента України, а також нормативним документам, в яких зафіксовані основні норми, правила роботи з кадрами, їх механізм. Серед них слід виділити положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, про їх атестацію, про порядок стажування, формування кадрового резерву для державної служби, про проведення службового розслідування тощо.

Акумулюючими документами, в яких закріплено основні складові комплексного підходу до змісту управління кадрами, є “Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади”³ та “Типовий регламент місцевої державної адміністрації”⁴.

У Положенні про роботу з кадрами підкреслюється, що її метою є комплексне вирішення комплектування апарату державної виконавчої влади висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити радикальні суспільно-економічні перетворення і розбудову незалежної держави;

¹ Див.: Закон України про державну службу // Вісн. держ. служби України. - 1995. - № 1. - С. 11-12.

² Див.: Вісник державної служби України. - 1999. - № 4. - С. 5-9.

³ Див. там само. - 1995. - № 2. - С. 45-48.

⁴ Див. там само. - 1999. - № 4. - С. 44-51.

персональна відповідальність за стан роботи з кадрами покладається на керівників відповідних державних органів;

для організації роботи з кадрами в апараті державних органів створюються структурні підрозділи (кадрова служба).

Слід звернути увагу на те, що саме кадрові служби покликані перш за все організовувати роботу з кадрами. З цього випливає, що безпосередніми виконавцями всієї роботи з кадрами є керівники галузевих, функціональних підрозділів міністерства, місцевої державної адміністрації чи іншого органу державної влади. Вони, як і керівники відповідних державних органів, на закріплених ділянках роботи несуть персональну відповідальність за стан роботи з кадрами. Більше того, вони відповідають за кожного працівника: виконання ним своїх службових обов'язків, його дисципліну, дотримання морально-етичних норм тощо.

У Типовому регламенті місцевої державної адміністрації підкреслюється, що керівники апарату, управлінь, відділів та інших структурних підрозділів місцевої державної адміністрації організовують вивчення ділових та моральних якостей осіб, що претендують на посади державних службовців.

2.1. Структура, функції та організація роботи кадрових підрозділів

Діяльність кадрових підрозділів регламентується Типовим положенням про кадрову службу виконавчої влади, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 р. № 912¹. У ньому визначено, що у міністерстві, іншому центральному, а також місцевому органі виконавчої влади залежно від обсягу, характеру та складності кадрової роботи утворюється, як правило, структурний підрозділ - управління, відділ, сектор, служба кадрів або вводиться посада спеціаліста з цих питань.

Залежно від чисельності працюючих, особливостей роботи в міністерствах у складі управлінь (головних управ-

¹ Див.: Вісник державної служби України. - 1996. - № 3. - С. 34-36.

ліль) можуть функціонувати відділи з конкретних ділянок кадрової роботи, а у міністерствах, поділених на департаменти та інші автономні підрозділи, можуть створюватися окремі кадрові служби, діяльність яких координується управлінням (головним управлінням) кадрів міністерства.

В обласних та Київській і Севастопольській міських державних адміністраціях утворюється відділ кадрової роботи та з питань державної служби. В районних, районних у містах Києві та Севастополі, державних адміністраціях утворюється служба кадрів та з питань нагород.

У цьому Положенні визначено, що **основним завданням кадрової служби** є: організація і здійснення кадрової роботи, в основу якої покладено принципи демократичного добору і просування по службі за діловими якостями та професійною компетентністю, постійне навчання працівників, заохочення їх до службової кар'єри, реалізація єдиної державної політики з питань державної служби.

Необхідно підкреслити, що існують **завдання і функції**, які **кадрова служба здійснює безпосередньо**, тобто є їх прямим виконавцем.

По-перше, кадрова служба веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад державних службовців, а також керівників підпорядкованих установ.

По-друге, саме кадровий підрозділ приймає від претендентів на посади державних службовців відповідні документи та подає їх на розгляд конкурсної комісії, організовує інші заходи щодо конкурсного відбору.

По-третє, кадрова служба безпосередньо оформляє документи про присвоєння рангів державним службовцям, вносить про це записи до трудових книжок, обчислює стаж роботи та державної служби, здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості, за поданими пропозиціями, складає графіки щорічних відпусток працівників апарату.

Крім того, кадровий підрозділ розглядає матеріали та готує документи для заохочення та нагородження працівників; веде відповідний облік, у межах своєї компетенції вживає заходи щодо забезпечення трудової дисципліни, оформляє документи, пов'язані з проведенням службово-

го розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу; своєчасно готує документи стосовно призначення пенсій працівникам.

Кадрова служба також здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників; оформляє і видає службові посвідчення та довідки з місця роботи працівника, проводить оформлення листків тимчасової непрацездатності.

При вирішенні низки завдань **кадрова служба виступає як координатор, здійснює організаційно-методичне керівництво**. Лише за активної співпраці з іншими підрозділами можливе забезпечення реалізації державної політики з питань роботи з кадрами, державної служби в апараті органу виконавчої влади на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери управління органу виконавчої влади, узагальнення практики роботи з кадрами, внесення пропозицій щодо її вдосконалення.

Разом з іншими структурними підрозділами органу виконавчої влади та підпорядкованими установами кадрова служба розробляє річні плани роботи з кадрами, визначає щорічну та перспективну (на 5 років) потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців та керівників установ.

Кадрова служба організовує роботу з резервом кадрів апарату органу виконавчої влади, здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву і контролює виконання особистих річних планів його підготовки, аналізує та узагальнює практику формування кадрового резерву в структурних підрозділах органу виконавчої влади та підпорядкованих йому установах, вносить керівникові органу пропозиції щодо її вдосконалення.

Спільно з іншими структурними підрозділами кадровий підрозділ вивчає ділові якості осіб, які претендують на те, щоб обійняти посаду в апараті органу виконавчої влади, контролює добір та розстановку кадрів в органі виконавчої влади згідно з вимогами законодавства.

Кадрова служба розглядає та вносить керівникові органу пропозиції щодо проведення стажування кадрів на

посадах державних службовців, готує разом з відповідними підрозділами документи для організації стажування, здійснює контроль за його проведенням, готує матеріали про призначення на посади та звільнення з посад працівників органів виконавчої влади та керівників підпорядкованих установ.

У межах своєї компетенції кадрова служба бере участь у розробленні структури апарату органу виконавчої влади та штатного розпису, контролі розроблення посадових інструкцій у структурних підрозділах органу виконавчої влади та підпорядкованих йому установах; здійснює організаційне забезпечення роботи атестаційної комісії та контролює проведення атестації в підпорядкованих установах.

У співпраці з іншими підрозділами кадровий підрозділ забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, організовує регулярне навчання працівників апарату.

Серед важливих функцій, які здійснює кадрова служба, є:

- здійснення контролю в апараті органу виконавчої влади та підпорядкованих йому установах за дотриманням Закону України “Про державну службу” та інших актів законодавства з питань кадрової роботи та державної служби;
- ведення іншої роботи, пов’язаної із застосуванням законодавства про працю та державну службу;
- перевірка і контроль дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в апараті органу виконавчої влади та в підпорядкованих йому установах.

Кадрова служба має право одержувати в установленому порядку від посадових осіб органу виконавчої влади та підпорядкованих йому установ документи, необхідні для виконання покладених на кадрову службу функцій; брати участь у нарадах, семінарах тощо з питань кадрової роботи, що проводяться в органі виконавчої влади та підпорядкованих йому установах, скликати наради з питань, що належать до компетенції кадрової служби; вносити керівникові органу виконавчої влади пропозиції з питань удосконалення кадрової роботи, підвищення ефективності державної служби.

Кадрова служба підпорядковується керівникові органу виконавчої влади або за рішенням керівника - одному з його заступників. Структура кадрової служби, чисельність її працівників та Положення про кадрову службу затверджуються в установленому порядку керівником органу виконавчої влади.

Положення про кадрову службу (головне управління, управління, відділ) органу виконавчої влади розробляється на основі Типового положення про кадрову службу в органах виконавчої влади і враховує особливості роботи з персоналом управління. Цей документ повинен розкривати основні питання організації роботи кадрової служби.

Структура Положення про кадрову службу передбачає, як правило, виклад у ньому не лише загальних питань і основних завдань і функцій, а й розкриття ролі керівника, інших працівників служби, визначення прав і відповідальності за доручену ділянку роботи, взаємодію з іншими підрозділами.

Основою організації роботи кадрової служби є здійснення разом з іншими підрозділами органу виконавчої влади річних планів роботи з кадрами, щомісячне, поквартальне вирішення управлінням чи відділом визначених в їх планах питань. Цьому допомагають чітке розподілення обов'язків між працівниками, їхні посадові інструкції, які затверджуються керівниками державних органів або за їх дорученням іншими посадовими особами.

У посадових інструкціях на основі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника; передбачається здійснення контролю за їх виконанням. Слід підкреслити, що наявність якісно опрацьованих положень про кадрову службу і посадових інструкцій створюють важливу передумову для ефективної роботи державних службовців на цій ділянці.

Як для здійснення безпосередньої роботи з персоналом управління, так і для ведення кадрової роботи разом з іншими підрозділами органу виконавчої влади, її координації і організаційно-методичного забезпечення кадровим службам повинні створюватись необхідні умови. Тут йдеться, перш за все, про правове, нормативно-методичне, інформаційне та кадрове забезпечення системи управління персоналом.

Правове забезпечення передбачає не лише наявність у кожній державній установі, в організації і на підприємстві законів “Про державну службу”, “Про відпустки”, про соціальне забезпечення, кодексу законів про працю, нормативних актів, що з них випливають, а й розуміння і знання працівниками теорії та практики застосування законодавчих актів. Нормативно-методичне та інформаційне забезпечення вимагає створення банку даних нормативних документів щодо складу кадрів, його змінності, введення цих даних в інформаційну систему міністерства або державної адміністрації.

Забезпечення кваліфікованими фахівцями кадрових служб, як і раніше, залишається вузьким місцем в управлінні персоналом. Ще дуже мало спеціально підготовлених фахівців цієї справи. Значна частина працівників управлінь і відділів кадрів органів виконавчої влади ще не оволоділи основами методології управління персоналом державної служби, недостатньо використовує на практиці вітчизняний і зарубіжний досвід. Кадрові служби ще нерідко слабо оснащені комп’ютерною технікою та іншими організаційно-технічними засобами.

В успішному вирішенні всіх питань щодо покращання, вдосконалення роботи кадрових служб, у першу чергу в їх правовому, інформаційному та нормативно-методичному забезпеченні велика роль належить органам виконавчої влади вищого рівня, допомозі з боку Голодержслужби, постійному навчанню працівників кадрових служб, оволодінню ними механізмами реалізації кадрової політики в державі, всіма її складовими елементами: від відбору і зарахування на державну службу до звільнення з посад чи виходу на пенсію.

2.2. Розвиток системи управління кадрами державної служби

Сучасний розвиток системи управління кадрами залежить, на наш погляд, від двох обставин: процесу втілення в життя державної кадрової політики та постійного вдосконалення самого інституту державної служби в Україні, який пройшов перший, найважливіший етап свого становлення.

У квітні 2000 р. Указом Президента України затверджено **Стратегію реформування системи державної служби в Україні**.

Цим документом, зокрема, передбачено удосконалення класифікації посад державних службовців в органах державної влади за змістом і характером діяльності, способами призначення та надання повноважень. Визнано за доцільне законодавчо встановити такі типи посад: політичні, адміністративні та патронатні.

Визначено також, що виконання функцій з організації та впровадження рішень міністра, прийнятих у межах законодавства, прийняття управлінських рішень, щодо завдань, покладених на апарат міністерства, а також управління персоналом повинен здійснювати державний секретар міністерства.

До адміністративних посад мають належати також посади керівників, їхніх заступників та спеціалістів. Вони в установленому порядку віднесені до відповідних категорій посад державних службовців. Особи, які обіймають ці посади, мають зберігати інституційну пам'ять: наступність керівництва, організаційний досвід, забезпечувати стабільний склад працівників, роботу органів державної влади незалежно від зміни керівників, структури та підпорядкування органів державної влади відповідно до законодавства.

Значне місце в Стратегії реформування системи державної служби відведено оптимізації управління державною службою, вдосконаленню системи управління персоналом. На утворену Президентом України Координаційну раду з питань державної служби покладено завдання вивчення та узагальнення стану додержання законодавства, розроблення пропозицій стосовно його вдосконалення, а також скоординованих заходів щодо підвищення ефективності державної служби, оптимізації управління державною службою, використання інтелектуального та управлінського потенціалу держави.

Стратегією визначено, що державний секретар міністерства, керівники державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади повинні бути відповідальними за додержання законодавства з питань державної служби у відповідному органі та його територіальних струк-

турах; керівники місцевих органів виконавчої влади мають нести відповідальність за проведення єдиної державної політики у сфері державної служби.

У Стратегії наголошується на тому, що суттєвих змін потребує характер діяльності кадрових служб органів виконавчої влади. Кадрові служби повинні зосередитися в першу чергу на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності відповідного органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективності роботи. З цією метою поставлено завдання щодо зміцнення кадрової служби центральних та місцевих органів виконавчої влади.

Визнано за доцільне розробити порядок прийняття на державну службу перспективних випускників вищих навчальних закладів, фахівців підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфери; розробити чіткий механізм просування по службі на підставі особистих професійних заслуг державних службовців.

У цьому документі також йдеться про посилення стабільних правових гарантій та соціальну захищеність працівників органів державної влади, заохочення державних службовців; про створення чіткого і прозорого механізму відповідальності державних службовців за допущені ними порушення законодавства, невиконання своїх обов'язків. З метою запобігання проявам корупції передбачається запровадити періодичну ротацию кадрів на окремих посадах.

Для здійснення систематичного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців намічається запровадження системи щорічної оцінки виконання державними службовцями своїх обов'язків і завдань, а також проведення періодичної, один раз на три роки, атестації державних службовців.

У Стратегії реформування державної служби в Україні мова йде і про удосконалення адміністративної культури державних службовців, посилення суспільної довіри до них; про професійне навчання кадрів, в основу реформу-

вання якого має бути покладено зміщення акцентів у бік підготовки національної управлінської еліти.

Стосовно наукового забезпечення реформування державної служби передбачається розробити наукову програму розвитку державного управління та державної служби.

Висновки

Управління кадрами - це багатогранний і складний процес, який має свої специфічні особливості й будується на докорінних теоретичних положеннях, принципах роботи з кадрами.

Кадрові служби як в органах виконавчої влади, так і в цілому в системі управління ведуть аналітичну і оперативну роботу, здійснюють виконавчі, розпорядчі та координаційні функції. Їхня діяльність поставлена на чітку законодавчу основу; дії кадрових служб можуть іти й всупереч вимогам керівника, якщо останні несумісні з буквою закону.

У сучасних умовах, виходячи з нових вимог до роботи з кадрами, *по-перше*, переглядаються функції кадрових служб всіх рівнів управління; *по-друге*, підвищується роль і відповідальність апарату управління стосовно вирішення завдань економічного і соціального розвитку.

По-третьє, при переході до ринкових відносин зростають функції кадрових служб органів державної виконавчої влади щодо більш чіткого прогнозування та визначення потреби в працівниках; плануванні і регулюванні переміщення кадрів, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Як свідчить Стратегія реформування державної служби в Україні, розкриваються великі, реальні перспективи роботи з кадрами - їхнє формування, професійне становлення та розвиток.

Справа реалізації цієї державної Стратегії великою мірою потребує уваги не тільки виконавчої, а й законодавчої гілок державної влади.

З

ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ УПРАВЛІННЯ

Вступ до теми

Визначальним аспектом роботи з кадрами, її серцевиною є планування роботи як на державному і регіональному рівні, так і на рівні управління персоналом на підприємстві, в установі, організації. Практичною основою планування роботи з кадрами є плани соціально-економічного розвитку регіонів, колективів підприємств, установ, організацій, плани-заходи роботи з кадрами органів вищого рівня.

Виходячи із значення планування роботи з управлінськими кадрами основними вимогами до нього мають бути: відповідність змісту роботи з кадрами положенням Конституції України, Закону України “Про державну службу”, іншим законодавчим, нормативним актам з кадрових питань, науково-теоретичним обґрунтуванням і висновкам. Планування має будуватися на основі досягнень вітчизняної та зарубіжної практики.

На важливості цієї роботи в нинішніх умовах було наголошено в Указі Президента України від 19 травня 1995 р. “Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій”. У ньому зазначалося, що Кабінету Міністрів України потрібно:

- розробити проекти Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій;

- забезпечити розроблення річних планів роботи з кадрами в органах державної виконавчої влади та на підпорядкованих їм підприємствах, установах і організаціях, у виконавчих комітетах місцевих Рад;

- розробити та затвердити положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади, у виконавчих комітетах місцевих Рад, положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій.

На його виконання було вжито ряд заходів. Так, іншим Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. затверджена Програма кадрового забезпечення державної служби та Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій. Програма кадрового забезпечення державної служби та заходи щодо її виконання були розроблені відповідно до Закону України “Про державну службу” та прийнятих Урядом України нормативних документів. Ця програма передбачає, зокрема:

- проведення роботи з кадрами на основі постійного аналізу фактичного складу державних службовців, прогнозування кількісних та якісних змін у суспільно-політичному та економічному житті, змін у законодавстві та викликаного у зв'язку з цим оновлення функцій державних органів;

- створення, постійне ведення і оновлення Головним управлінням державної служби комп'ютерного банку даних державних службовців, а також Державного реєстру посад державних службовців, Державного реєстру центральних і місцевих органів виконавчої влади;

- визначення щорічної і на перспективу (5 років) потреби в кадрах державних службовців усіх категорій з урахуванням посад і профілю їх діяльності;

- формування замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, укладання відповідних угод з навчальними закладами, визначеними Головним управлінням державної служби.

У затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 20 вересня 1995 р. Положенні “Про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади” зазначається, що робота з кадрами в цент-

ральних і місцевих органах державної виконавчої влади проводиться з метою комплексного вирішення комплектування їх висококваліфікованими кадрами, що у кожному державному органі розробляються річні і перспективні плани роботи з кадрами, в яких визначаються заходи щодо їх добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення і контролю за їхньою роботою, в установленому порядку ведеться облік кадрів.

З метою проведення аналізу стану роботи з кадрами передбачена можливість створення комісій, які б періодично розглядали питання кадрових змін, організації роботи з кадровим резервом, вивчали професійну придатність окремих працівників відповідно до кваліфікаційних вимог.

Отже, виходячи з вимог цих нормативно-директивних документів, на загальнодержавному рівні має бути забезпечено комплексний підхід до планування роботи з управлінськими кадрами.

По-перше, йдеться про врахування всіх аспектів цієї роботи: формування складу працівників - їхній добір і розстановка; навчання кадрів - їх підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Слід також виходити з того, що формування і навчання кадрового корпусу держави нерозривно пов'язане з постійним процесом виховання кадрів, вдосконалення організації роботи з ними, оволодінням працівниками сучасним науковим стилем керівництва.

По-друге, плани роботи з кадрами повинні охоплювати як вищу, так і середню й низову ланки працівників.

І, по-третє, ці плани мають враховувати як загальні вимоги щодо роботи з кадрами, так і особливості діяльності управлінського персоналу.

3.1. Основні види планування роботи з кадрами

Існує багато різновидностей планів роботи з кадрами з точки зору їх загальної орієнтації, напрямів, врахування специфіки роботи з різними категоріями працівників.

Основними видами планування є: комплексне довгострокове, перспективне і оперативне планування.

Довгострокове планування, як правило, виступає у формі цільових комплексних програм. Комплексна програма “Кадри”, насамперед, передбачає забезпечення основних напрямків роботи: від вдосконалення планування й організації кадрової роботи, створення комплексної системи управління кадрами, їх формування, підготовки та підвищення кваліфікації і до питань матеріального і морального заохочення, підвищення творчої активності кадрів, їхнього культурного рівня тощо.

На основі довгострокових планів роботи з кадрами розробляється як перспективні, так і оперативні плани. Вони разом дають можливість мати єдину систему планування роботи з кадрами, яка дозволяє комплексно реалізувати завдання з формування складу кадрів і роботи з ним.

Перспективний план роботи з кадрами може включати в себе: 1) заходи щодо зміцнення складу кадрів, роботи з резервом, визначення вимог до працівників; 2) заходи щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, їх розвитку; 3) заходи щодо виховання кадрів, розвитку їх ініціативи, самоосвіти і самовиховання¹.

Оперативний план конкретизує показники довгострокового і перспективного планів, контроль за здійсненням запланованих заходів.

Довгострокове планування здебільшого необхідне на державному рівні, у міністерствах та інших органах центральної виконавчої влади, а також у регіонах. Стосовно ж трудових колективів, то за наявності довгострокових планів в органах вищого рівня їхня діяльність з кадрами може бути забезпечена на основі перспективного і оперативного планування, яке передбачає конкретні заходи, що спрямовані на аналіз потреб у кадрах, здійснення добору, розстановки працівників, їхнє навчання, виховання, оволодіння сучасним стилем роботи.

Аналіз стану планування кадрової роботи в центральних та місцевих органах державної виконавчої влади в Україні свідчить про те, що не завжди у цих органах керуються комплексним довгостроковим плануванням організації роботи з державними службовцями. Переважно у

¹ Див.: *Щекин Г.В.* Основы кадрового менеджмента: Учеб. - Кн. 1: Планирование и организация управления кадрами. - К., 1993. - С. 69-70.

міністерствах, державних комітетах та інших центральних органах виконавчої влади планування роботи з кадрами ведеться шляхом складання і затвердження перспективних, а частіше всього - оперативних планів з різних напрямів роботи, на виконання тієї чи іншої нормативної настанови, вимог Закону України “Про державну службу”. Існують, наприклад, окремі плани роботи з резервом кадрів, підготовки і підвищення кваліфікації працівників тощо.

Головна причина того, що більшість центральних органів виконавчої влади фактично втратили довгострокову орієнтацію на роботу з кадрами - є нестабільність системи державної виконавчої влади, постійні зміни керівників міністерств, державних комітетів та інших центральних органів управління, корінні реорганізації їх структури, зниженням престижу державної служби. Це значною мірою стосується і місцевих державних адміністрацій, склад керівників яких у 1998 - 1999 рр. змінився більше ніж наполовину.

Помітну роль в організації роботи апарату державного управління, зокрема в плануванні роботи з кадрами, відіграють чинні в центральних органах виконавчої влади положення про міністерство, державний комітет, регламенти їх роботи, які розроблені на основі Загального положення про міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади, затвердженого Указом Президента України від 12 березня 1996 р. № 179/96.

Вперше з часу утворення в Україні в 1992 р. місцевих державних адміністрацій постановою Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 р. затверджено Типовий регламент місцевої державної адміністрації¹. У розділі “Кадрова робота” зазначено, що організація кадрової роботи у місцевій державній адміністрації проводиться за затвердженням головою місцевої державної адміністрації річним планом, у якому визначено заходи з добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

¹ Див.: Офіційний вісник України. - 1999. - № 50. - С. 77-85.

3.2. Кадровий менеджмент, організація планування роботи з персоналом управління

Розгляд цього питання дає можливість спинитися на плануванні роботи з кадрами не тільки на державному рівні, а й на підприємстві, в установі організації; розкрити механізми цієї роботи. Йдеться не лише в цілому про кадри. Мова йде про працівників апарату управління - персонал управління. Саме на нього покладено виконання аналітичної, організаційно-виконавчої, розпорядчої функцій. Від управлінського персоналу, його можливостей залежить ефективність управління, його наслідки. Це має вирішальне значення як в органах державного управління і місцевого самоврядування, так і в управлінні господарським комплексом.

Оскільки планування роботи завжди було і є важливою складовою процесу управління, то не завадило б нагадати докорінні положення менеджменту управління персоналом - кадрового менеджменту. В його основі лежить реалізація в роботі з кадрами загальних функцій менеджменту: постановка цілей, планування роботи, прийняття рішень та їх доведення до виконання, контроль і форми його здійснення. Із загальних функцій менеджменту впливають **функції кадрового менеджменту**, а саме:

- постановка цілей персоналу і кадровим службам;
- планування роботи працівників;
- організація роботи з персоналом;
- розвиток персоналу (висунення, навчання тощо);
- аналіз використання працівників;
- контроль за роботою персоналу;
- витрати на утримання апарату управління.

Головними цілями кадрового менеджменту є: ефективність роботи персоналу, задоволення потреб працівників, стимулювання їх до високопродуктивної праці.

Кадровий менеджмент виступає як виробнича функція, що спрямована на як найбільш ефективно і залежно від особистих характеристик використання працівників, а також на ефективно управління продуктивністю праці у поєднанні зі стратегічним плануванням¹.

¹ Див.: *Крюгер И.* Кадровый менеджмент. - С. 68.

Отже, визначальною ланкою роботи з персоналом управління є планування роботи з ним. Кадрове планування виступає як перспективна систематична концепція передбачуваних заходів щодо роботи з кадрами в цілому і персоналом управління зокрема. Планування будується на основі нормативно-правових актів, врахуванні фінансово-матеріальних витрат тощо.

Для чого потрібне кадрове планування? У першу чергу для того, щоб у сучасних умовах і на майбутнє на підприємстві, в установі, організації була достатня кількість працівників, які мають необхідні якості для виконання роботи; щоб вживати заходи стосовно добору, висунення працівників, їх навчання, виховання і, щоб при потребі можна було уточнити, скорегувати кадрову політику - краще поєднати інтереси роботодавця і працівника.

Ефективне кадрове планування неможливе без знання об'єкта планування: особливостей роботи, основних вимог до працівників; без використання різнобічної інформації, яку можна отримати з різноманітних джерел. Важливими для планування роботи з персоналом управління виступають інформаційні системи (ІС), кадрові інформаційні системи (КІС), нормативні документи, штатні розписи тощо.

Інформаційну основу для планування роботи з кадрами створює аналіз наявності кадрів, який ведеться за кількісними та якісними показниками. В Україні створена цілісна державна система обліку і аналізу складу кадрів. Ця робота ведеться Держкомстатом України та його територіальними органами, Головдержслужбою України, іншими центральними органами виконавчої влади.

Вихідний елемент для планування роботи з персоналом управління - це розрахунок потреб у працівниках. Його завданням є визначення необхідної кількості кадрів, які потрібні в конкретний строк для виконання визначених завдань. З цією метою встановлюється: скільки потрібно працівників, якої кваліфікації, коли і в якій ситуації. Це визначення проходить як на оперативному, так і на перспективному рівнях. Оперативний рівень означає кількість вакансій, а перспективний - передбачувані зміни.

При плануванні роботи з кадрами, залученні працівників на нові посади вирізняють два напрямки: внутрішнє і

зовнішнє залучення працівників. Внутрішнє - це висунення працівників із колективу або цієї ж системи. Зовнішнє - це замовлення випускників навчальних закладів, підготовка спеціалістів із числа працівників колективу, прийом працівників на основі заяв, конкурсів.

Обидва напрямки мають свої переваги і недоліки. Перевага внутрішнього залучення працівників, безперечно, в тому, що якості працівників відомі, що вони знають специфіку роботи установи, системи. При зовнішньому залученні є більше можливостей відібрати молодих, перспективних працівників.

При плануванні, організації роботи з персоналом управління важливим є використання перевірених методів роботи з кадрами. Усі методи повинні бути досить ефективними, бо серйозні помилки у формуванні управлінського персоналу мають високу ціну.

Крім попереднього аналізу документів треба планувати і проводити індивідуальні співбесіди та узгодження кандидатур, а, можливо, і тестування. Ознайомча **співбесіда** виступає як центральне джерело інформації.

Метою співбесіди з боку керівництва є:

- виявлення особистого враження про кандидата;
- доповнення даних про особистість;
- порівняння письмових даних з висловлюваними усно;
- визначення здібностей до співпраці, інтеграції;
- з'ясування планів, уявлень кандидата про цілі його приходу на роботу, дану посаду.

Метою співбесіди з боку кандидата може бути отримання інформації про: установу, профіль, характер майбутньої роботи на посаді, вимоги до працівника, можливості висунення.

Процес відбору завершується виданням наказу і введенням працівника в посаду. Цей процес включає в себе ряд обов'язкових елементів, ступенів, а саме: підготовка робочого місця, інформування колег про працівника, надання конкретної інформації про характер роботи установи, ознайомлення із законодавчими і нормативними документами.

Під час ознайомлення з новою роботою ведуться додаткові бесіди, підтримуються постійні контакти з керів-

ником підрозділу, іншими колегами, обговорюється хід перших днів, місяців роботи. Особлива увага звертається на працівників зарахованих на основі зовнішнього залучення, проходження ними випробувального терміну.

Далі має йти постійний робочий процес, який нерозривно пов'язаний з розвитком кадрів. У широкому розумінні цей процес повинен охоплювати професійне навчання, підвищення кваліфікації, при потребі перепідготовку персоналу управління, висунення працівників.

На місцях можуть застосовуватися такі форми професійного вдосконалення, як: інструктаж, апаратні наради, навчання апарату за окремим спеціально розробленим планом, наставництво досвідчених працівників. Все це стосовно державних службовців підпорядковано вимогам Закону України “Про державну службу”. В його статті 10 наголошується, що одним з головних обов'язків державного службовця є постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації¹.

Необхідним елементом кадрової роботи є оцінка кадрів, яка здійснюється з метою прийняття кадрових рішень, чіткого планування роботи з ними, покращання, вдосконалення процесу управління.

Головними критеріями оцінки кадрів виступають: професіональне знання ділянки роботи; якість зробленого; прагнення до досягнення високих результатів; вміння і готовність приймати рішення; здатність працювати з іншими; комунікабельність; оволодіння професійною етикою; наявність політичної і правової культури.

Необхідність оцінки якостей державних службовців виникає не тільки при їх атестації, проведенні службового розслідування, встановленні невідповідності посаді. Важлива роль цієї оцінки відводиться при формуванні кадрового резерву працівників центральних і місцевих органів влади, керівників державних підприємств, установ й організацій, відборі кандидатів на вакантні посади, застосуванні засобів заохочення і стягнення тощо.

Як правило, для оцінки якостей державних службовців при їх атестації використовують стандартну методику, яка містить перелік питань, що характеризують певні якості

¹ Див.: Вісник державної служби України. - 1995. - № 1. - С. 13.

державних службовців. До них належать: мислення, вміння приймати рішення, компетентність, знання функціональних особливостей роботи, психофізичні риси та етичні характеристики, а також вплив стимулів, які спонукають до праці, ставлення до неї. Ця методика може використовуватися для написання характеристики, експертної оцінки ділових якостей державного службовця при відборі на роботу і самооцінки ділових якостей.

3.3. Професійно-кваліфікаційні характеристики

При оцінці кваліфікації державних службовців важливе місце посідає їхня компетентність. Її складові - навички, вміння та знання.

У сучасних умовах повне врахування показників оцінки кваліфікації державних службовців стає дуже важливим фактором, оскільки необхідно, щоб результати цієї оцінки допомогли виявити лідерів управлінської еліти, які можуть швидко реагувати й адаптуватися до сучасних змін, миттєво знаходити шляхи вирішення проблеми та вміти підібрати колектив однодумців, тобто створити команду.

Основні кваліфікаційні вимоги до державних службовців визначаються професійно-кваліфікаційними характеристиками залежно від категорії їхніх посад. Вони розробляються Міністерством праці та соціальної політики України, Голодержслужбою і за їх поданням затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Кваліфікаційні характеристики складаються з кількох розділів, суть яких можна охарактеризувати таким чином:



що входить в завдання та обов'язки державного службовця, де вказуються типові професійні завдання та обов'язки для даної посади або групи посад, подібних за професійними обов'язками;



що повинен знати державний службовець, де наводяться основні вимоги до спеціальних знань, необхідних працівникові для виконання відповідних типових завдань та обов'язків, а також знань законодавчих актів, положень інструкцій та інших нормативних документів;



що повинен вміти державний службовець, де вказуються навички, вміння державних службовців під час виконання посадових обов'язків, покладених на них завдань відповідно до виконуваної роботи.

Для посад вищих категорій державної служби характерний широкий діапазон обсягу вмінь і знань, аналітично-прогностичної та координаційної діяльності. Це обумовлює їх вміння розробляти, брати участь у відпрацюванні стратегії і тактики діяльності органу або організації, установи; вміння виконувати загальнокерівну управлінську діяльність, аналізувати і узагальнювати інформацію щодо визначення досягнень та шляхів усунення недоліків у роботі; визначати оптимальні терміни, порядок і послідовність виконання робіт.

З даної проблеми в Українській Академії державного управління та ряді вузів України, які займаються професійною підготовкою державних службовців, ведуться наукові дослідження. Для прикладу наведемо деякі показники¹, які можуть бути включені до переліку питань, що характеризують одну з якостей працівника, проведення її експертної оцінки (див. табл. 1).

Таблиця 1

Компетентність державного службовця

Володіння та використання в роботі знань	Висновки атестації		
	В*	ВУ**	НВ***
<ul style="list-style-type: none"> • професійних • теорії управління • директивних документів, що стосуються цієї ділянки роботи • юридичних • економічних • вітчизняного і зарубіжного досвіду • досвіду наукової організації праці 			

Примітки:

В* - відповідає посаді, яку обіймає;

ВУ** - відповідає посаді за виконання певних умов;

НВ*** - не відповідає посаді, яку обіймає.

¹ Детальніше див.: *Воронько О., Северин А., Олійник І.* Деякі актуальні питання атестації державних службовців // Вісн. УАДУ. - 1998. - № 3. - С. 48-57.

Одним із методів оцінювання кваліфікації державних службовців є аналіз анкетних даних працівників. Відповідно до наказу Міністерства статистики України від 26 грудня 1995 р. № 343 у міністерствах та інших центральних органах влади запроваджена форма первинного обліку державних службовців № П-2ДС. Вивчення особових карток (форма П-2ДС) дає можливість одержати вичерпну інформацію про зміни, які відбулися в освіті, просуванні по службі, підвищенні кваліфікації та інших питаннях, необхідних для оцінки діяльності державних службовців.

На основі вивчення особистої картки, індивідуальних співбесід керівників відповідальних підрозділів, відгуків колег та експертних оцінок, про які йшла мова вище, теоретично і практично повинна складатися характеристика державного службовця, що подається в атестаційну комісію.

До методів визначення рівня кваліфікації державних службовців належать також: тимчасове заміщення посадової особи, стажування в державних органах, дублерство, доручення виконання особливо важливих завдань. Крім того, активно використовуються метод спостереження в процесі роботи, підготовка і наступна оцінка, розбір документа.

Для конкретизації планування роботи з управлінським персоналом, його розвитку, прийняття всебічно обґрунтованих кадрових рішень та вдосконалення керівництва персоналом особлива роль належить співбесідам з працівниками в процесі роботи. Вони повинні проходити не спонтанно, а планово, продумано після попередньої підготовки як працівника, так і його керівника. Метою співбесіди може бути обговорення слабких місць у роботі, шляхів їх усунення, схвалення позитивного, створення мотивації для подальшого вдосконалення діяльності.

Головним у підготовці є продуманий підхід до характеру співбесіди, його складових. Тут не існує першочергового або другорядного - в цьому процесі важливе все. Співбесіда буде корисною тоді, коли вдало розпочнеться вступ до розмови, виявиться обопільна зацікавленість у ній, будуть чітко визначені критерії оцінки, спільний пошук можливостей і шляхів усунення недоліків. (При цьому необхідно з'ясувати думку підлеглого про оцінку його

роботи). Співбесіда має завершитися на оптимістичній ноті, із визначення часу і характеру наступної зустрічі.

Висновки

Діюча система управління персоналом, планування роботи з ним, діяльність кадрових служб та інших підрозділів органів виконавчої влади повинні забезпечувати формування складу, навчання державних службовців, інших працівників сфери управління. Ця робота по суті має складати ядро механізму реалізації всієї кадрової політики в державі, регіонах, трудових колективах.

Розгляд низки питань планування роботи з управлінським персоналом, кадрового менеджменту, основних завдань і вимог до його здійснення, організації роботи з персоналом управління свідчать:

- *по-перше*, про актуальність і багатограність даної теми;
- *по-друге*, про необхідність переходу від складання заходів стосовно роботи з кадрами (що необхідні як загальний стрижень у цій діяльності) до планування і повсякденного здійснення індивідуальної роботи в кожному трудовому колективі, до організації роботи з персоналом управління, його розвитку;
- *по-третьє*, про необхідність повсюдного впровадження основних функцій кадрового менеджменту;
- *по-четверте*, про потребу постійного поповнення, поглиблення знань, вмінь і навичок кожного керівника на своїй ключовій ділянці роботи.

Важливу роль у кадровому менеджменту мають відігравати не лише вивчення теорії, а й практичне навчання, семінари на базі центральних і місцевих органів влади, особиста участь у цій роботі їх керівників.

4

ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

Вступ до теми

Як відомо, реалізація державної кадрової політики забезпечується в процесі організації роботи з кадрами, дією всіх їх складових елементів, використанням відповідних механізмів, форм, методів кадрової роботи, що власне і становлять її технологію.

У затвердженій Президентом України Стратегії розвитку системи державної служби в Україні наголошується на тому, що:

необхідно розробити чіткий механізм просування по службі на підставі особистих професійних заслуг державних службовців, ужити заходів з удосконалення відбору фахівців на посади державних службовців I-III категорій, зокрема заступників керівників центральних органів виконавчої влади та керівників структурних підрозділів цих органів, на основі об'єктивної оцінки їхніх професійних якостей. З цією метою необхідно створювати незалежну комісію з відбору кадрів на зазначені посади;

домогтися суттєвого поліпшення формування кадрового резерву, відмовитися від практики складання списків резерву на посади керівників державних органів діючими керівниками цих органів. Пропозиції щодо резерву на посади, призначення на які здійснюється органами вищого рівня, доцільно розглядати спеціальними комісіями, створеними при цих органах;

треба в кожному органі державної влади створити систему дійового кадрового резерву, забезпечити постійну роботу з працівниками, зарахованими до резерву: складання та виконання особистих річних планів, навчання, стажування, залучення до розгляду відповідних питань, розроблення проектів нормативно-правових актів, проведення перевірок, службових розслідувань тощо.

Вжиття цих та інших заходів сприятиме успішному проведенню в Україні широкомасштабної адміністративної реформи, невід'ємною складовою якої є реформування системи державної служби, вдосконалення її кадрового потенціалу, створення потужного і дієздатного державного апарату.

4.1. Підбір і розстановка кадрів

Підбір і розстановка персоналу базується на основі вимог Закону України “Про державну службу”, Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади, низки інших нормативних документів, що визначають правила і порядок відбору і прийому на роботу працівників, їх переміщення, організацію атестації державних службовців та роботу з резервом кадрів.

Підбір здійснюється на основі вимог Закону “Про державну службу”, в якому зафіксовано, що державна служба в Україні - це професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті і повинні здійснювати практичне виконання завдань і функцій держави. Треба до цього додати, що постановою Верховної Ради України “Про введення в дію Закону України “Про державну службу” встановлено, що дія чинного Закону поширюється на працівників органів місцевого та регіонального самоврядування, які прирівнюються до відповідних категорій посад державних службовців.

Помилки, прорахунки в доборі, розстановці працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання

особистих ділових якостей. Доречно згадати вислів Вольтера, який зазначив, що дехто зовсім непотрібен у першому ряді, але в другому яріє.

Необхідною передумовою успішного відбору працівників повинні стати:

- ◆ активізація профорієнтації;
- ◆ врахування, порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників;
- ◆ врахування профілю відповідних вакансій;
- ◆ знання вимог до посад працівників, які є вакантними;
- ◆ глибокий об'єктивний аналіз заяв, усіх пропозицій, що надійшли, особових справ претендентів;
- ◆ продумана організація підготовки і проведення засідань конкурсної комісії.

При вступі на державну службу претендентам необхідно знати наступне.

- А) Право на державну службу мають громадяни України, які одержали відповідну освіту і пройшли професійну підготовку, крім обмежень установлених законами України.
- Б) Державні службовці будуть у змозі виконувати завдання і функції держави за умови знання ними і чіткого виконання своїх обов'язків. Основними з них є: додержання Конституції України та інших актів законодавства України, забезпечення ефективної роботи з виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції, недопущення порушень прав і свобод людини чи громадянина; безпосереднє сумлінне виконання покладених службових обов'язків; збереження державної таємниці; постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації; ініціатива і творчість у роботі.
- В) Успішно виконувати свої обов'язки державні службовці зможуть лише тоді, коли вони знають свої права і використовують їх у практичній роботі. В їх числі слід вказати такі, як: участь у розгляді пи-

тань і прийнятті в межах своїх повноважень рішень; право одержувати від державних органів, підприємств, установ і організацій, органів місцевого самоврядування необхідну інформацію з питань, що належать до їх компетенції; право вимагати від керівника чіткого визначення обсягу своїх службових повноважень. Державні службовці мають право на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, брати участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії, а також вимагати службового розслідування з метою зняття безпідставних, на думку службовця, звинувачень та ряд прав, пов'язаних з умовами праці, соціальним та правовим захистом.

КОНКУРСНИЙ ВІДБІР

Своє право на державну службу громадяни України можуть реалізувати через участь у конкурсному відборі на вакантні посади державних службовців. Порядок проведення конкурсу на посади III-VII категорій визначається Положенням, яке затверджене Кабінетом Міністрів України.

Ним, зокрема, встановлено, що рішення про проведення конкурсу та його умови приймається керівником органу, в якому оголошується конкурс. Щодо наказу про проведення конкурсу, то його необхідність впливає із наявності вакантних посад і відсутності безпосередньо в апараті працівників, які знаходяться в резерві на вакантну посаду і пройшли відповідне стажування. Інша справа - визначення умов конкурсу: хто потрібен на вакантну посаду (з якою освітою? за яким фахом? з яким досвідом попередньої роботи?). Це не завжди чітко оговорюється, що створює певні труднощі в проведенні конкурсу.

Рішення керівника про проведення конкурсу та його умови має разовий характер, а утворена його наказом конкурсна комісія, яку очолює заступник керівника, діє на постійні основі.

Як і при кожному відкритому конкурсі інформація про нього підлягає публікації в пресі та поширенню через інші засоби масової інформації і в установлені строки; вона

доводиться також до відома працівників органу. Особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають на ім'я керівника органу разом з особовим листком необхідні документи.

Під час оголошення конкурсу претендентам надається інформація щодо особливостей та умов праці за відповідною посадою. Їм може бути запропоновано викласти свої міркування чи підготувати реферат на тему, пов'язану з майбутньою роботою. Законодавством не заборонено запрошувати усну або письмову інформацію про учасників конкурсу з нинішньої роботи.

Конкурсна комісія приймає попереднє рішення: допустити чи не допустити до участі у конкурсі, залежно від відповідності умовам конкурсу, і остаточне рішення - пройшов або не пройшов претендент конкурсний відбір.

При прийнятті на державну службу може встановлюватись випробування терміном до 6 місяців. У разі негативного результату випробування особа звільняється з посади державного службовця згідно із законодавством про працю.

Таким чином, ми коротко розглянули перший визначальний етап формування складу державних службовців, як по добору нових працівників на державну службу, так і визначення їх посад при переміщенні на інші ділянки роботи державної служби. Більш детальні елементи цієї важливої роботи визначаються низкою нормативно-правових актів. У цьому процесі оцінюються склад персоналу, особисті ділові, професійні якості працівників.

АТЕСТАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Важливою складовою частиною в системі добору, висування та виховання кадрів є проведення атестації державних службовців органів виконавчої влади.

Її метою є підвищення ефективності діяльності державних службовців. Під час атестації оцінюється робота, ділові та професійні якості працівників при виконанні ними службових обов'язків. Атестації підлягають усі державні службовці органів виконавчої влади, крім керівних працівників, які призначені на посаду Президентом України, Кабінетом Міністрів України, колегіальним органом або

органом вищого рівня та державних службовців патронатної служби, а також молодих спеціалістів, що працюють менше одного року.

Для організації та проведення атестації утворюється атестаційна комісія, яка діє згідно з Положенням про порядок проведення атестації державних службовців. Комісія повинна забезпечувати об'єктивний розгляд та професійну оцінку діяльності державного службовця, принципово підходити до підготовки рекомендацій державному службовцю для подальшого використання його досвіду і знань у роботі органу виконавчої влади, усунення наявних недоробок і недоліків.

Важливим елементом у підготовці і проведенні атестації є складання характеристик на кожного працівника, який підлягає атестації. Працівник повинен бути попередньо ознайомлений з нею. Характеристика підписується безпосереднім керівником. Вона повинна містити не лише позитивні оцінки, а й слабкі сторони діяльності, рекомендації.

На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, професійного рівня працівника і його ділових якостей комісія може прийняти одне з таких рішень:

- + відповідає посаді, що обіймає;**
- ✓ відповідає посаді, що обіймає, за умови виконання конкретних рекомендацій;**
- не відповідає посаді, що обіймає.**

У першому випадку комісія може рекомендувати керівникові зарахувати атестованого до кадрового резерву або дозволити стажування на більш високій посаді; у другому - комісія рекомендує керівникові призначити протягом року повторне атестування; у третьому випадку - комісія рекомендує керівникові перевести працівника на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із посади, яку він обіймає. В цій ситуації своє рішення керівник приймає у двомісячний термін з дня атестації.

За результатами атестації керівник згідно із законодавством видає відповідний наказ або приймає розпорядження.

Підсумовуючи розгляд порядку проведення атестації державних службовців, слід підкреслити, що це своєрідний огляд якісного складу державних службовців. Періодичність і неформальне проведення атестації дає можливість побачити не статистичний, а фактичний склад кадрів, їх професійно-діловий рівень. Атестація допомагає чіткіше знати про недоліки і упущення в доборі й висуненні персоналу, скорегувати роботу з ним у різних підрозділах органів виконавчої влади, намітити реальні перспективи на подальшу роботу, активізувати пошук молодих сил нової генерації державних службовців.

На наш погляд, необхідно поставити питання про більш чітке відпрацювання системи оцінки вищих категорій державних службовців, які не підпадають під атестацію. Це дасть можливість найповніше оцінювати як склад персоналу управління, так і працівників, що ним керують.

РОБОТА З РЕЗЕРВОМ КАДРІВ

Іноді, коли мова йде про роботу з резервом кадрів, побутує думка, а чи потрібен цей резерв взагалі й що це дає. Дійсно, за наявності великого кадрового потенціалу нерідко при призначенні, особливо на високі, номенклатурні посади, приходять люди, які не введені до резерву на висунення. Тут постає потреба спинитися на визначенні двох понять: кадрова номенклатура і кадровий потенціал.

Кадрова номенклатура - це перелік посад, призначення на які здійснює орган вищого рівня, його керівник; або він дає згоду, дозволяє, контролює кадрові призначення в організаціях нижчого рівня. Є відповідний перелік посад, на які своїми указами чи розпорядженнями призначають Президент України, Кабінет Міністрів України, керівники центральних органів виконавчої влади України. Є також своя номенклатура посад і у Верховній Раді України, яка визначена Конституцією України. Номенклатура посад існує в кожній країні світу, її державних органах влади.

Стосовно **кадрового потенціалу** держави, то його в широкому розумінні становить все дієздатне населення країни, а кадровим потенціалом державної служби є самі державні службовці та громадяни України, що мають відповідну освіту і професійну підготовку.

Повертаючись до питання про призначення працівників не із числа зафіксованого резерву кадрів, не можна думати, що вони прийшли невідомо звідки, що їх ніхто не знає. Ці люди, як правило, працюють у цьому ж регіоні, у системі виконавчої влади чи на господарчих посадах. Їх добре знають і позитивно оцінюють по роботі, багато з них є визнаними лідерами. Тому їх висунення часто є логічним, закономірним, хоч і не вписується в систему роботи з резервом.

Так для чого ж потрібен і що дає сформований резерв кадрів державної служби?

По-перше, щоб чітко знати наявний потенціал кадрів для включення в резерв, щоб не забути когось і не випустити з поля зору, щоб цілеспрямовано залучати до резерву кадрів молодих, освічених перспективних людей.

По-друге, щоб налагодити вивчення і підготовку кадрів для державної служби, особливо на посади високих категорій державної служби.

І, по-третє, щоб максимально уникнути можливих помилок у призначенні й переміщенні працівників.

Тому важливою, невід'ємною частиною формування складу кадрів є організація роботи з резервом як для прийняття на державну службу, так і на висунення, **переміщення на більш високі посади.**

Між собою зараховані до резерву розрізняються на внутрішнє і зовнішнє переміщення працівників. Внутрішнє - це резерв із числа службовців даного органу, його апарату або тієї ж системи. Зовнішнє - це працівники, які перебувають поза державною службою і залучені до резерву ззовні.

Особливої уваги, більш копіткої роботи вимагають кадри зовнішнього залучення: адже про них, як правило, є лише об'єктивні дані, вони не знають майбутньої ділянки роботи і не були причетні до державної служби, необізнані з її особливостями, характером.

Організація роботи з кадровим резервом включає в себе три взаєпов'язані між собою частини:

- 1) формування кадрового резерву для державної служби, що визначається спеціальним Положенням;
- 2) безпосередня робота із зарахованими до кадрового резерву;
- 3) щорічний глибокий аналіз складу резерву, ефективності роботи з ним.

Формування кадрового резерву відбувається із числа державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування, рекомендовані для просування на більш високі посади; із числа осіб, рекомендованих конкурсними та атестаційними комісіями до кадрового резерву; інших працівників органів державної виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, а також керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій, сфера діяльності яких належить до компетенції даного державного органу; випускників вищих навчальних закладів відповідного профілю.

З цього числа до кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно виконують службові обов'язки, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності, необхідний досвід роботи, успіхи в роботі та навчанні.

На кожную посаду державного службовця формується кадровий резерв у кількості не менше двох працівників, а зарахування до нього проводиться керівником державного органу. Список осіб, зарахованих до кадрового резерву, щорічно переглядається і за необхідності оновлюється.

Безпосередня робота із зарахованими до кадрового резерву. Її повинні проводити керівники державних органів і структурних підрозділів їхнього апарату згідно із затвердженими особистими річними планами. В них передбачаються: систематичне навчання шляхом самоосвіти, періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах, участь у роботі семінарів, конференцій з відповідних проблем та питань діяльності державних органів та їх структурних підрозділів, стажування у відповідному державному органі й заміщення на період відсутності державного службовця посади, на яку зараховано працівника до кадрового резерву. До особистого річного плану може також бути включено участь у підготовці проєк-

тів законодавчих і нормативних актів, вивчення й аналіз виконання законів України, постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, документів інших центральних та місцевих органів виконавчої влади.

Важливими формами індивідуальної роботи з резервом мають бути індивідуальні співбесіди, інструктаж працівників, вивчення досвіду найбільш кваліфікованих колег, особливо з питань підготовки документів, організації контролю за їх виконанням.

Аналіз складу резерву, змісту роботи з ним. Він передбачає не лише вивчення змін об'єктивних даних, виконання особистих річних планів, а й стану висунення, переміщення працівників, внесення оперативних змін і доповнень у роботу з резервом кадрів. Чітко відлагоджена система формування складу кадрового резерву, роботи з ним дає можливість домогтися високої його ефективності.

Організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву і контроль за виконанням особистих річних планів його підготовки здійснює кадровий підрозділ державного органу. Він систематично аналізує та узагальнює практику формування кадрового резерву і роботи з ним, вносить керівництву державного органу пропозиції щодо її вдосконалення.

Просування по службі державного службовця, який зарахований до кадрового резерву чи пройшов стажування може здійснюватись за рішенням керівника відповідного державного органу поза конкурсним відбором.

Таким чином, формування резерву кадрів та організація роботи з ним дає можливість широко і компетентно підійти до підбору, підготовки, висунення, виховання працівників державної служби, керівників державних підприємств, установ й організацій. Ця робота, нерозривно пов'язана з оцінкою роботи як керівників, так і персоналу управління, дає можливість планувати їхню подальшу кар'єру.

4.2. Формування вищої політико-управлінської еліти

Відомо, що поняття “еліта” характеризується неоднозначністю. У науковій літературі даються різноманітні визначення, які залежать від дослідження тих чи інших груп, прошарків суспільства. Наприклад, еліта суспільства визначається як соціальний прошарок, що володіє таким становищем у суспільстві й такими якостями, які дозволяють йому впливати на ціннісні орієнтації, або поведінкові стереотипи в суспільстві, більш активно, результативніше брати участь у формуванні тенденцій розвитку суспільства, виникненні і вирішенні соціальних конфліктів, одночасно володіючи набагато більшим, ніж інші групи суверенітетом у формуванні свого власного становища, у виборі своєї групової орієнтації з основних суспільних проблем¹.

Виходячи з функцій управлінських кадрів, зокрема державних службовців, сучасних реалій політичного життя, ми ведемо мову про політико-управлінську еліту як на державному, так і на регіональному рівні. Беручи до уваги вищенаведене визначення еліти суспільства, можна дати наступне визначення політико-управлінської еліти.

Таким чином, **політико-управлінська еліта** - це *соціальний прошарок, становище якого в суспільстві, ділові, професійні якості дозволяють істотно впливати на процес управління суспільством, брати участь у формуванні тенденцій його розвитку, вирішенні соціальних конфліктів*. Як складова еліти суспільства, політико-управлінська еліта покликана відігравати в ньому специфічну роль, виконувати функцію здійснення управління державою.

Отже, виходячи з такого визначення, в процесі підбору, виховання та висунення працівників державної служби фактично йде формування політико-управлінської еліти.

Зрозуміло, що мається на увазі насамперед керівники центральних і місцевих органів державної влади, народні

¹ Див.: Якубовський О. Трансформаційні процеси та проблеми формування політичної еліти в сучасній Україні // Зб. наук. праць УАДУ. - 1999. - Вип. 2. - Ч. 2. - С. 65-66.

депутати України, керівництво активно діючих політичних партій і громадських організацій. Вищу політико-управлінську еліту складають кадри усіх трьох гілок державної влади, які беруть безпосередню участь у формуванні політики держави, втіленні її в життя.

Виникає питання: хто і як формує вищу політико-управлінську еліту, або приймає активну участь у цьому процесі? По-перше, це всі ті органи і керівники, які формують склад керівників та призначають їх; по-друге, - громадяни, які беруть участь у виборах депутатів, формуванні партійних структур.

Процес формування виборного складу, кадрів, що складають вищу еліту управління, здійснюється у відповідності з діючою системою управління кадрами, на основі вимог Конституції та законодавчо-нормативних актів, які визначають її механізм. Щодо формування вищої політичної еліти держави, то тут воно спирається і на чинне законодавство, і на програмно-статутні положення політичних партій і громадських організацій.

Склад політико-управлінської еліти постійно змінюється. Це динамічний процес: оновлюється склад міністрів, глав державних адміністрацій, склад народних депутатів, партійних, громадських лідерів.

Для того, щоб потрапити до вищого ешелону управлінської еліти державному службовцю, наприклад, необхідне просування по службі, проходження кар'єрних щаблів. Для успішного проходження треба мати не лише необхідні ділові, професійні якості, а й широкий спектр знань та культури. У цьому зв'язку дедалі більше посилюється роль Української Академії державного управління при Президенті України та її філіалів (що буде розглядатися в наступній темі).

На шляху успішного вирішення проблеми щодо формування еліти необхідно вживати конкретні заходи, а саме: в процесі конкурсного відбору та атестації, при присвоєнні рангів державних службовців вводити кваліфікаційні іспити; при висуненні на більш високу посаду враховувати думку колективу установи чи її підрозділу. Можливо, є сенс запровадити практику звітів працівників, які перебувають у резерві на висунення. А головним чином тут повинен бути більш

ретельний, жорсткий відбір працівників як з точки зору якостей ділових, професійних, так з морально-етичної, політичної, державницької позиції.

Основна проблема формування вищої політико-управлінської еліти, на нашу думку, полягає у відсутності системи її формування, невідпрацьованості відповідних механізмів, хоч певні пошуки в цьому напрямку ведуться. Наприклад, створюються громадські школи молодих політиків, молодіжний Уряд.

І останнє. Знайти, навчити і виховати майбутнього лідера - це складний, тривалий процес. Для цього потрібне не лише вміння, а велика державна відповідальність і за майбутніх керівників, і за ділянку, яку вони будуть очолювати, і за державу, а також бажання всіх і кожного - зрозуміти і підтримати свого лідера. Бо якщо дерево запропонує тобі свою тінь, свої квіти і плоди, невже ти віддячиш тим, що вирвеш його із землі... (Васиштха, індійський мудрець).

4.3. Особливості роботи в сфері державної служби

У різних сферах діяльності є свої особливості: у формуванні складу кадрів, у стилі керівництва, в культурі праці, у професійній етиці, в інших аспектах роботи.

Особливості державної служби, технології управління нею впливають із Закону “Про державну службу”, Положення про Головне управління державної служби України, а також інших нормативних актів. Серед них варто зробити наголос на наступних особливостях, які полягають в тому, що державні службовці

- а) приймають присягу;
- б) є провідниками державної кадрової політики;
- в) мають свої специфічні обов’язки і права, визначену етику поведінки;
- г) працюють в особливому режимі;
- д) призначаються на посаду тільки на конкурсній основі і обов’язково проходять атестацію;

е) мають чітко визначені кваліфікацію посад, відповідні ранги, зафіксовану оплату праці, проходження служби, спеціальний статус щодо пенсійного забезпечення.

Отже, визначений законодавством спеціальний статус працівників державної служби є базовим фундаментом підвищення ефективності державної служби в Україні.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА

У формуванні кадрів, організації роботи персоналу управління важливе місце і головна, визначальна роль належить керівникові, системі прийомів, методів його роботи з людьми. Керівник і підлеглі - це одвічна тема, вона завжди актуальна, нерідко побудована на суперечностях.

Стиль роботи керівника вирішальною мірою впливає на ефективність роботи апарату, на мотивацію підлеглих. За реалізацією влади керівником, залученням працівників до процесу прийняття рішень розрізняють стиль керівництва авторитарний (директивний) і колегіальний (колективний).

Авторитарний стиль. За таким підходом начальник домінує над усіма, прийняття рішень - це тільки його компетенція. Керівник бере на себе всю повноту відповідальності, має сильну владну позицію: особисто розпоряджається діями підлеглих, контролює процес виконання рішень, приймає санкції. Він діє за принципом: *Я ВИРІШИВ, давай-те порадились.* Як правило, такий керівник користується авторитетом у силу своєї посади. Підкреслимо, що висока ефективність авторитарного керівництва можлива лише за наявності у нього вольових якостей характеру при поєднанні їх з високими діловими якостями, знанням професійних тонкощів різних ділянок роботи, самовідданістю в роботі.

Колегіальний стиль передбачає перед прийняттям важливих рішень попереднє обговорення з підлеглими, врахування їх думок. Керівника можна переконати у своїй позиції. Він і сам діє переважно методом переконання, на основі, перш за все, авторитету професіонала, а не авторитету посади. І у цьому випадку керівник теж сам приймає рішення, несе відповідальність, але діє за принципом: *МИ ПОРА-*

ДИЛИСЬ і я вирішив. Такий начальник користується авторитетом у силу своєї кваліфікації.

Обидва визначені стилі керівництва мають як свої переваги, так і недоліки. Наприклад, переваги авторитарного стилю проявляються: в швидкому, оперативному прийнятті рішень, чіткому і ясному розподілі ролей, у полегшенні координації всієї роботи. Такий стиль керівництва викликає задоволеність серед працівників, котрі звикли до директивного підходу в роботі.

Перевага колегіального стилю: у висококваліфікованому прийнятті ділових рішень за рахунок широкого залучення до їх прийняття працівників, високий відсоток новаторських пропозицій серед активних працівників, висока ступінь задоволеності серед них і стимулювання молодих, особливо керівних працівників¹.

Залежно від характеру питань, що вирішуються, досвіду керівників багато з них поєднують елементи і авторитарного, і колегіального стилів керівництва.

Ефективність застосування стилю керівництва залежить від конкретних умов, а саме: підготовленості керівника, виду, складності завдань, що вирішуються, здібностей та культури особистості, підготовленості персоналу управління, організаційної структури органу, установи, організації, підприємства тощо.

Висновки

Розгляд основних складових формування керівних кадрів, персоналу управління свідчить, що вони становлять серцевину механізму реалізації принципів добору, розстановки і виховання кадрів.

По-перше, конкурсний відбір працівників державної служби та їх атестація дають можливість цілеспрямовано вести розстановку і висунення кадрів, вносити необхідні корективи в цю роботу, надати конкретним людям конкретні рекомендації щодо ефективності їхньої діяльності.

¹ Див.: *Крюгер И.* Кадровый менеджмент. - С. 51-52.

По-друге, організація роботи з резервом кадрів дозволяє поєднувати формування кадрів з їх навчанням, вихованням, оволодінням науковим стилем керівництва.

По-третьє, посиленої уваги вимагає робота з керівними кадрами, які становлять номенклатуру вищих органів державної влади.

По-четверте, потребує глибокого опрацювання система, механізм формування політико-управлінської еліти як на державному, так і на регіональному рівнях.

Стратегія розвитку системи державної служби в Україні дає можливість бачити і втілювати в життя реальні перспективи реалізації державної кадрової політики.

5

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ

Вступ до теми

Проблема організації навчання керівних кадрів є головною в системі роботи з кадрами. Без здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ і організацій не можна домогтися їх високого професіоналізму. Бо як відомо, “ми можемо стільки, скільки знаємо. Знання - сила”.

Всі елементи роботи з кадрами тісно пов'язані між собою, доповнюють один одного, взаємодіють між собою. Від навчання працівників не можна відокремити їх виховання. Виховання - це постійний процес, який триває і під час роботи, і під час навчання.

Логічно і обгрунтовано в статті 29 Закону України “Про державну службу” зафіксовано, що державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно і їм створюються умови для навчання та підвищення кваліфікації.

Нагадаємо, що і в попередні часи, в колишній УРСР чимало уваги приділялося навчанню партійно-радянських кадрів. Діяла чітка система, була створена багата навчально-матеріальна база, яка в перші роки незалежності, у силу чисто суб'єктивних причин, помилок тодішнього державного керівництва, обставин, що склалися, була передана різним, у тому числі і не державним структурам, і стала використовуватися не за своїм призначенням - не для навчання керівних кадрів.

5.1. Становлення сучасної системи навчання кадрів

З метою налагодження навчання керівних кадрів 30 травня 1995 р. Президент України Л.Д.Кучма видав Указ “Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців”. Цим Указом утворена Українська Академія державного управління при Президентові України і встановлено, що Академія входить в систему органів державної виконавчої влади і забезпечує підготовку державних службовців та підвищення їх кваліфікації. Було реорганізовано Дніпропетровський філіал ліквідованого Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України на філіал створеної Академії.

У даному Указі чітко зафіксовані доручення Кабінету Міністрів України:

- про внесення пропозицій щодо створення Львівського, Одеського, Харківського філіалів Академії;
- про визначення переліку вузів для підготовки і перепідготовки фахівців державного управління та ринкової економіки;
- про затвердження заходів щодо створення системи підвищення кваліфікації кадрів у міністерствах і відомствах.

Цим же Указом Уряду Автономної Республіки Крим, виконавчим комітетам обласних, Київської і Севастопольської міських рад було доручено в трьохмісячний термін вирішити питання щодо створення центрів підвищення кваліфікації державних службовців та навчання працівників державних підприємств, установ та організацій, використавши для цього базу колишніх будинків політичної освіти.

Необхідно підкреслити, що протягом 1995-1996 рр. названий Указ практично був виконаний. Але не все відбувалося так просто: треба було видати укази Президента України стосовно положення і структури Академії, створення умов для її роботи, про створення Львівського, Одеського і Харківського філіалів, виконати ряд доручень Президента України, прийняти низку постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України.

Наполегливість, політична воля Президента України дали можливість виправити ряд серйозних помилок, яких

припустилося попереднє політичне керівництво держави. Тепер можна сказати: в Україні в цілому склалася мережа навчальних закладів, які здійснюють підготовку і підвищення кваліфікації не лише державних службовців, а й керівників державних підприємств, установ і організацій. До неї, крім Української Академії державного управління при Президентові України з її Дніпропетровським, Львівським, Одеським і Харківським філіалами, які стали потужними регіональними закладами, увійшло 9 вузів України, 27 регіональних центрів підвищення кваліфікації кадрів, інститути та центри навчання кадрів, що працюють при міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади.

Основні завдання системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Кабінетом Міністрів України в 1995 р. визнано за необхідне створити при Голодержслужбі Науково-методичну раду, а при міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Уряді Автономної Республіки Крим, обласних, Київській і Севастопольській міських державних адміністраціях галузеві і регіональні ради по роботі з кадрами. На них покладено науково-методичне та інформаційне забезпечення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, контроль за змістом і якістю навчального процесу в навчальних закладах підвищення кваліфікації державних службовців.

Для чіткого визначення цілей і завдань цих навчальних закладів Кабінет Міністрів України в лютому 1997 р. затвердив Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

У цьому документі визначено:

- державна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинна забезпечувати потреби центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів і організацій, на які поширюється чинність Закону України “Про державну службу”, у працівниках з високим рівнем професіоналізму та культури, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам;

- державну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців становлять освітньо-професійні програми підготовки, перепідготовки і професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців, додаткові програми функціональної спеціалізації “Державне управління”, навчальні заклади, які реалізують зазначені програми, та органи, що здійснюють управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців.

Що вкладається в поняття підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців? Коротко спинимось на кожному з них.

Підготовка державних службовців - це здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі, а також навчання в аспірантурі, докторантурі Української Академії державного управління при Президентові України, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі.

Перепідготовка державних службовців - це здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра з іншою спеціальністю в межах, як правило, відповідної галузі знань.

Підвищення кваліфікації державних службовців - це навчання з метою оновлення та розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі.

Мета, зміст, терміни, форми і методи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців визначаються відповідними освітньо-професійними та професійними програмами, що розробляються навчальними закладами згідно з вимогами нормативних документів Міносвіти і науки України.

Підготовка та перепідготовка державних службовців здійснюється за державним замовленням Академією державного управління та навчальними закладами, внесеними до переліку вищих навчальних закладів з підготовки та перепідготовки фахівців органів виконавчої влади, місцевого

самоврядування та ринкової економіки. Прийом до вищих навчальних закладів на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління здійснюється відповідно до Положення про прийом слухачів до Української Академії державного управління при Президентові України та Порядку прийому до вищих закладів освіти й навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління, затвердженими Кабінетом Міністрів України.

Підготовка магістрів державного управління здійснюється на базі повної вищої освіти за відповідними освітньо-професійними програмами і передбачає поглиблену правову, економічну, політологічну, управлінську, соціально-гуманітарну, психолого-педагогічну, фахову та інші види підготовки, необхідні для нормативно-правового, організаційно-розпорядчого та консультативно-дорадчого забезпечення діяльності органів, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”.

Освітньо-професійні програми підготовки магістрів державного управління, що реалізуються Академією державного управління, розробляються та затверджуються Академією державного управління. Нинішній термін навчання магістрів державного управління визначено Кабінетом Міністрів України: 18 місяців - за денною формою, 30 місяців - за вечірньою та заочною формами навчання.

Відповідні освітньо-професійні програми розробляються вищими навчальними закладами IV рівня акредитації згідно з вимогами професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців певних категорій посад і затверджуються Міносвіти за погодженням з Головдержслужбою.

Особи, які успішно пройшли державну атестацію на здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, отримують документ про освіту державного зразка.

Основними видами підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечують його безперервність, є:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців;
- систематичне самостійне навчання (самоосвіта);

- тематичні постійно діючі семінари;
- тематичні короткотермінові семінари;
- стажування в органах, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, а також за кордоном.

Підвищення кваліфікації за професійними програмами спрямовується на фахове удосконалення та оновлення знань і умінь державних службовців, які обіймають посади відповідних категорій в органах державної влади та місцевого самоврядування, а також осіб, зарахованих до кадрового резерву.

Таке навчання здійснюється не рідше одного разу на п’ять років при зарахуванні до кадрового резерву, у випадках, коли обіймається посада вищої категорії, перед черговою атестацією державного службовця, а для фахівців, уперше прийнятих на державну службу, - протягом першого року їх роботи.

Професійна програма передбачає навчання за загальною, функціональною і галузевою складовими.

За загальною складовою - удосконалення та оновлення знань і умінь з правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності державного службовця на посадах відповідної категорії.

За функціональною складовою - здобуття додаткових знань і умінь відповідно до вимог професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців певних категорій посад.

За галузевою складовою - здобуття додаткових знань, умінь з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності.

Вимоги до змісту професійних програм розробляються Голодержслужбою та Академією державного управління. Професійні програми розробляються навчальними закладами, розглядаються галузевими чи регіональними радами по роботі з кадрами, узгоджуються з Голодержслужбою та відповідними органами, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”.

Терміни і форми підвищення кваліфікації визначаються органом, у якому працює державний службовець, залежно від сфери його діяльності. При цьому термін підвищен-

ня кваліфікації з відривом від служби і збереженням заробітної плати не повинен перевищувати чотирьох тижнів, без відриву від служби - шести місяців.

Особи, які успішно пройшли атестацію за професійними програмами, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації встановленого зразка.

Тематичні постійно діючі семінари проводяться за програмами та планами, що розробляються закладами і затверджуються органами, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, на підставі типових програм і рекомендацій, підготовлених Академією державного управління, Головдержслужбою, галузевими та регіональними радами по роботі з кадрами. Термін навчання визначається програмою семінару. Тематичні постійно діючі семінари закінчуються складанням заліків або підготовкою та захистом слухачами рефератів.

У разі потреби проводяться **тематичні короткотермінові семінари** з вивчення актуальних проблем державного управління, нових актів законодавства, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду управлінської діяльності тощо. Термін навчання на тематичних семінарах визначається програмою, але не повинен перевищувати п’яти днів.

Стажування державних службовців в органах, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, а також за кордоном проводиться з метою вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних та організаційних навичок за фахом тощо. Після стажування, що здійснюється за індивідуальним планом, державний службовець подає звіт про виконання плану стажування керівникові органу, де він працює.

Головним навчальним закладом у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є Українська Академія державного управління при Президентові України.

Управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців здійснюється Головдержслужбою разом з органами, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, і органами, яким підпорядковані відповідні навчальні заклади, у рамках їх повноважень.

Мережа навчальних закладів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців формується Головдержслужбою на конкурсній основі в установленому порядку на підставі акредитації освітньо-професійних та професійних програм, що проводиться Головдержслужбою та Академією державного управління, і затверджується Кабінетом Міністрів України. Чисельність професорсько-викладацького складу навчальних закладів, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, та індивідуальні норми часу для розрахунку обсягу навантаження встановлюються на основі рекомендацій Головдержслужби та Академії державного управління у межах передбачених для цього коштів.

Державне замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців формується за результатами аналізу кадрового забезпечення Головдержслужбою, Академією державного управління та іншими державними органами в рамках їх повноважень.

Державні замовники на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.

1. На підготовку спеціалістів, магістрів за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі - органи, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”.

2. На підготовку магістрів державного управління на посадах V-VII категорій - Головдержслужба.

3. На підготовку магістрів державного управління та підвищення кваліфікації державних службовців для роботи на посадах I-IV категорій, що здійснюється Академією державного управління, - Академія державного управління.

4. На перепідготовку та підвищення кваліфікації - органи, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”.

Фінансування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється за рахунок:

- передбачених для цієї мети бюджетних коштів;
- коштів підприємств і організацій;
- інших надходжень, не заборонених законодавством.

Підвищення кваліфікації є найбільш поширеною, можна сказати, масовою формою навчання державних службовців. Тут найбільш вузьким, слабо контрольованим видом є навчання шляхом самоосвіти. Зрозуміло, що кожний, відповідальний за свою справу, державний службовець постійно працює із законами, указами Президента України, постановами Уряду України, іншими документами стосовно напрямків своєї роботи - без цього не можна вирішувати доручені завдання. Але державним службовцям не завжди вдається самотужки удосконалювати та оновлювати свої знання і уміння з правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності. У вивченні стану самоосвіти працівників керівникам органів влади, підприємств, установ і організацій суттєву допомогу можуть надавати конкурсні та атестаційні комісії.

Проблему поновлення професійних знань державних службовців значною мірою покликані вирішувати навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців і тематичні короткотермінові семінари. Проте вони проходять раз в декілька років і до того ж на них не можна запросити всіх працюючих в органах влади та місцевого самоврядування. Вихід із становища, що склалося, знаходять в організації тематичних постійно діючих семінарів. Така практика існує в апараті Кабінету Міністрів України, ряді міністерств та інших органах виконавчої влади.

Апаратне навчання. На наш погляд, слід було б повернутися до давньої, забутої форми професійного навчання, яким було в попередні роки навчання апарату працівників органів влади, підприємств, установ й організацій. При його організації можна обійтися без особливих витрат. Тут потрібні лише тематичні, навчальні плани, списки рекомендованої літератури. Кваліфіковані лектори, інші керівники занять завжди знайдуться серед фахівців на місці. Організаційно-методичну, координаційну роботу повинні взяти на себе регіональні центри підвищення кваліфікації кадрів, що і передбачено Положенням про них.

5.2. Центри підвищення кваліфікації кадрів

Найбільша кількість працівників - понад дві третини - підвищують свою кваліфікацію в центрах підвищення кваліфікації кадрів.

Центр підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ й організацій є навчальним закладом системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, який виконує функції регіонального навчального і науково-методичного центру підвищення кваліфікації державних службовців, а також керівників державних підприємств, установ й організацій.

Центри підвищення кваліфікації кадрів створюються Урядом Автономної Республіки Крим, обласними, Київською і Севастопольською міськими державними адміністраціями і діють під безпосереднім керівництвом та контролем Уряду Автономної Республіки Крим та відповідних державних адміністрацій. Регіональна рада щодо роботи з кадрами є одночасно наглядовою радою центру і здійснює загальний контроль за його діяльністю. Координацію роботи центрів у межах своїх повноважень здійснює Головдержслужба. Методичну, інформаційну і консультаційну допомогу центрам надає Українська Академія державного управління при Президентові України.

У Дніпропетровську, Львові, Одесі і Харкові центри функціонують на базі відповідних філіалів Академії.

Основні завдання та функції центру:

- підвищення кваліфікації державних службовців місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що працюють, як правило, на посадах V-VII категорій;
- надання методично-консультаційної допомоги місцевим органам державної виконавчої влади та органам місцевого самоврядування з питань підвищення кваліфікації державних службовців;

- підвищення кваліфікації керівників підприємств і надання програмно-методичної допомоги державним підприємствам, установам й організаціям з питань підвищення кваліфікації їх кадрів.

Відповідно до основних завдань центр:

- визначає разом з місцевими органами виконавчої влади за погодженням з Головдержслужбою основні напрями, зміст, форми, методи і засоби підвищення кваліфікації державних службовців і керівників підприємств;

- залучає до проведення занять висококваліфікованих фахівців вищих навчальних закладів, органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ й організацій регіону і України, іноземних фахівців на договірних засадах;

- співпрацює у галузі підвищення кваліфікації державних службовців і керівників підприємств з навчальними закладами України та зарубіжних країн;

- організовує і проводить науково-методичні та науково-практичні конференції, симпозіуми;

- укладає з державними підприємствами, установами й організаціями договори про підвищення кваліфікації; здійснює науково-дослідні та експертні роботи за договорами з органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, державними підприємствами, установами й організаціями.

Організація навчального процесу та науково-методичної роботи, структура управління та фінансово-господарської діяльності визначені Загальним положенням про Центр, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України.

5.3. Роль і завдання Української Академії державного управління при Президентові України в організації навчання керівних кадрів

Згідно із затвердженим Президентом України Положенням Академія є головним вищим навчальним закладом

у системі підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації державних службовців і здійснює освітню діяльність за IV, найвищим рівнем акредитації вищих навчальних закладів і забезпечує навчання державних службовців для роботи на посадах I-IV категорій.

Основними завданнями Академії є здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів центральних і місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні за денною, вечірньою і заочною формами навчання, а також проведення наукових досліджень з актуальних проблем теорії і практики державного управління та самоврядування.

Головними функціями Української Академії державного управління при Президентові України є:

- вивчення та узагальнення практичного досвіду інших держав щодо організації державної влади, самоврядування і підготовки управлінського персоналу;
- розроблення базових вимог до освітнього і професійного рівня державних службовців та керівників підприємств, організацій;
- здійснення науково-методичного забезпечення перевірки їх професійної підготовки, атестації, а також підготовки наукових, методичних, експертних рекомендацій щодо формування резерву управлінських кадрів та його навчання;
- методична, інформаційна, консультаційна допомога центрам підвищення кваліфікації державних службовців та навчання працівників державних підприємств, установ, організацій.

Серед найважливіших принципів організації підготовки керівного персоналу державної служби слід виділити наступні:

- міждисциплінарність (домінування багатофункціональності над моноспеціалізацією в діяльності керівника);
- професіоналізм і науковість (навчання на практичній та теоретичній базі);
- якість і концентрація (підготовленість програм, викладачів, методичне й технічне оснащення навчального процесу);

- розвиток і гнучкість (підготовка не тільки для нинішніх, а й для майбутніх потреб та для діяльності у змінному середовищі);
- різноманітність (рівноважливність різних форм навчання)¹.

Великий обсяг роботи щодо підвищення кваліфікації працівників вищих категорій виконує Інститут підвищення кваліфікації кадрів Академії, де щорічно проходять навчання понад 2 тис. осіб із числа державних службовців I-IV категорій та викладачів регіональних центрів підвищення кваліфікації кадрів, керівників великих підприємств. В їх складі керівники міністерств, державних комітетів та інших центральних органів влади, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, кадровий резерв. Тут фактично продовжується формування вищої політико-управлінської еліти. А відповідно і до читання лекцій та проведення інших занять залучаються наукова, управлінська та політична еліта, відомі діячі науки і культури, вищі посадові особи держави.

5.4. Перспективи навчання кадрів

У Стратегії реформування системи державної служби в Україні ставиться завдання про значне вдосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

В основу реформування професійного навчання кадрів має бути покладено зміщення акцентів у бік підготовки національної управлінської еліти. У процесі професійного навчання державних службовців особливої уваги потребує їх підготовка до управлінської діяльності, прийняття рішень.

Згідно із Стратегією **основними напрямками** стосовно перспективи навчання кадрів мають стати:

¹ Див.: *Луговий В.* Про деякі принципи підготовки керівного персоналу державної служби // Вісн. УАДУ. - 1996. - № 1. - С. 22.

- ⇒ забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, вдосконалення завдань і функцій її органів;
- ⇒ запровадження цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів, гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації та оптимізації навчального процесу;
- ⇒ удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрового резерву та новопризначених державних службовців;
- ⇒ розширення підготовки та перепідготовки державних службовців за спеціальністю “Державна служба” та за спеціальностями з економіки, права, а також соціальної, гуманітарної та кадрової політики.

Окремим перспективним напрямом роботи має стати підготовка нової генерації державних службовців. З цією метою поставлено завдання про розширення управлінської підготовки в закладах середньої, вищої та післядипломної освіти, здійснення комплексу заходів з пошуку талановитої молоді для подальшого професійного навчання.

Визнано необхідним здійснити переорієнтацію діяльності Української Академії державного управління при Президентові України від переважно масового навчання управлінських кадрів до підготовки керівної еліти, здатної здійснювати суспільні реформи. Навчання кадрів для державного управління повинно базуватися на відповідних державних освітніх стандартах з урахуванням світового досвіду. У їх розробленні провідну роль має відіграти Академія державного управління як центральний загальнонаціональний заклад з підготовки керівного персоналу.

Висновки

По-перше, в Україні в другій половині 90-х рр. в основному склалася система навчання керівних кадрів - як державних службовців, так і керівників державних підприємств, установ й організацій.

По-друге, її подальше становлення і розвиток буде йти і шляхом розширення мережі навчальних закладів і, більшою мірою - за рахунок зміцнення їх навчальної бази, підвищення якості навчального процесу.

По-третьє, вищі навчальні заклади, яким надано право готувати кадри для потреб державної служби і ринкової економіки, мають великі невичерпні резерви щодо якості підготовки державних службовців та розширення підготовки спеціалістів з ринкової економіки.

По-четверте, особливої уваги в організації навчання керівних кадрів заслуговують регіональні центри підвищення кваліфікації кадрів, які мають ще недостатній рівень науково-методичного забезпечення і більшість із яких поки що розміщені в непристосованих для цієї роботи приміщеннях.

По-п'яте, передбачене реформування системи державної служби, підвищення її статусу та престижу в державі сприятиме задоволенню потреб навчання державних службовців і на цій основі - підвищенню його ефективності.

Вирішення нагальних питань у навчанні керівних кадрів дасть можливість активніше проводити в життя державну кадрову політику.

6

ІНФОРМАЦІЯ ТА ДІЛОВОДСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Вступ до теми

Інформація посідає в суспільстві особливе місце. Без інформації неможливо отримати чітке уявлення, наукове розуміння реальних процесів і фактів соціального життя, всіх його складових.

Управлінська інформація як специфічна форма соціальної інформації покликана обслуговувати діяльність державних органів влади та інших інститутів, які беруть участь в управлінні суспільством, різними сферами, напрямками його життєдіяльності. Кожна гілка державної влади, система управління суспільством використовує у своїй роботі як внутрішні, так і зовнішні канали інформації. Наприклад, для органів виконавчої влади та місцевого самоврядування першочергове значення має інформація про зміст, функції, форми їх роботи стосовно реалізації політики держави, особливо щодо вирішення соціально-економічних питань. Внутрішні канали інформації в органах виконавчої влади використовуються для зв'язку, забезпечення діяльності її різних ланок як єдиної цілісної системи.

Добре налагоджена інформація виступає важливим джерелом формування і здійснення загальнодержавної політики, дає можливість знати і оцінювати рівень, ефективність роботи як центральних і місцевих органів влади, місцевого самоврядування, так і різноманітних господарських структур.

Інформація також показує об'єктивну потребу в необхідності виконання органами управління покладених на них функцій, вдосконалення механізмів, технологій їхньої роботи, а керівним кадрам дає можливість діяти більш цілеспрямовано, доводити до кінця почату справу, витратити менше сил на вирішення дріб'язкових питань, уникати багатьох помилок при доборі і висуванні людей.

Крім того, інформація дає можливість домогтися більшої визначеності, точності при прийнятті рішень, узагальненні досвіду діяльності тих чи інших державних органів, організацій та установ, при підготовці необхідних документів. Документ є засобом засвідчення та доведення певних фактів, джерелом і носієм інформації, предметом й результатом праці. Сьогодні існують різні документаційні системи (зовнішньоекономічна, банківська, юридична, дипломатична та ін.). Найчисленнішою є система управлінських документів. Кваліфіковано підготовлені документи забезпечують процес здійснення управлінських функцій.

І, врешті-решт добре налагоджена інформаційна робота стає ефективним інструментом керівництва, засобом контролю і виховання кадрів.

Необхідно підкреслити, що дієвість інформації визначається її оперативністю, своєчасністю, регулярністю надходження, достатністю і об'єктивністю. Саме вміло зроблений аналіз і підібрані факти дають можливість упереджувати негативні процеси і явища, зробити вірні висновки.

Зміст і характер інформації вирішальною мірою визначається їхніми джерелами. Основними серед зовнішніх джерел виступають статистичні дані і звіти, документи громадських організацій, матеріали преси, радіо, телебачення, листи і заяви громадян. Для вивчення різних сторін суспільного життя, широко практикуються соціологічні дослідження.

Втілення сучасної кадрової політики, використання її механізму через систему управління кадрами державної служби, планування роботи з ними, персоналом управління, кадровий менеджмент, форми, методи добору і розстановки, навчання, виховання працівників неможливо без якісного інформаційного забезпечення кадрової роботи.

6.1. Діловодство як складова управлінської діяльності

Управління суспільством, всіма його сферами - це, перш за все, процес отримання, обробки й передачі інформації, що використовується в управлінні та зберігається в зафіксованому вигляді. Носіями фіксованої інформації є управлінські документи. Тому важливою складовою частиною роботи кожної установи, організації, підприємства є діловодство.

Діловодство визначається як діяльність, що охоплює питання документування й організації роботи з документами в процесі здійснення управлінських функцій. В управлінській діяльності застосовуються різні системи діловодства, але повсюди, для всіх установ й організацій обов'язковим є ведення загального (адміністративного) діловодства¹.

У процесі діловодства беруть участь всі працівники апарату управління: одні готують документи, другі доводять їх до виконавців, треті організовують їх здійснення, решта керуються цими документами у своїй практичній роботі.

Документ - це основний вид ділового тексту, засіб закріплення різними способами інформації про факти, події, явище об'єктивної дійсності і розумову діяльність людини.

У найширшому значенні цього слова документом можна вважати будь-який діловий текст, що містить інформацію в зафіксованому вигляді.

До різних видів і типів документів існує багато різноманітних вимог. Визначальними, основними і обов'язковими **вимогами для всіх документів** є положення про те, що документ повинен видаватися, прийматися повноважним органом або особою у відповідності з їх функціями, компетентністю; він не повинен суперечити законодавчо-нормативним актам, бути достовірним, базуватися на аналізі, фактах і містити конкретні висновки, реальні пропозиції і вказівки. Документ складається за встановленою формою, відповідно редагується і оформлюється².

¹ Див.: *Молдованов М.І., Сидорова Г.М.* Сучасний діловий документ: зразки найважливіших документів українською мовою. - К., 1992. - С.4.

² Див.: *Коваль А.П.* Культура ділового мовлення. - К., 1982. - С. 20-21.

Документи можуть бути на папері, фотоплівці, диску, дискеті тощо. В управлінській діяльності використовуються головним чином текстові документи, зафіксовані письмовим способом. Ці документи часто називають управлінськими і вони складають систему управлінської документації. Саме через них забезпечується здійснення управлінських процесів в установі, організації, на підприємстві - в цілому в державі.

У колишньому Союзі РСР існувала єдина система діловодства, затверджена в 1973 р. На її основі Радою Міністрів України в 1975 р. була затверджена Примірна інструкція з діловодства в міністерствах і відомствах Української РСР та виконавчих комітетах місцевих Рад депутатів і трудящих, яка діяла до 1997 р.

На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 р. № 45 “Про стан виконавської дисципліни в центральних і місцевих органах виконавської влади і заходів щодо відповідальності управлінських кадрів за реалізацію програмних завдань Кабінету Міністрів України” в зазначених органах почали затверджуватись інструкції для роботи з документами. Вони розроблялися відповідно до Примірної інструкції по документальному забезпеченню управління, затвердженої в 1993 р. Центральним державним архівом вищих органів влади та управління України. Нині основні правила, що регулюють роботу з документами, визначає Примірна інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р. № 1153¹.

6.2. Класифікація сучасних документів

Найважливішою класифікаційною ознакою документа є його зміст, зокрема відношення зафіксованої в ньому інформації до предмета чи до напряму діяльності. Відповідно до цього виділяють різні види документів (див. табл. 2).

¹ Див.: Офіційний вісник України. - 1997. - № 43. - С. 50.

Класифікація документів¹

№ пор.	Групи документів	Ознаки класифікації
1	2	3
1	За найменуванням	Заява, лист, телеграма, довідка, інструкція, службова записка, протокол та ін.
2	За походженням	<i>Службові</i> (офіційні) й <i>особисті</i> . <i>Службові</i> документи створюються організаціями, підприємствами та службовими особами, які їх представляють. Вони оформляються в установленому порядку. <i>Особисті</i> документи створюються окремими особами поза сферою їх службової діяльності.
3	За місцем виникнення	<i>Внутрішні, зовнішні</i> . До <i>внутрішніх</i> належать документи, що мають чинність лише всередині тієї організації, установи чи підприємства, де їх складено. До <i>зовнішніх</i> належать ті документи, які є результатом спілкування установи з іншими установами чи організаціями.
4	За призначенням	Щодо особового складу (особові офіційні документи), кадрові, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, організаційні, розпорядчі.
5	За напрямом	Вхідні, вихідні.
6	За формою	<i>Стандартні</i> (типові) й <i>індивідуальні</i> (нестандартні). <i>Стандартні</i> - це документи, які мають однакову форму і заповнюються в певній послідовності й за обов'язковими правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення). <i>Індивідуальні</i> документи створюються в кожному конкретному випадку для розв'язання окремих ситуацій. Їх друкують або пишуть від руки (протоколи, накази, заяви).

¹ Подається за виданням: Глущик С.В., Дияк О.В., Шевчук С.В. Сучасні ділові папери: Навч. посіб. для вищ. та серед. спец. навч. закладів. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К., 2000. - С.30-33.

1	2	3
7	За терміном виконання	<p><i>Звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові.</i></p> <p><i>Звичайні безстрокові</i> - це такі, які виконуються в порядку загальної черги. Для <i>термінових</i> встановлено строк виконання. До них зараховуються також документи, які є терміновими за способом відправлення (телеграма, телефонограма). До <i>дуже термінових</i> належать документи, які мають позначення "дуже терміново".</p>
8	За ступенем гласності	<p><i>Для загального користування, службового користування, таємні, цілком таємні.</i></p>
9	За стадіями створення	<p><i>Оригінали, копії.</i></p> <p><i>Оригінал</i> - це основний вид документа, перший і єдиний його примірник. Він має підпис керівника установи, і в разі потреби його засвідчено штампом і печаткою. <i>Копія</i> - це точне відтворення оригіналу. На копії до документа обов'язково робиться помітка вгорі праворуч "копія". Різновидами копії є <i>відпуск, витяг, дублікат.</i></p> <p><i>Відпуск</i> - повна копія відправленого із установи документа, яка залишається у відправника.</p> <p>Коли виникає потреба відтворити не весь документ, а лише його частину, робиться <i>витяг.</i></p> <p><i>Дублікат</i> - це другий примірник документа, виданий у зв'язку з втратою оригіналу. В юридичному відношенні оригінал і дублікат рівноцінні.</p>
10	За складністю (кількістю відображених питань)	<p><i>Прості, складні.</i></p> <p><i>Прості</i> - відображають одне питання, <i>складні</i> - декілька.</p>
11	За терміном зберігання	<p><i>Тимчасового (до 10 років), тривалого (понад 10 років), постійного зберігання.</i></p>
12	За технікою відтворення	<p><i>Рукописні, відтворені механічним способом.</i></p>
13	За носієм інформації	<p><i>На папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці, дискеті.</i></p>

6.3. Основні види управлінських документів та вимоги до їх підготовки

Управлінський документ містить інформацію, що виникла і використовується в процесі управління.

Виходячи із особливостей роботи державних службовців сфери державного управління, спинимося на основних видах управлінських документів: інформаційних документів, документів колегіальних органів, розпорядчих документів, організаційних документів та документів стосовно особового складу.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ

До них належать насамперед різні за змістом службові листи, довідки, інформації, доповідні записки, службові записки, пояснювальні записки, а також телеграми.

Службові листи складають найбільшу групу інформаційних документів. Це листи-повідомлення, запити, прохання, пропозиції, нагадування, вимоги, листи-відповіді тощо. Листи-запити і листи-відповіді - найпоширеніші різновиди службової інформації.

Службове листування - це один із найважливіших засобів обміну інформацією, який постійно допомагає оперативно управляти різними напрямками діяльності державних установ і організацій.

До складання текстів листів ставляться ті ж високі вимоги, що й до інших службових документів. У них реалізується офіційно-діловий стиль, обов'язковою є достовірність та об'єктивність змісту, повнота інформації при її стислості, точності й переконливості тексту тощо.

Довідка - це документ інформаційного характеру, в якому описуються, засвідчуються факти, події. Службова довідка складається на запит або вимогу, вказівку вищої організації чи службової особи. Довідка підписується виконавцем або керівником підрозділу, установи.

Довідки за походженням можуть бути внутрішні і зовнішні, за джерелами виникнення - первинні і вторинні.

Інформація - документ інформаційно-аналітичного характеру. Вона відрізняється від довідки більш широким колом висвітлених питань, засвідчених фактів, подій, аналітичним узагальнюючим характером їх розкриття; може містити в собі також конкретні пропозиції та висновки. Найчастіше інформації готуються за запитом органів вищого рівня, службових осіб на виконання розпоряджень, наказів, рішень, планів, заходів тощо.

Як правило, інформації за джерелами виникнення мають вторинний характер, вони складаються на основі попередньо зібраного довідкового матеріалу і направляються за межі установи, організації підприємства.

Доповідна записка є досить поширеним діловим документом, який містить інформацію про події, явища, факти, а також про виконану роботу, стан та ситуацію, що склалася. Доповідна записка може готуватися як за ініціативою автора, так і на основі рішення керівного органу, вказівки посадової особи. Цей документ може адресуватися як керівникові установи, організації, де він укладається, так і вищій організації, її керівництву.

Доповідні записки відрізняються між собою за формою, змістом та характером. Часто готуються стислі записки, в яких фіксуються конкретні факти і події, що вимагають оперативного розгляду, усунення виявлених недоліків, дозволу на вирішення конкретних питань тощо.

У роботі міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади практикується підготовка *розгорнутих аналітичних доповідних записок* як окремими працівниками, так і, частіше, групою фахівців. Підготовка такого документа ведеться на основі широкого і всебічного вивчення попередньо запланованого питання для розгляду на колегії міністерства, іншого центрального органу влади. Ця доповідна записка повинна містити в собі аналіз, розкривати позитивні і негативні наслідки роботи, конкретні висновки і пропозиції. Вона по суті являє собою основу, схему, на підставі якої готується проект постанови колегії, наказ міністра, розпорядження голови місцевої державної адміністрації тощо.

Службова записка в державній установі, організації є специфічним документом. Вона може готуватися як поста-

новка питання, перелік пропозицій щодо необхідності прийняття конкретних рішень, характеристика дій службових осіб. Службова записка розкриває неординарну ситуацію: ускладнення взаємовідносин у колективі, незгоду з діями керівника тощо. Нерідко такий документ носить гострий характер, містить критику, конкретні висновки. Службова записка готується, як правило, за наслідками призначеного службового розслідування.

Пояснювальна записка готується на вимогу керівника за необхідності з'ясування причин дій, фактів, порушень, що мали місце в установі, організації, на підприємстві або за необхідності конкретизації, роз'яснення окремих позицій, аналізу цифрових даних у фінансових, статистичних звітах тощо.

ДОКУМЕНТИ КОЛЕГІАЛЬНИХ ОРГАНІВ

Найпоширенішими документами колегіальних органів є **протоколи**. В них фіксується дата і місце проведення засідання, склад присутніх, назви і зміст розглянутих питань, доповіді, виступи і постанови з обговорених питань.

За фіксованими даними та загальним обсягом інформації існують три види протоколів.

Перший - короткий, *стислий протокол* містить в собі тільки дату проведення, розглянуті питання, прийняті постанови. Другий вид - *повний протокол*, який, крім того, у своєму тексті містить дані про учасників засідання та їх доповіді, виступи. Третій - *стенографічний звіт*, у якому всі зроблені доповіді, виступи, прийняті постанови фіксуються повністю, дослівно.

Повний текст протоколу складається на підставі доповідей, виступів учасників засідання. Основні вимоги до нього: точність, лаконічність, стислість, достатність інформації, що характеризує суть обговорених питань, повідомляє про прийняті рішення¹.

РОЗПОРЯДЧІ ДОКУМЕНТИ

Розпорядчі документи в **органах виконавчої влади** складаються з указів і розпоряджень Президента

¹ Див.: Молдованов М.І., Сидорова Г.М. Сучасний діловий документ... - С. 45-46.

України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів міністерств та інших центральних органів влади, наказів керівників державних підприємств, установ і організацій, розпоряджень глав місцевих державних адміністрацій, вказівок у формі директивних листів, накладених керівниками резолюцій.

Найбільш поширеними різновидами розпорядчих документів, які вимагають особливо високої кваліфікації, професійних знань, вмінь та навичок, є:

- укази і розпорядження Президента України;
- постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України;
- накази і розпорядження керівників інших органів виконавчої влади та їх підрозділів.

Наказ видається єдиначальним керівником у межах його компетентності. Метою видання наказів є прагнення домогтися виконання законів, актів Президента і Уряду України, досягнення визначених цілей і завдань. Виконанню наказів часто передують колегіальні обговорення, консультації, поради з фахівцями.

За своїм призначенням усі накази поділяються на 1) *накази з питань роботи з кадрами* і 2) *накази, що стосуються різних напрямів діяльності* відомства, установи, організації. Це так звані загальні накази, які можуть видаватися як за ініціативою органу, установи, організації, так і на виконання розпоряджень вищих органів¹.

Найбільшою специфікою і складністю щодо їх підготовки відзначаються *ініціативні накази*, які видаються з метою вирішення конкретних питань, посилення впливу на діяльність відомств, їх регіональних підрозділів, установ, організацій та підприємств. Ці накази розраховані як на вирішення оперативних питань, так і на постановку завдань, вимог на тривалий час. Такі документи, як правило, мають дві частини: констатуючу і розпорядчо-наказову.

У констатації фіксуються причини видання наказу, приводяться аналітичні дані, факти, робляться висновки, викладається мета видання наказу.

¹ Див.: Молдованов М.І., Сидорова Г.М. Сучасний діловий документ... - С. 49.

Друга частина розпочинається словом “НАКАЗУЮ” і складається з пунктів, які у свою чергу можуть поділятися на кілька частин (підпунктів). Наказ містить конкретні вимоги, терміни виконання та відповідальних посадових осіб. В останньому пункті наказу визначаються особи, на яких покладено контроль за виконанням даного наказу.

Проекти наказів погоджуються із відповідними заступниками керівника відомства, установи, організації, керівниками підрозділів, яких стосується зміст наказу, його пункти, та із відповідною юридичною службою установи, організації.

Накази на виконання вищих розпорядчих документів, як правило, не мають констатацій, а містять тільки посилання на їх номер і дату видання.

Накази підписує керівник, а за його тривалої відсутності - виконуючий його обов'язки (замісник).

Аналогічні вимоги ставляться до підготовки і видання ряду інших розпорядчих документів: постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України та розпоряджень голів місцевих державних адміністрацій.

В Адміністрації Президента України діє нормативний документ щодо вимог до порядку підготовки та внесення проектів актів Президента України¹, з окремих важливих питань практикується підготовка письмових доручень глави держави.

У Кабінеті Міністрів України на його засіданнях та важливих нарадах, що їх проводить Прем'єр-Міністр існує практика прийняття протокольних рішень.

Відповідно до вимог статті 117 Конституції України нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади підлягають реєстрації в Міністерстві юстиції України.

Свою специфіку має підготовка розпорядчих документів в **органах місцевого самоврядування**. Сільськими, селищними, міськими, районними у містах радами (у разі їх створення) та їх виконками як колегіальними органами приймаються рішення. Вони прийма-

¹ Див.: Положення про порядок підготовки і внесення проектів указів і розпоряджень Президента України від 10 вересня 1994 р. № 512/94 // Вісн. держ. служби України. - 1996. - № 2. - С.69-72.

ються також районними і обласними радами. Це є їх основними розпорядчими документами, які необхідні для розв'язання найважливіших питань, що входять до компетенції рад. Сільський, селищний, міський голова, голова районної у місті, районної, обласної ради в межах своїх повноважень видають розпорядження¹.

Рішення місцевих рад, а також їх виконкомів укладаються за єдиною встановленою формою. Ці рішення, як і накази, постанови, розпорядження в органах виконавчої влади, складаються із двох частин: констатуючої (вступної) та постановлячої, яка містить і конкретні заходи, терміни їх виконання, перелік службових осіб відповідальних за виконання, і тих, кому доручено контроль за виконанням рішення.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ

До організаційних документів належать положення, статuti, інструкції, якими керуються в усіх установах, організаціях і на підприємствах. Ці документи готуються, приймаються як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях і повинні обов'язково не суперечити законодавству України, нормативно-правовим актам органів державної влади.

Положення - це головний правовий акт, що визначає роль і завдання державного органу (або органів), основні правила його організації і діяльності як в цілому так і структурних підрозділів органу, а також підпорядкованих йому установ і організацій.

Існують різні види положень: за загальною спрямованістю, напрямками діяльності тощо. Типові положення (типові статuti) розроблюються для системи установ, а індивідуальні - на їх основі - для конкретної організації чи навчального закладу.

Для прикладу наведемо нормативну діяльність центрального органу виконавчої влади, зокрема Міністерства освіти України, яким тільки у 1992-1993 р. було видано понад 50 нормативних актів про освіту². Так, наказом

¹ Див.: Закон про місцеве самоврядування в Україні // Місцеве самоврядування. - 1997. - № 3-4. - С. 114, 116, 123, 130.

² Див.: Міністерство освіти України: Зб. законодав. та норм. актів про освіту. - К., 1994. - Вип.1. - 336 с.; Вип. 2. - 310 с.

Міністерства освіти були затверджені Положення про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад, Положення про професійний навчально-виховний заклад, Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах, Типове положення про атестацію педагогічних працівників, Положення про акредитацію вищих навчальних закладів, Положення про індивідуальне навчання в системі загальної середньої школи, Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України.

Як бачимо, цей перелік свідчить про різнобічний спектр питань, що можуть охоплювати положення як у напрямку основних правил діяльності установи, організації в цілому, так і у певному її напрямку.

На практиці склалися усталені вимоги до розроблення положень. Наприклад, положення про установу містить в собі: вступну (загальну) частину, основні її завдання і функції, структуру організації, керівництво, положення про майно і кошти, контроль та звітність.

Вищі навчальні заклади України мають свої індивідуальні положення (статути), які розроблені на основі Положення про вищий навчальний заклад освіти і затверджені органом вищого рівня.

За аналогією таке Положення має й Українська Академія державного управління, яке затверджено Указом Президента України. У Положенні виділяють такі розділи: загальні положення, основні завдання і функції, структура та органи управління, організація навчального процесу та наукова робота, майно і господарська діяльність, фінанси і звітність.

Крім цього, головного Положення, Академія керується низкою інших нормативних документів, розроблених на його основі. Наприклад, правила прийому до неї відрегульовані Положенням про прийом слухачів до Української Академії державного управління при Президентові України, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України.

Отже, з цього можна зробити висновок: кожна державна установа і організація, кожне підприємство у своїй повсякденній роботі керується як загальним (головним) положенням, так й іншими нормативними актами, в яких визначені умови, правила роботи на різних напрямках діяльності.

Статути - це юридичні акти, через які відбуваються процес оформлення утворення організацій, підприємств, їх реорганізація. Статути підлягають обов'язковій реєстрації в органах Міністерства фінансів. Вони також можуть бути індивідуальні і типові. Для різних категорій підприємств розроблена примірна структура статуту¹.

Інструкції посідають чільне місце, починаючи від інструкцій з діловодства, обліку кадрів, техніки безпеки і закінчуючи посадовими інструкціями державних службовців.

У цих документах викладаються правила, що регулюють окремі, спеціальні сторони діяльності установ, їх підрозділів, службових осіб. Текст інструкції повинен мати вказівний характер. Посадова інструкція визначає організаційно-правове становище працівника у структурному підрозділі й забезпечує умови для його ефективної праці. Вона складається з таких розділів: загальні положення, функції, права, посадові обов'язки, відповідальність, взаємовідносини².

Так склалося, що організаційні документи серед усіх у системі діловодства зазнають в сучасних умовах чи не найбільших змін, хоч самі документи та їх вимоги повинні бути найбільш стабільними і добре засвоєними управлінцями. Це пов'язано насамперед із частими змінами структури органів державного управління; утворенням і ліквідацією міністерств і державних комітетів, інших органів влади, а також змінами, що тривають у законодавчому полі держави.

ДОКУМЕНТИ ЩОДО ОСОБОВОГО СКЛАДУ

До системи управлінської документації входить документація стосовно особового складу. До цієї документації належать: заяви про прийняття на роботу; накази про призначення на посади і переміщення працівників; документи про освіту і навчання, атестацію працівника; рішення конкурсної комісії; особовий листок з обліку кадрів, автобіографія, характеристика тощо. Всі ці документи готуються відповідно до встановленого в установі порядку і складають особову справу працівника.

¹ Див.: *Молдованов М.І, Сидорова Г.М.* Сучасний діловий документ... - С. 64.

² Див. там само. - С. 119.

Важливою її складовою є **характеристика** працівника. Це документ, в якому дається оцінка професійних і морально-етичних якостей працівника. В характеристиці, як правило, в її першій частині подаються анкетні дані; в другій - дані про трудову діяльність; в третій частині - власне характеризується сам працівник щодо ставлення до роботи, підвищення професійно-освітнього рівня, взаємовідносин у колективі, наводяться дані про нагороди на заохочення. У кінці характеристики вказується її призначення.

Порівняно з наказами з основної діяльності накази щодо особового складу мають свої особливості, які полягають у тому, що дані накази повинні бути однаковими за формою, мати чітке формулювання, відповідати кодексу законів про працю, бути завізованими у відповідних підрозділах установи тощо.

ТАКИМ ЧИНОМ, ми охарактеризували основні види управлінських документів.

Крім розглянутих вище інформаційних документів, документів колегіальних органів, розпорядчих, організаційних документів та документів щодо особового складу в установах, організаціях і на підприємствах ведуться документи з господарсько-договірної діяльності, обліково-фінансові документи, а також може вестися документування господарсько-претензійної та зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, вивчення теми про роль і місце роботи з документами в управлінській діяльності, знання їх класифікації та основних вимог до підготовки найбільш поширених видів документів у практиці роботи державних службовців дає можливість:

по-перше, ще раз переконатися у складності і відповідальності цієї ділянки роботи;

по-друге, зрозуміти необхідність постійного накопичення професійних знань, умінь і навичок у веденні діловодства з точки зору оволодіння діловим стилем сучасного документа та досконалим знанням правопису української мови як державної мови України, оволодіння технологією

роботи з діловими документами та знанням вимог щодо складання текстів документів, знанням державних стандартів стосовно оформлення документів тощо.

Зрозуміло, що знання всіх аспектів роботи з документами приходить не відразу, а завдяки постійній практиці, безперервного пошуку і самовдосконалення. Доброю підмогою у цьому будуть не лише інструкції, спеціальна література, а й професійне (апаратне навчання) в установі, організації, запозичення досвіду старших, досвідчених колег по роботі, самокритичний підхід до зробленого.

Апаратного працівника, особливо нового, важко оцінити відразу: поки він не покаже свої вміння спілкуватися, організовувати справу і, особливо, доки не підготує ряд документів (довідку, проект наказу чи постанови) не можна практично виявити його управлінські знання, професійну придатність в цілому.

6.4. Організація роботи з документами та контроль за їх виконанням

Організація роботи з документами в органах державної влади здійснюється відповідно до інструкцій з діловодства, що затверджується у них згідно з Примірною інструкцією з діловодства, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р. №1153.

Відповідальність за організацією виконання документів несуть керівники органів та їх заступники (відповідно до розподілу обов'язків), керівники управлінь, відділів та інших структурних підрозділів.

Контролю підлягають документи, в яких встановлено завдання або які містять питання, що потребують вирішення. Обов'язковому контролю підлягає виконання законів України, указів і розпоряджень Президента України, актів інших органів виконавчої влади вищого рівня, доручень Президента України і Кабінету Міністрів України, розпоряджень голови місцевої державної адміністрації, запитів і звернень народних депутатів України.

Для здійснення контролю за виконанням актів законодавства, доручень Президента України і Кабінету Міністрів України, наказів Міністра, голови місцевої державної адміністрації у разі необхідності розробляється план контролю, у якому визначаються проміжні контрольні терміни стану виконання завдань; управління, відділи та інші структурні підрозділи державного органу, які відповідають за організацію і контроль за виконанням окремих завдань; структурний підрозділ, який забезпечує координацію роботи щодо організації і контролю за виконанням у цілому. План контролю затверджується заступником керівника органу (відповідно до розподілу обов'язків).

Контроль за ходом виконання актів законодавства, доручень Президента України і Кабінету Міністрів України, наказів Міністра, розпоряджень голови місцевої державної адміністрації здійснюється шляхом:

- аналізу та узагальнення у визначені терміни письмової інформації виконавців про стан виконання в цілому або окремих встановлених ними завдань;

- систематичного аналізу статистичних та оперативних даних, що характеризують стан їх виконання;

- періодичної комплексної або цільової перевірки організації та стану виконання завдань безпосередньо на місцях;

- розгляду роботи (заслуховування звіту) виконавців на засіданнях колегії, нарадах у керівників міністерств, голови місцевої державної адміністрації або його заступників (відповідно до розподілу обов'язків) щодо виконання встановлених завдань.

Інформація (звіт) про стан виконання законів України, указів, розпоряджень і доручень Президента України, постанов, розпоряджень і доручень Кабінету Міністрів України, актів інших органів виконавчої влади вищого рівня, що подається відповідно Президенту України, Кабінету Міністрів України, іншим органам виконавчої влади вищого рівня, підписується головою державного органу. Зняття з контролю виконаних документів проводиться на підставі письмового звіту керівника відповідного підрозділу про їх виконання за письмовим дозволом міністра або

його заступника, голови місцевої державної адміністрації або його заступника (відповідно до розподілу обов'язків).

Висновки

По-перше, активна, конструктивна робота, спрямована на здійснення державної кадрової політики, забезпечення механізму її реалізації значною мірою залежить від оволодіння кадрами, персоналом управління знаннями, навичками роботи з діловими документами. Вони є невід'ємною складовою кадрового менеджменту.

По-друге, визначальна роль в організації роботи з документами, належить керівникам державних органів, установ і організацій, їх особистому прикладу. В цьому неабияке значення має постійне апаратне навчання стосовно роботи з документами.

По-третьє, вміння готувати документи, працювати з ними, організовувати їх виконання значною мірою віддзеркалює професійний рівень державного службовця, кожного управлінця. Процес накопичення досвіду роботи з документами іде безперервно, він корисний не лише для початківців різних управлінських структур, а й для досвідчених працівників.

Отже, можна зазначити, що вміння готувати документи і працювати з ними, поряд з вмінням слухати і говорити, - є найвищий вимір здатності особи до державної служби.

ПРОГРАМА МОДУЛЯ “Державна кадрова політика і механізми її реалізації”

Мета 1

Предмет і мета вивчення модуля
“Державна кадрова політика
і механізми її реалізації”

Предмет модуля. Зв'язок із змістом всього курсу “Державне управління і менеджмент”. Основна мета вивчення модуля:

- поглибити знання з питань державної кадрової політики, добору, розстановки працівників, організації роботи з ними;
- вивчити систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- показати роль інформації, організацію роботи з управлінськими документами, розкрити вимоги до підготовки ділових документів.

Джерела вивчення модуля. Роль законодавчо-правових актів у технології управління персоналом, усій кадровій роботі.

Мета 2

Державна кадрова політика України

Роль кадрів у здійсненні завдань державного управління та місцевого самоврядування. Поняття “кадри” в

широкому і вузькому розумінні. Державна кадрова політика як важлива складова частина політики держави, її відображення. Основні вимоги до кадрової політики. Джерела та наукові засади формування державної кадрової політики, основні фактори, що впливають на неї. Головний зміст сучасної кадрової політики держави, її характерні риси. Поняття “кадрова політика”, “державна кадрова політика”, “кадрова робота”. Робота з кадрами - найважливіший засіб реалізації державної політики, втілення в життя національних інтересів. Науковий підхід до роботи з кадрами - обов’язкова умова її високої ефективності. Принципи як наукові основи, докорінні положення щодо втілення в життя кадрової політики.

Тема 3

Система управління кадрами

Методологія системи управління. Роль Голодержслужби України в роботі з кадрами. Організаційні структури системи управління кадрами в органах виконавчої влади. Типове положення про кадрову службу в органах виконавчої влади.

Місце кадрових служб в організації добору, розстановки, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Структура та основний зміст роботи кадрових служб, їх права і відповідальність.

Організаційно-методична та координаційна робота управління (відділу) кадрів з питань аналізу кадрового забезпечення установи, організації вивчення ділових якостей працівників, навчання державних службовців, присвоєння рангів та обчислення стажу державної служби.

Правове, нормативно-методичне, інформаційне та кадрове забезпечення системи управління кадрами.

Мета 4

Планування роботи з кадрами. Основи кадрового менеджменту

Завдання і вимоги до планування роботи з кадрами. Види планування: комплексне довгострокове, перспективне і оперативне. Основні вимоги до змісту планів, організація їх підготовки, виконання, контроль за здійсненням.

Кадровий менеджмент, його функції. Організація планування індивідуальної роботи з кадрами, оцінка їх роботи. Професійно-кваліфікаційні характеристики, їх зміст та підготовка. Планування професійного розвитку персоналу державної служби.

Мета 5

Формування складу керівних кадрів, персоналу управління

Підбір, висунення кадрів. Особливості технології роботи з персоналом на державній службі. Конкурсний відбір працівників. Атестація державних службовців.

Кадровий потенціал. Резерв кадрів та робота з ним. Політико-управлінська еліта. Механізм формування вищої політико-управлінської еліти.

Роль керівника в роботі з кадрами, стиль і методи його роботи.

Мета 6

Система навчання керівних кадрів

Поняття підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників. Система організації навчання керівних кадрів в Україні, її основні завдання та функції.

Роль і місце в ній Української Академії державного управління при Президентові України, регіональних центрів підвищення кваліфікації кадрів, інших навчальних закладів.

Апаратне професійне навчання. Стажування працівників.

Проблеми і перспективи навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ і організацій.

Мета 7

Інформація та діловодство в діяльності органів державної влади

Про роль інформації в управлінні. Система інформації та комунікації, її джерела та види.

Поняття документа. Класифікація документів. Основні вимоги до підготовки ділових документів. Інформаційні документи. Документи колегіальних органів. Розпорядчі документи в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Організаційні документи. Документи щодо особового складу.

Організація роботи з документами та контроль за їх виконанням.

АКТИВНІ ФОРМИ ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТЬ

Семінарське заняття

Формування і реалізація державної
кадрової політики України

1. Поняття і сутність державної кадрової політики.
2. Наукові принципи роботи з кадрами.
3. Система організації роботи з кадрами: основні складові, проблеми та перспективи їх функціонування.

Практичне заняття

Підготовка ділових документів

1. Загальні вимоги до ділових документів, їх класифікація.
2. Підготовка інформаційних документів.
3. Особливості підготовки розпорядчих документів.
4. Складання документів щодо особового складу.
5. Проблеми організації роботи з діловими документами.

Роль керівника у формуванні
та організації роботи
з персоналом управління

1. Досвід, проблеми, практика роботи керівників стосовно добору, висунення працівників.
2. Дотримання керівником правових, морально-етичних норм у роботі з працівниками.
3. Існування ефективного мотиваційного середовища в колективі.
4. Врахування особливостей організації роботи з персоналом державної служби.
5. Особистий стиль роботи керівника та його вплив на колектив.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. **Конституція** України: Прийнята на п'ятій сес. Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. - К., 1997.- 80 с.
2. **Закон** України про державну службу (за станом на 5 травня 2000 р.). - К.: Парламент. вид-во, 2000. - 24 с. - (Сер. "Закони України").
3. **Про заходи** щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій: Указ Президента України від 19 трав. 1995 р. № 381 // Вісн. держ. служби України. - 1995. - № 2. - С. 29-30.
4. **Про систему** підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30 трав. 1995 р. № 398/95 // Вісн. держ. служби України. - 1995. - № 2. - С. 30-31.
5. **Про затвердження** Типового регламенту місцевої державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 груд. 1999 р. № 2263 // Вісн. держ. служби України. - 1999. - № 4. - С. 43-54.
6. Стратегія реформування системи державної служби в Україні: Затв. Указом Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599/2000 // Вісн. держ. служби України. - 2000. - № 1. - С. 7-13.
7. **Положення** про Головне управління державної служби: Затв. Указом Президента України від 2 жовт. 1999 р.

№ 1272/99 // Вісн. держ. служби України. - 1999. - № 4. - С. 5-10.

8. **Положення** про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 8 лют. 1997 р. № 167 // Вісн. держ. служби України. - 1997. - № 1. - С. 41-47.

9. **Типове** положення про кадрову службу органу виконавчої влади: Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р. № 912 // Вісн. держ. служби України. - 1996. - № 3. - С. 34-37.

* * *

10. **Актуальні** питання організації навчання і методики викладання в системі підвищення кваліфікації державних службовців: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 груд. 1997 р. - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 348 с. - Бібліогр. в кінці ст.

11. **Воронько О.** Державна кадрова політика України: її формування та принципи // Вісн. УАДУ. - 1999. - № 4. - С. 60-68.

12. **Воронько О.** Система навчання керівних кадрів України: проблеми її становлення і розвитку // Вісн. УАДУ. - 1997.- № 1. - С. 3-10.

13. **Державна** виконавча влада в Україні: формування та функціонування: Зб. наук. пр.: У 2 ч. / Наук. кер. проф. Н.Р.Нижник. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - Ч. 1. - 224 с.; Ч. 2. - 312 с. - Бібліогр. в кінці ст.

14. **Дубенко С.Д.** Державна служба і державні службовці в Україні: Навч.-метод. посіб. / За заг. ред. проф. Н.Р.Нижник. - К.: Вид. Дім "Ін Юре", 1999. - 244 с. - Бібліогр.: с. 162-166.

15. **Конституція** України - Основний Закон суспільства, держави, людини: Наук.-метод. рек. / Кер. авт. кол. проф. І.Ф.Надольний. - 2-ге вид. - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 244 с. - Бібліогр. в кінці розд.

16. **Кучма Л.Д.** Націю звеличують великі цілі і діла: Виступ Президента України Л.Д.Кучми у Верховній Раді України 22 лют. 2000 р.; Послання Президента України до Верховної Ради України 2000 р. - К., 2000. - 96 с.
17. **Кучма Л.Д.** О самом главном. - К., 1999. - 351 с.: ил.
18. **Луговий В., Яцуба В.** Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз світового досвіду) // Вісн. УАДУ. - 1999. - № 1. - С. 46-56.
19. **Молдованов М.І., Сидорова Г.М.** Сучасний діловий документ: зразки найважливіших документів українською мовою. - К.: Техніка, 1992. - 400 с.
20. **Навчальна** програма підготовки магістрів державного управління за спеціальністю 8.15 0000 “Державне управління”. - К.: Вид-во УАДУ, 1999. - 306 с. - Бібліогр. в кінці темат. планів.
21. **Навчально-тематичні** плани та програми, методичні розробки для системи підвищення кваліфікації державних службовців. - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 72 с. - Бібліогр. в кінці програм курсів.
22. **Назимко П., Снітчук М., Гогіна Л.** Підвищення кваліфікації кадрів: історичний досвід, стан, перспективи // Підвищення кваліфікації державних службовців: Зб. наук. пр. / Кер. авт. кол. проф. П.С.Назимко. - К.: Вид-во УАДУ, 1999. - С. 4-61.
23. **Норми етики в управлінні:** Матеріали укр.-анг. симп., 24-25 трав. 1994 р. - К.: Вид-во УАДУ, 1994. - 106 с.
24. **Райт Г.** Державне управління: Пер. з англ. - К.: Основи, 1994. - 192 с. - Бібліогр. в кінці розд.
25. **Щекин Г.В.** Основы кадрового менеджмента: Учеб. - Кн. 1: Планирование и организация управления кадрами. - 2-е изд., перераб и доп. - К., 1993. - 188 с.

ДОДАТКИ

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій (Витяг)

З метою вдосконалення роботи з кадрами в органах державної виконавчої влади, виконавчих комітетах місцевих Рад, на державних підприємствах, в установах та організаціях, підвищення їх ролі та відповідальності за виконання покладених на них завдань **ПОСТАНОВЛЯЮ:**

1. Кабінету Міністрів України у двомісячний строк:

розробити проекти Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій;

забезпечити розроблення річних планів роботи з кадрами в органах державної виконавчої влади та на підпорядкованих їм підприємствах, установах і організаціях, у виконавчих комітетах місцевих Рад;

готувати щорічні навчальні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій та спеціалістів ринкової економіки;

розробити та затвердити положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади, у виконавчих комітетах місцевих Рад та про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій; визначити перелік посад керівників структурних підрозділів центральних та місцевих органів державної виконавчої влади, які при-

значаються та звільняються з посад відповідно Кабінетом Міністрів України, міністрами, керівниками інших центральних органів державної виконавчої влади та керівниками місцевих органів державної виконавчої влади;

запровадити в органах державної виконавчої влади, у виконавчих комітетах місцевих Рад, на державних підприємствах, в установах і організаціях регулярне професійне навчання працівників.

2. Кабінету Міністрів України, Уряду Автономної Республіки Крим, виконавчим комітетам обласних, Київської та Севастопольської міських Рад проаналізувати і розглянути у двомісячний строк стан роботи з кадрами та хід виконання Закону України “Про державну службу”.

< ... >

Президент України

м. Київ

19 травня 1995 року

№ 381

Л. КУЧМА

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців (В и т я г)

З метою створення державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та відповідно до Закону України “Про державну службу” **ПОСТАНОВЛЯЮ:**

1. Утворити Українську Академію державного управління при Президентові України (далі - Академія державного управління) на базі Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, що ліквідується.

Установити, що Академія державного управління входить у систему органів державної виконавчої влади і забезпечує підготовку державних службовців та підвищення їх кваліфікації.

< ... >

4. Реорганізувати Дніпропетровський філіал Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України у філіал Академії державного управління.

< ... >

7. Кабінету Міністрів України:

визначити до 1 липня 1995 року перелік вищих навчальних закладів з підготовки і перепідготовки фахівців державного управління та ринкової економіки;

затвердити до 1 липня 1995 року заходи щодо створення системи підвищення кваліфікації кадрів у міністерствах та інших центральних органах державної виконавчої влади.

< ... >

Президент України

м. Київ

30 травня 1995 року

№ 398/95

Л.КУЧМА

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

Про систему центральних органів виконавчої влади

Виходячи з необхідності впорядкування системи центральних органів виконавчої влади та відсутності відповідного законодавчого регулювання, з метою поетапного здійснення адміністративної реформи в Україні, керуючись статтями 106 і 116 Конституції України, **п о с т а н о в л я ю** :

1. Відповідно до Конституції України вищим органом у системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України, який спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади.

До складу Кабінету Міністрів України входять Прем'єр-міністр України, Перший віце-прем'єр-міністр, три віце-прем'єр-міністри, міністри.

До системи центральних органів виконавчої влади України входять міністерства, державні комітети (державні служби) та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом.

Міністерство є головним (провідним) органом в системі центральних органів виконавчої влади у забезпеченні реалізації державної політики у визначеній сфері діяльності. Керівництво міністерством здійснює міністр. Міністр як член Кабінету Міністрів України особисто відповідає за розробку і впровадження Програми Кабінету Міністрів України з відповідних питань, реалізацію державної політики у визначеній сфері державного управління. Він здійснює управління в цій сфері, спрямовує і координує діяльність інших органів виконавчої влади з питань, віднесених до його відання.

Державний комітет (державна служба) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовує і координує Прем'єр-міністр України або один із віце-прем'єр-міністрів чи міністр. Державний комітет (державна служба) вносить пропозиції щодо формування державної політики відповідним членам Кабіне-

ту Міністрів України та забезпечує її реалізацію у визначеній сфері діяльності, здійснює управління в цій сфері, а також міжгалузеву координацію та функціональне регулювання з питань, віднесених до його відання. Державний комітет (державну службу) очолює його голова.

Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом має визначені Конституцією та законодавством України особливі завдання та повноваження, щодо нього може встановлюватись спеціальний порядок утворення, реорганізації, ліквідації, підконтрольності, підзвітності, а також призначення і звільнення керівників та вирішення інших питань. Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом очолює його голова.

Установити, що Кабінет Міністрів України вносить подання стосовно створення центральних органів виконавчої влади за формою і статусом, визначеними цією статтею.

2. Центральні органи виконавчої влади діють на підставі положень, які затверджує Президент України.

Статус керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників встановлюється положеннями про ці органи. Не допускається прирівняння будь-яких посад в органах виконавчої влади за статусом до членів Кабінету Міністрів України.

Керівника центрального органу виконавчої влади та його заступників призначає на посади Президент України за поданням Прем'єр-міністра України. Повноваження керівника та його заступників на цих посадах припиняє Президент України. Керівник центрального органу виконавчої влади може мати не більше одного першого заступника і трьох заступників. Це правило не поширюється на Міністерство оборони України, Міністерство внутрішніх справ України та Службу безпеки України та інші центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом.

3. Фінансування видатків на забезпечення діяльності центральних органів виконавчої влади здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України.

Гранична чисельність працівників центральних органів виконавчої влади затверджується Кабінетом Міністрів України.

Структуру центрального органу виконавчої влади затверджує керівник відповідного центрального органу виконавчої влади.

Штатний розпис, кошторис видатків центрального органу виконавчої влади затверджує керівник відповідного центрального органу виконавчої влади за погодженням з Міністерством фінансів України.

4. Спрямування і координація діяльності інших центральних органів виконавчої влади реалізується міністром шляхом визначення у спеціальному директивному наказі стратегії діяльності

та основних завдань цих органів, що впливають з Програми діяльності Кабінету Міністрів України, та одержання від них щорічних звітів щодо результатів їх діяльності в межах, визначених спеціальним директивним наказом міністра.

5. Центральні органи виконавчої влади можуть мати свої територіальні органи, що утворюються, реорганізуються і ліквідууються в порядку, встановленому законодавством.

Призначення на посаду і звільнення з посади керівників територіальних органів центрального органу виконавчої влади здійснює у встановленому порядку керівник центрального органу виконавчої влади.

6. Установити, що Кабінет Міністрів України в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади, може утворювати урядові органи державного управління (департаменти, служби, інспекції). Ці органи утворюються і діють у складі відповідного центрального органу виконавчої влади.

Урядові органи державного управління здійснюють:
управління окремими підгалуззями або сферами діяльності;
контрольно-наглядові функції;
регулятивні та дозвільно-реєстраційні функції щодо фізичних і юридичних осіб.

Керівники урядових органів державного управління призначаються на посади та звільняються з посад Кабінетом Міністрів України за поданням керівника відповідного центрального органу виконавчої влади.

Положення про урядовий орган державного управління затверджується Кабінетом Міністрів України.

7. Кабінету Міністрів України:
внести у двомісячний строк пропозиції щодо приведення актів Президента України у відповідність з цим Указом;
привести у тримісячний строк свої рішення у відповідність з цим Указом;

внести у двомісячний строк пропозиції щодо утворення при Президентові України єдиного органу (Управління справами) для вирішення питань матеріально-технічного та іншого забезпечення Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України з метою значного скорочення коштів на користування транспортом, утримання будинків, іншого майна, управлінських витрат, зменшення апарату, що обслуговує відповідні структури тощо.

Президент України

м. Київ

15 грудня 1999 року

№ 1572/99

Л.КУЧМА

ПРОГРАМА

кадрового забезпечення державної служби (В и т я г)

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить насамперед від ефективної роботи органів державної виконавчої влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення.

Для розв'язання цієї проблеми необхідно проводити єдину державну кадрову політику, науково обґрунтувати потребу державних органів та їх апарату у фахівцях, розробити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

В основу кадрового забезпечення мають бути покладені принципи демократичного добору, просування по службі за діловими якостями, постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Організація цієї роботи повинна ґрунтуватись на чітко визначеній теоретичній та науково-методичній базі.

< ... >

Реформування державного апарату, оновлення та вдосконалення його складу має проводитись паралельно з політичними та економічними реформами і є обов'язковою умовою їх здійснення.

Ця Програма та заходи на її виконання розроблені відповідно до Закону України "Про державну службу" та прийнятих Урядом України нормативних документів з упровадження механізму добору працівників на державну службу на конкурсній основі, формування кадрового резерву, стажування, підготовки, перепідготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації.

< ... >

Формування складу державних службовців

1. Неодмінною умовою підвищення ефективності державної служби є формування якісного складу державних службовців у центральних і місцевих органах державної виконавчої влади.

Посилення інтелектуального забезпечення економічних та соціальних реформ досягається шляхом залучення до державної

служби фахівців вищої кваліфікації, передусім для середньої ланки державного апарату.

Ця робота повинна проводитися на основі постійного аналізу фактичного складу державних службовців, прогнозування кількісних та якісних змін у суспільно-політичному та економічному житті, у законодавстві та викликаного у зв'язку з цим оновлення функцій державних органів.

2. Формування складу державних службовців передбачає створення, постійне ведення і оновлення Головним управлінням державної служби при Кабінеті Міністрів України (далі - Головне управління державної служби) комп'ютерного банку даних державних службовців, а також Державного реєстру посад державних службовців, Державного реєстру центральних і місцевих органів державної виконавчої влади.

3. Для якісного формування складу державних службовців центральних і місцевих органів державної виконавчої влади їх керівникам необхідно:

визначити щорічну і на перспективу (5 років) потребу в кадрах державних службовців усіх категорій з урахуванням посад і профілю їх діяльності;

формувати замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, укладати відповідні угоди з навчальними закладами, визначеними Головним управлінням державної служби;

добирати кадри державних службовців відповідно до вимог законодавства з урахуванням особливостей кожної посади;

запровадити чіткий облік державних службовців та пов'язані з цим форми статистичної звітності, а також особову картку службовця;

оптимально поєднувати принципи комплектування кадрами державних органів та їх апарату шляхом просування по службі державних службовців та добору на державну службу керівників і фахівців підприємств, установ і організацій;

проводити цілеспрямовану роботу з кадровим резервом, зокрема організувати стажування фахівців, які входять до його складу;

постійно вдосконалювати організацію роботи в апараті органів державної виконавчої влади, прогнозувати розвиток їх структур, удосконалювати атестацію державних службовців, здійснювати контроль за підвищенням їх кваліфікації та створювати належні умови для праці та самоосвіти.

< ... >

ЗАГАЛЬНЕ ПОЛОЖЕННЯ

про міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади України

1. Міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади України (далі - міністерство) є центральним органом державної виконавчої влади, підпорядкованим Кабінету Міністрів України. Міністерство реалізує державну політику у відповідній галузі.

2. Міністерство у своїй діяльності керується Конституцією України, Конституційним Договором між Президентом України та Верховною Радою України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, а також положеннями про міністерство.

Міністерство узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції про вдосконалення законодавства та в установленому порядку вносить їх на розгляд Президентів України, Кабінету Міністрів України. У межах своїх повноважень міністерство організовує виконання актів законодавства, здійснює систематичний контроль за їх реалізацією.

3. Міністерство:

бере участь у формуванні та реалізації державної політики як у цілому, так і за відповідними напрямками, розробляє механізм її реалізації;

прогнозує розвиток економіки у виробничій, науково-технічній, мінерально-сировинній, паливно-енергетичній, трудовій, демографічній, соціальній, фінансовій та інших сферах;

бере участь у розробленні проектів Державної програми економічного та соціального розвитку України, Державного бюджету України;

готує пропозиції та бере участь у формуванні та реалізації політики у сфері виконання робіт і поставок продукції для державних потреб;

розробляє цільові перспективи програми, опрацьовує комплекс заходів спрямованих на поглиблення економічної реформи;

реалізує державну стратегію розвитку відповідної галузі (групи суміжних галузей);

вносить у встановленому порядку пропозиції про зміну умов оподаткування, одержання пільгових кредитів, визначення особливостей приватизації, демонополізації підприємств в окремих галузях;

готує пропозиції про вдосконалення механізму регулювання розвитку економіки і структурної перебудови, забезпечення ринкової збалансованості, соціального захисту населення, економічної безпеки;

бере участь у формуванні та реалізації інвестиційної політики, виходячи з пріоритетних напрямів структурної перебудови економіки;

розробляє відповідні фінансово-економічні та інші нормативи, механізм і впровадження, затверджує галузеві стандарти;

вживає заходів, спрямованих на вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності, захист інтересів українських товаровиробників на зовнішньому ринку та розвиток внутрішнього ринку;

видає у передбачених законодавством випадках спеціальні дозволи (ліцензії) на проведення окремих видів підприємницької діяльності;

виступає державним замовником наукових досліджень комплексного характеру; бере участь у підготовці міжнародних договорів України, укладає міжнародні договори міжвідомчого характеру;

здійснює у межах повноважень, визначених законодавством, функції управління майном підприємств, що належать до сфери управління міністерства;

складає макроекономічні та міжгалузеві баланси;

розробляє пропозиції про визначення пріоритетних напрямів розвитку економіки, бере участь у формуванні та реалізації антимонопольної політики як у цілому, так і за відповідними напрямами (демонополізація економіки, розвиток конкуренції, антимонопольне регулювання, застосування антимонопольного законодавства);

забезпечує виконання завдань мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави у межах визначених законодавством повноважень;

забезпечує у межах своєї компетенції реалізацію державної політики стосовно державної таємниці, контроль за її збереженням у центральному апараті міністерства на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління;

здійснює інші функції, що випливають з покладених на нього завдань.

4. Міністерство має право:

залучати спеціалістів центральних та місцевих органів державної виконавчої влади, підприємств, установ, організацій (за погодженням з керівниками) для розгляду питань, що належать до його компетенції;

представляти уряд України за його дорученням у міжнародних організаціях та під час укладання міжнародних договорів України;

одержувати у встановленому законодавством порядку від міністерств, інших центральних органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представницьких органів інформацію, документи і матеріали, а від Міністерства статистики України статистичні дані, для виконання покладених на нього завдань (безплатно);

скликати в установленому порядку наради з питань, що належать до його компетенції;

притягати до дисциплінарної відповідальності керівників територіальних органів міністерства, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління;

самостійно або за участю роботодавців підприємств недержавної форми власності проводити переговори і укладати галузеві угоди з представниками найманих працівників.

5. Міністерство у процесі виконання покладених на нього завдань взаємодіє з іншими центральними і місцевими органами державної виконавчої влади, органами Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, представницькими органами, а також з відповідними органами інших держав.

6. Міністерство в межах своїх повноважень на основі та на виконання актів законодавства видає накази, організовує і контролює їх виконання.

У випадках, передбачених законодавством, рішення міністерства є обов'язковими для виконання центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, представницькими органами, підприємствами, установами і організаціями, незалежно від форм власності та громадянствами.

Нормативно-правові акти міністерства підлягають державній реєстрації у Міністерстві юстиції України в порядку, встановленому законодавством.

Міністерство у разі потреби видає разом з іншими центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та представницькими органами спільні акти.

7. Міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади очолює міністр (керівник), якого призначає Президент України.

Міністр (керівник) має заступників, які призначаються відповідно до законодавства. Розподіл обов'язків між заступниками проводить міністр (керівник).

Міністр (керівник) здійснює керівництво дорученими йому сферами діяльності і несе відповідальність перед Президентом України та урядом України за стан справ у цих сферах, визначає ступінь відповідальності заступників міністра (керівника), керівників підрозділів міністерства.

8. Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції міністерства, обговорення найважливіших напрямів його діяльності та розвитку галузі у міністерстві утворюється колегія у складі міністра (керівника), заступників міністра (керівника) за посадою, а також інших керівних працівників міністерства.

До складу колегії можуть входити керівники інших центральних органів державної виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління міністерства.

Членів колегії затверджує Кабінет Міністрів України.

Рішення колегії проводяться в життя наказами міністерства.

9. Для розгляду наукових рекомендацій та інших пропозицій щодо головних напрямів розвитку науки і техніки, обговорення найважливіших програм та інших питань у міністерстві може утворюватися науково-технічна (наукова) рада з учених і висококваліфікованих фахівців.

Склад науково-технічної (наукової) ради і положення про неї затверджує міністр (керівник).

У міністерстві з урахуванням специфіки його діяльності можуть утворюватися й інші дорадчі та консультативні органи. Склад цих органів і положення про них затверджує міністр (керівник).

10. Граничну чисельність і фонд оплати праці працівників центрального апарату міністерства затверджує Кабінет Міністрів України.

Структуру центрального апарату міністерства затверджує віцепрем'єр-міністр України.

Штатний розпис центрального апарату міністерства і положення про його структурні підрозділи затверджує міністр (керівник).

11. Міністерство є юридичною особою, має баланс, рахунки в установах банків, печатку із зображенням Державного герба України і своїм найменуванням.

ПОЛОЖЕННЯ
про формування кадрового резерву
для державної служби

1. Кадровий резерв для державної служби (далі - кадровий резерв) створюється для заміщення посад державних службовців, а також для просування їх по службі.

Робота, що проводиться з особами, зарахованими до кадрового резерву, повинна сприяти підвищенню професійного рівня працівників та підготовці їх до виконання функцій на майбутній посаді.

2. Кадровий резерв формується державним органом із: керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій, сфера діяльності яких належить до компетенції даного державного органу та інших органів;

працівників місцевих органів державної виконавчої влади і органів самоврядування;

випускників вищих навчальних закладів відповідного профілю; державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або рекомендовані для просування на більш високі посади;

осіб, рекомендованих конкурсними комісіями для зарахування до кадрового резерву.

3. До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи, успіхи у навчанні.

Для зарахування працівника до кадрового резерву повинна бути його письмова згода. Про зарахування до кадрового резерву повідомляється керівництво за місцем роботи зарахованого працівника.

На кожну посаду державного службовця формується кадровий резерв у кількості не менше двох працівників.

Зарахування до кадрового резерву проводиться керівником державного органу за пропозиціями керівників його структурних підрозділів.

Форма списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, додається.

Список осіб, зарахованих до кадрового резерву, щорічно переглядається керівником державного органу після проведення їх тестування.

4. З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, керівники державних органів і структурних підрозділів їхнього апарату проводять роботу згідно із затвердженим ними особистими річними планами, в яких передбачається:

систематичне навчання шляхом самоосвіти;

періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі зарубіжних);

участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з відповідних проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів;

стажування у відповідному державному органі терміном до двох місяців;

заміщення на період відсутності державного службовця посади, на який зараховано працівника до кадрового резерву;

участь у підготовці проектів актів законодавства та інших нормативних документів тощо;

вивчення і аналіз виконання законів України, постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, в тому числі на місцях.

5. Організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву і контроль за виконанням особистих річних планів його підготовки здійснює структурний підрозділ державного органу, що займається питаннями кадрів. Цей підрозділ систематично аналізує та узагальнює практику формування кадрового резерву і роботи з ним, вносить керівництву державного органу пропозиції щодо її вдосконалення.

6. Якщо посада, до кадрового резерву на яку зараховано працівника, стає вакантною, то він має переважне право на її заміщення при проведенні конкурсу. Просування по службі державного службовця, який зарахований до кадрового резерву чи пройшов стажування, може здійснюватися за рішенням керівника відповідного державного органу поза конкурсним відбором.

ПОРЯДОК
проведення службового розслідування

1. Відповідно до цього Порядку стосовно державних службовців може бути проведено службове розслідування:

у разі невиконання ними службових обов'язків, що призвело до людських жертв або заподіяло значну матеріальну чи моральну шкоду громадянину, державі, підприємству, установі, організації чи об'єднанню громадян;

на вимогу державного службовця провести службове розслідування з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри.

За анонімними повідомленнями, заявами та скаргами службове розслідування не проводиться.

2. Рішення про проведення службового розслідування приймається керівником державного органу, в якому працює державний службовець, або керівником органу (посадовою особою), що призначив (призначила) його на посаду.

Рішенням про проведення службового розслідування визначається голова комісії з проведення службового розслідування, інші члени комісії, мета і строк початку та закінчення службового розслідування. Строк розслідування не може бути більше двох місяців.

До участі у проведенні службового розслідування не повинні залучатися посадові особи державного органу, якщо є обставини, які можуть викликати їх особисту заінтересованість у результатах розслідування.

3. Службове розслідування проводиться з відстороненням державного службовця від виконання повноважень за посадою або без відсторонення. Рішення про відсторонення державного службовця від виконання повноважень за посадою приймається керівником державного органу, в якому працює цей службовець.

За державним службовцем на час відсторонення від виконання повноважень за посадою зберігається заробітна плата.

4. Керівник державного органу (посадова особа), який призначив службове розслідування, контролює хід його проведення і в разі потреби дає обов'язкові для виконання доручення.

5. Члени комісії з проведення службового розслідування несуть персональну відповідальність згідно з чинним законодавством

за повноту, всебічність, об'єктивність висновків службового розслідування та нерозголошення інформації, яка стала їм відома в ході службового розслідування.

Членам комісії надається право:

отримувати від державних службовців, інших працівників державного органу, в якому працює державний службовець, стосовно якого проводиться службове розслідування, усні чи письмові пояснення, консультації спеціалістів з питань службового розслідування;

знайомитись і вивчати з виїздом на місце відповідні документи, у необхідних випадках знімати з них копії та приєднувати до матеріалів службового розслідування;

збирати з дотриманням вимог чинного законодавства інформацію, пов'язану із службовим розслідуванням, у інших юридичних та фізичних осіб на основі запиту, який робить керівник державного органу (посадова особа), який призначив службове розслідування.

6. Особа, стосовно якої проводиться службове розслідування, має право в будь-який момент взяти в ньому участь, пояснювати факти, робити заяви, подавати відповідні документи і порушувати клопотання про витребування і долучення нових документів, вимагати додаткового вивчення пояснень осіб, причетних до цієї справи.

7. За результатами службового розслідування члени комісії складають акт, у якому зазначаються:

факти і суть звинувачень чи підозри, які стали підставою для проведення службового розслідування, посада, прізвище, ім'я та по батькові, рік народження, освіта, термін служби у державному органі і перебування на займаній посаді особи, стосовно якої проведено службове розслідування;

висновки службового розслідування, обставини, що пом'якшують або обтяжують відповідальність чи знімають з державного службовця безпідставні звинувачення або підозру, причини та умови, що сприяли порушенню, вжиті або запропоновані заходи для їх усунення.

8. Акт службового розслідування підписується членами комісії та подається на розгляд керівника державного органу (посадової особи), який призначив розслідування.

Члени комісії мають право викласти свою окрему думку, що додається до акта.

Перед поданням на розгляд з актом службового розслідування ознайомлюється державний службовець, стосовно якого проводилося розслідування.

9. Керівник державного органу (посадова особа), який призначив розслідування, розглядає акт службового розслідування у присутності членів комісії та державного службовця, стосовно якого проводилось розслідування, і вислуховує їх. За результатами розгляду керівник державного органу (посадова особа) в десятиденний строк приймає рішення, з яким ознайомлюється державний службовець. За матеріалами службового розслідування державний службовець може бути притягнутий до відповідальності згідно з чинним законодавством.

10. Рішення за результатами службового розслідування стосовно державного службовця може бути ним оскаржене згідно з чинним законодавством.

11. Акт службового розслідування зберігається за місцем роботи державного службовця, стосовно якого проводилося розслідування.

ЗАТВЕРДЖЕНО
постановою Кабінету Міністрів
України від 20 вересня 1995 р. №747

ПОЛОЖЕННЯ

про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади

1. Робота з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади (далі - державні органи) проводиться з метою комплексного вирішення питань комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити радикальні суспільно-економічні перетворення і розбудову незалежної держави.

2. Забезпечення разом з іншими державними органами реалізації загальних напрямів державної кадрової політики та функціональне управління державною службою здійснюється Головдержслужбою відповідно до її повноважень.

3. Персональна відповідальність за стан роботи з кадрами покладається на керівників відповідних державних органів.

4. Для організації роботи з кадрами в апараті державних органів створюються структурні підрозділи (кадрова служба). У нечисленному апараті для виконання цієї роботи керівником державного органу призначається один з працівників.

5. У кожному державному органі розробляються річні і перспективні плани роботи з кадрами, в яких визначаються заходи щодо їх добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації,

заохочення і контролю за їхньою роботою, в установленому порядку ведеться облік кадрів.

З метою проведення аналізу стану роботи з кадрами можуть створюватися комісії, які періодично розглядають питання кадрових змін, організації роботи з кадровим резервом, вивчають професійну придатність окремих працівників відповідно до кваліфікаційних вимог.

6. Керівники державних органів забезпечують прийняття на державну службу шляхом конкурсного відбору або за іншою процедурою, передбаченою законодавством.

7. Кадрова служба та керівники інших структурних підрозділів апарату державних органів вивчають ділові якості осіб, які претендують на посади державних службовців, а також уточнюють відомості про відсутність обставин щодо передбачених законодавством обмежень для прийняття на державну службу. Наявність зазначених обставин є підставою для відмови у прийнятті на посаду державного службовця.

8. З метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей осіб, які претендують на посади державних службовців, може проводитися в установленому порядку стажування у відповідному державному органі.

9. При вирішенні питання прийняття на посаду державного службовця слід виходити з того, що статтею 23 Закону України “Про державну службу” встановлено граничний вік перебування на державній службі - 60 років для чоловіків і 55 років для жінок.

10. Особи, які вперше зараховуються на посади державних службовців, повинні прийняти Присягу і підписати її текст, визначений у статті 17 Закону України “Про державну службу”, про що робиться запис у трудовій книжці.

11. При прийнятті на державну службу може встановлюватися випробування терміном до 6 місяців. У разі негативного результату випробування особа звільняється з посади державного службовця згідно із законодавством про працю.

12. Переважне право на просування по службі мають державні службовці, які зараховані до кадрового резерву, досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу, постійно підвищують свій професійний рівень.

Без конкурсного відбору за рішенням керівника відповідного державного органу можуть бути переведені на більш високі посади державні службовці, які зараховані до кадрового резерву чи пройшли стажування, а також в інших випадках, передбачених законодавством.

13. Черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюється державному службовцю, який успішно відпрацював на займаній посаді два роки, або достроково - за виконання особливо відповідальних завдань.

При призначенні державного службовця на більш високу посаду йому присвоюється ранг у межах категорії посади, яку він зайняв. У разі, коли державний службовець зайняв більш високу посаду у межах однієї категорії посад, йому може бути залишений попередній або присвоєний більш високий ранг (у межах цієї категорії посад) з урахуванням професійної кваліфікації та результатів роботи.

При переході державного службовця на посаду нижчої категорії, а також у разі залишення державної служби за ним зберігається присвоєний ранг.

Про присвоєння, зміну і позбавлення рангу робиться запис у трудовій книжці державного службовця.

14. У разі досягнення державним службовцем граничного віку перебування на державній службі керівник державного органу може звільнити його з державної служби або в разі потреби за погодженням з начальником Головдержслужби продовжити термін перебування його на державній службі, але не більш як на п'ять років.

У виняткових випадках після закінчення продовженого в установленому порядку п'ятирічного терміну державні службовці можуть бути залишені на державній службі лише на посадах радників чи консультантів за рішенням керівника відповідного державного органу.

Державний службовець, термін перебування якого на державній службі продовжено, не може до кінця цього терміну бути звільнений за ініціативою керівника з мотивів досягнення граничного віку. У разі потреби за погодженням сторін він може бути переведений на нижчу посаду або на посаду радника чи консультанта.

15. Для зайняття посад державних службовців та просування по службі в державних органах створюється кадровий резерв. З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, керівники державних органів та їх структурних підрозділів проводять співбесіди, запрошують їх для участі у роботі нарад і семінарів, організують навчання, підвищення кваліфікації та стажування, доручають їм вивчення і аналіз виконання актів законодавства, у тому числі на місцях, залучають до участі у підготовці проектів документів тощо.

16. Керівники державних органів зобов'язані створювати умови для навчання та підвищення кваліфікації державних службовців у навчальних закладах, центрах підвищення кваліфікації, на семінарах та шляхом самоосвіти.

Державні службовці зобов'язані постійно підвищувати свою кваліфікацію. Позитивні результати навчання та підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі.

17. Укладення угод про навчання, підвищення кваліфікації та стажування за кордоном державних службовців, а також запрошення іноземних радників міністерствами, Урядом Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською

міськими державними організаціями здійснюється тільки за погодженням з Головдержслужбою.

18. У державних органах розробляються і затверджуються регламент роботи та правила внутрішнього трудового розпорядку, дотримання яких є обов'язковим для кожного працівника.

19. Керівники державних органів або за їх дорученням інші посадові особи затверджують в установленому порядку посадові інструкції, в яких на основі типових кваліфікаційних характеристик визначають конкретні обов'язки та права кожного працівника, і забезпечують контроль за дотриманням цих інструкцій.

20. Тривалість робочого часу і режим роботи державних службовців визначаються відповідно до законодавства та конкретизуються правилами внутрішнього розпорядку даного органу.

За розпорядженням керівника державного органу, в якому працює державний службовець, для виконання невідкладної і непередбаченої роботи він повинен з'явитися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні. Ця робота компенсується відповідно до законодавства про працю.

За рішенням керівника державного органу державні службовці можуть бути відкликані з відпустки. Не використана у поточному році відпустка або її частина надається не пізніше ніж у наступному році.

21. Структурні підрозділи апарату державних органів, які займаються питаннями роботи з кадрами, та керівники інших структурних підрозділів зобов'язані здійснювати контроль за дотриманням державними службовцями передбачених законодавством вимог щодо обмежень, пов'язаних з проходженням державної служби.

22. Прийняття на роботу до державних органів на посади, не віднесені до категорії державних службовців, та звільнення їх з роботи здійснюється відповідно до законодавства про працю.

ЗАТВЕРДЖЕНО

постановою Кабінету Міністрів України

від 4 жовтня 1995 р. №782

ПОЛОЖЕННЯ

про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців

1. Це Положення регулює порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад державних службовців третьої-сьомої категорії, крім випадків, коли законами України чи

рішеннями Кабінету Міністрів України встановлено інший порядок заміщення таких посад.

2. Рішення про проведення конкурсу та його умови приймається керівником органу, в якому оголошується конкурс (далі - керівник).

3. Для проведення конкурсу наказом керівника утворюється конкурсна комісія (далі - комісія), яку очолює, як правило, заступник керівника.

4. Інформація про конкурс на заміщення вакантних посад та умови конкурсу підлягають публікації в пресі та поширенню через інші засоби масової інформації не пізніше як за місяць до проведення конкурсу та доводяться до відома працівників органу, в якому оголошується конкурс.

5. Особи, які бажають взяти участь у конкурсі подають на ім'я керівника заяву, до якої додаються особовий листок обліку кадрів, автобіографія, копія документів про освіту, декларація про доходи, зобов'язання фінансового характеру, в тому числі і за кордоном, щодо себе і членів своєї сім'ї за формою, затвердженою Мінфіном.

Особи, які працюють в органі, де оголошено конкурс, чи зараховані до кадрового резерву цього органу і бажають взяти участь у конкурсі, зазначених документів до заяви не додають.

6. За рішенням комісії до участі в конкурсі допускаються особи, які відповідають умовам конкурсу.

Особи, які досягли граничного віку перебування на державній службі, участі в конкурсі не беруть.

Рішення комісії про недопущення до конкурсу надсилається заявникові і може бути оскаржено керівнику протягом 3 днів з дня одержання відмови комісії.

7. Учасникам конкурсу надається інформація щодо особливостей умов праці за відповідною посадою. Їм може бути запропоновано викласти свої міркування чи підготувати реферат на тему, пов'язану з майбутньою роботою.

8. Учасники конкурсу завчасно повідомляють про час і місце засідання комісії. Комісія проводить співбесіду з кожним учасником конкурсу.

9. На підставі вивчення поданих документів, рефератів, співбесід комісія приймає рішення стосовно кожного учасника конкурсу шляхом голосування.

10. Засідання комісії вважається правомочними, якщо на ньому присутні не менше 2/3 його складу. Рішення комісії приймається простою більшістю голосів членів комісії, присутніх на засіданні.

Голосування проводиться на закритому засіданні. Форма голосування обирається на розсуд комісії.

11. У разі, коли два або більше учасників конкурсу, які претендують на одну і ту ж посаду, отримали рівну кількість голосів

або жоден з учасників конкурсу не отримав більшості голосів, за рішенням комісії може бути проведено повторне голосування.

У разі, коли за підсумками повторного голосування жоден з учасників конкурсу не набрав необхідної кількості голосів, оголошується повторний конкурс.

12. Засідання комісії оформляється протоколом, який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії і подається керівникові не пізніше як через 2 дні після голосування.

Кожний член комісії може додати до протоколу свою окрему думку.

13. Рішення про укладання трудового договору приймає керівник на підставі рішення комісії про переможця конкурсу. Інші учасники конкурсу можуть бути зараховані до кадрового резерву чи прийняті на стажування.

ЗАТВЕРДЖЕНО

*постановою Кабінету Міністрів України
від 19 лютого 1996 р. №224*

ЗАГАЛЬНЕ ПОЛОЖЕННЯ

про центр підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ й організацій (В и т я г)

Загальні питання

1. Центр підвищення державних службовців і керівників державних підприємств, установ й організацій (далі - центр) є навчальним закладом системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, який виконує функції регіонального навчального і науково-методичного центру підвищення кваліфікації державних службовців, а також керівників державних підприємств, установ й організацій (далі - керівники підприємств).

2. Центр створюється Урядом Автономної Республіки Крим, обласною, Київською та Севастопольською міською державною адміністрацією і діє під безпосереднім керівництвом та контролем Уряду Автономної Республіки Крим, обласної, Київської та Севастопольської міської державної адміністрації.

Регіональна рада по роботі з кадрами є одночасно наглядовою радою центру і здійснює загальний контроль за його діяльністю.

3. Координацію роботи центру у межах своїх повноважень здійснює Головдержслужба.

Методичну, інформаційну і консультаційну допомогу центру надає Українська Академія державного управління при Президентіві України.

4. На підставі цього Положення центр розробляє статут, який затверджується Урядом Автономної Республіки Крим, обласною, Київською та Севастопольською міською державною адміністрацією.

5. Реорганізація та ліквідація центру здійснюється Урядом Автономної Республіки Крим, обласною, Київською та Севастопольською міською державною адміністрацією.

6. Центр є юридичною особою, має рахунки в установах банків, печатку із зображенням Державного герба України та своїм найменуванням.

Основні завдання та функції

7. Основними завданнями центру є:

підвищення кваліфікації державних службовців місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що працюють, як правило, на посадах п'ятої - сьомої категорій;

надання методично-консультативної допомоги місцевим органам державної виконавчої влади та органам місцевого самоврядування з питань підвищення кваліфікації державних службовців;

підвищення кваліфікації керівників підприємств;

надання програмно-методичної допомоги державним підприємствам, установам й організаціям з питань підвищення кваліфікації їх керівних кадрів.

8. Відповідно до основних завдань центр:

визначає разом з Урядом Автономної Республіки Крим, обласною, Київською та Севастопольською міською державною адміністрацією за погодженням з Головдержслужбою основні напрями, зміст, форми, методи і засоби підвищення кваліфікації державних службовців і керівників підприємств;

організовує і проводить науково-методичні та науково-практичні конференції, симпозиуми за участю вітчизняних та іноземних фахівців;

залучає до проведення занять висококваліфікованих фахівців вищих навчальних закладів, органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ й організацій регіону і України, іноземних фахівців на договірних засадах;

співпрацює у галузі підвищення кваліфікації державних службовців і керівників підприємств з навчальними закладами України та зарубіжних країн;

укладає з державними підприємствами, установами й організаціями договори про підвищення кваліфікації;

здійснює науково-дослідні та експертні роботи за договорами з органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, державними підприємствами, установами й організаціями;

провадить іншу діяльність, яка не суперечить законодавству.

Структура та управління

9. Структура центру формується відповідно до його завдань і функцій і затверджується Урядом Автономної Республіки Крим, обласною, Київською та Севастопольською міською державною адміністрацією.

10. Центр у своєму складі може мати відділи, лабораторії, кабінети, кафедри, інформаційно-обчислювальний центр, інші навчальні, методичні, видавничі та адміністративно-господарські підрозділи.

11. Керівництво центром здійснює директор, який призначається на посаду Урядом Автономної Республіки Крим, обласною, Київською та Севастопольською міською державною адміністрацією за результатами конкурсного відбору на контрактній основі за погодженням з Головдержслужбою.

На посаду директора центру, як правило, призначається особа, яка має науковий ступінь, вчене звання.

12. Директор центру:

організовує роботу і несе повну відповідальність за діяльність центру;

формує відповідно до законодавства штат працівників;

розробляє та затверджує правила внутрішнього розпорядку;

затверджує посадові інструкції працівників.

13. Заробітна плата, права та обов'язки працівників центру регулюються законодавством, посадовими інструкціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку, умовами трудових договорів (контрактів).

14. Робота центру здійснюється за планом, що затверджується Урядом Автономної Республіки Крим, обласною, Київською та Севастопольською міською державною адміністрацією.

15. Для розгляду проблемних питань визначення змісту, форм, методів і засобів підвищення кваліфікації державних службовців і керівників підприємств може створюватися навчально-методична рада центру. Положення про її роботу затверджується директором центру.

Організація навчального процесу та науково-методичної роботи

16. Комплектування груп слухачів здійснюється відповідно до Закону України “Про державну службу” за прямими договора-

ми з місцевими органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, угодами з державними підприємствами, установами й організаціями.

Групи слухачів з числа державних службовців формуються з урахуванням категорій їх посад, а з числа керівників підприємств - з урахуванням галузі, в якій вони працюють, освіти.

17. Підвищення кваліфікації державних службовців і керівників підприємств у центрі може здійснюватися заочною, заочною або змішаною формами.

18. У центрі проводяться лекції, семінарські, практичні аудиторні та виїзні заняття, дискусії, ділові ігри, аналізи конкретних ситуацій, обміни досвідом роботи, тематичні зустрічі, бесіди за “круглим столом”, групові та індивідуальні консультації.

19. Підвищення кваліфікації за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців, керівників підприємств та за програмами тематичних семінарів.

20. Підвищення кваліфікації за професійними програмами спрямовується на вдосконалення правової, фінансово-економічної, соціально-гуманітарної, управлінської та іншої підготовки державних службовців і керівників підприємств.

21. Основним завданням тематичних семінарів, що організуються у центрі, є вивчення законів України, указів і розпоряджень Президента України, рішень Кабінету Міністрів України, а також досягнень теорії і практики управління, кращого досвіду управлінської та господарської роботи.

22. Відповідно до професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців і керівників підприємств слухачі центру можуть проходити стажування в органах державної виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах й організаціях (у тому числі за кордоном).

23. Для визначення рівня знань слухачів центру за професійними програмами підвищення кваліфікації та програми тематичних семінарів проводиться їх атестація.

24. Слухачі центру мають право:

користуватися безкоштовно аудиторіями, кабінетами, лабораторіями, інформаційно-обчислювальним центром, читальними залами, бібліотеками;

брати участь у роботі симпозіумів, конференцій, навчальній і науково-методичній діяльності;

вносити пропозиції щодо удосконалення навчального процесу.

25. Слухачі центру зобов'язані:

виконувати завдання, передбачені професійними програмами підвищення кваліфікації, програмами тематичних семінарів;

дотримуватися вимог статуту центру та правил внутрішнього розпорядку.

26. У період підвищення кваліфікації слухачами центру у встановленому порядку зберігається заробітна плата за основним місцем роботи.

Центр забезпечує слухачів на час підвищення кваліфікації місцем для проживання в готелі (гуртожитку).

Оплата проїзду слухачів до місця підвищення кваліфікації та до місця роботи, відшкодування витрат на проживання у готелі (гуртожитку) та кошти на відрядження здійснюється органом державної виконавчої влади, органом місцевого самоврядування, підприємством, установою й організацією, що направили їх на навчання.

27. Слухачі центру, які повністю виконали професійну програму або програму тематичного семінару та пройшли атестацію, отримують свідоцтво встановленого Кабінетом Міністрів України зразка.

У разі невиконання професійної програми або програми тематичного семінару, а також грубого порушення правил внутрішнього розпорядку слухач відраховується з центру наказом директора з видачею відповідної довідки.

28. Центр надає навчально-методичну, консультаційну, інформаційну допомогу в самоосвіті державних службовців, керівників підприємств, їх навчанні на короткотермінових семінарах, а також під час стажування (у тому числі за кордоном).

< ... >

ЗАТВЕРДЖЕНО

*постановою Кабінету Міністрів України
від 2 серпня 1996 р. №912*

ТИПОВЕ ПОЛОЖЕННЯ

про кадрову службу органу виконавчої влади

1. У міністерстві, іншому центральному, а також місцевому органі виконавчої влади залежно від обсягу, характеру та складності кадрової роботи утворюється, як правило, структурний підрозділ - управління, відділ, сектор, служба кадрів або вводиться посада спеціаліста з цих питань (далі - кадрова служба).

В обласних та Київській міській державних адміністраціях у складі секретаріату утворюється відділ кадрової роботи та з питань державної служби, у Севастопольській міській державній адміністрації у складі секретаріату утворюється відділ кадрів та з питань державної служби (далі - кадрова служба). В районних, районних у

містах Києві та Севастополі державних адміністраціях у складі секретаріату утворюється служба кадрів та з питань нагород (далі - кадрова служба).

2. У своїй діяльності кадрова служба керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, цим Положенням та іншими нормативними актами. У питаннях організації і застосування методики проведення кадрової роботи та державної служби кадрова служба керується також відповідними рекомендаціями Голодержслужби, Мінпраці, Мінюсту та Мінсоцзахисту.

3. Основним завданням кадрової служби є організація і здійснення кадрової роботи, в основу якої покладено принципи демократичного добору і просування по службі за діловими якостями та професійною компетентністю, постійне навчання працівників, заохочення їх до службової кар'єри, реалізація єдиної державної політики з питань державної служби.

4. Кадрова служба органу виконавчої влади:

1) забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в апараті органу виконавчої влади на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери управління органу виконавчої влади (далі - підпорядковані установи) і разом з відповідними структурними підрозділами узагальнює практику роботи з кадрами, вносить керівнику органу пропозиції щодо її вдосконалення;

2) разом з іншими структурними підрозділами органу виконавчої влади та підпорядкованими установами розробляє річні плани роботи з кадрами, визначає щорічну та перспективну (на 5 років) потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців та керівників підпорядкованих установ, забезпечує укладання відповідних угод із закладами освіти;

3) здійснює організаційне забезпечення роботи галузевої (регіональної) ради по роботі з кадрами;

4) веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад державних службовців, а також керівників підпорядкованих установ;

5) проводить роботу з резервом кадрів апарату органу виконавчої влади, а також здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву і контролює виконання особистих річних планів його підготовки, аналізує та узагальнює практику формування кадрового резерву в структурних підрозділах органу виконавчої влади та підпорядкованих йому установах, вносить керівнику органу пропозиції щодо її вдосконалення;

6) здійснює організаційно-методичне керівництво галузевими закладами освіти, готує методичні матеріали з питань кадрової роботи та державної служби;

7) вивчає ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад в апараті органу виконавчої влади, попереджає їх про встановлені законодавством обмеження у прийнятті на державну службу, контролює добір та розстановку кадрів в органі виконавчої влади відповідно до вимог законодавства;

8) приймає від претендентів на посади державних службовців відповідні документи та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору;

9) розглядає та вносить керівнику органу пропозиції щодо проведення стажування кадрів на посадах державних службовців, готує разом з відповідними підрозділами документи для організації стажування, здійснює контроль за його проведенням;

10) готує матеріали про призначення на посади та звільнення з посад працівників органів виконавчої влади та керівників підпорядкованих установ;

11) оформляє документи про прийняття Присяги та присвоєння рангів державним службовцям, вносить про це записи до трудових книжок;

12) обчислює стаж роботи та державної служби, здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості, складає графіки щорічних відпусток працівників апарату;

13) розглядає матеріали та готує документи для заохочення та нагородження працівників, веде відповідний облік;

14) у межах свої компетенції здійснює заходи для забезпечення трудової дисципліни, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу;

15) своєчасно готує документи щодо продовження терміну перебування на державній службі та призначення пенсій працівникам;

16) здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників;

17) оформляє і видає службові посвідчення та довідки з місця роботи працівника, проводить оформлення листків тимчасової непрацездатності;

18) готує документи для відрядження працівників за кордон, забезпечує збереження дипломатичних та службових паспортів;

19) у межах свої компетенції бере участь у розробленні структури апарату органу виконавчої влади та штатного розпису, контро-

лює розроблення посадових інструкцій у структурних підрозділах органу виконавчої влади та в підпорядкованих йому установах;

20) здійснює організаційне забезпечення роботи атестаційної комісії та контролює проведення атестації в підпорядкованих установах;

21) забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також разом з іншими структурними підрозділами органу виконавчої влади організує регулярне навчання працівників апарату;

22) разом з іншими структурними підрозділами здійснює контроль в апараті органу виконавчої влади та підпорядкованих йому установах за дотриманням Закону України “Про державну службу” та інших актів законодавства з питань кадрової роботи та державної служби;

23) здійснює облік військовозобов’язаних і призовників та бронювання військовозобов’язаних в апараті органу виконавчої влади, забезпечує контроль за станом військового обліку військовозобов’язаних і призовників в підпорядкованих установах, закладах освіти;

24) проводить іншу роботу, пов’язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу.

5. Кадрова служба має право:

1) перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в апараті органу виконавчої влади та в підпорядкованих йому установах;

2) одержувати у встановленому порядку від посадових осіб органу виконавчої влади та підпорядкованих йому установ документи, необхідні для виконання покладених на кадрову службу функцій;

3) брати участь у нарадах та інших заходах з питань кадрової роботи, що проводяться в органі виконавчої влади та підпорядкованих йому установах, скликати наради з питань, що належать до компетенції кадрової служби;

4) вносити керівнику органу виконавчої влади пропозиції з питань удосконалення кадрової роботи, підвищення ефективності державної служби.

6. Покладення на кадрову службу обов’язків, не передбачених цим Положенням, і таких, що не стосуються питань кадрової роботи та державної служби, не допускається.

7. Кадрова служба підпорядковується керівнику органу виконавчої влади або за рішенням керівника - одному з його заступників.

8. Структура кадрової служби, чисельність її працівників та Положення про кадрову службу затверджуються в установленому порядку керівником органу виконавчої влади.

9. На посаду керівника кадрової служби та його заступника призначаються особи з вищою освітою і досвідом роботи з кадрами.

На посади спеціалістів кадрової служби призначаються особи з вищою освітою або особи, які навчаються на останніх курсах вищих закладів освіти.

10. Кадрова служба має свою печатку.

11. Орган виконавчої влади створює умови для нормальної роботи і підвищення кваліфікації працівників кадрової служби, забезпечує їх приміщенням, телефонним зв'язком, засобами оргтехніки, відповідно обладнаними місцями зберігання документів, а також законодавчими та іншими нормативними актами і довідковими матеріалами з питань кадрової роботи та державної служби.

ЗАТВЕРДЖЕНО

*постановою Кабінету Міністрів України
від 14 серпня 1996 р. № 950*

ПОЛОЖЕННЯ

про порядок проведення атестації державних службовців органів виконавчої влади

Загальна частина

1. З метою підвищення ефективності діяльності державних службовців в органах виконавчої влади проводиться їх атестація, під час якої оцінюються робота, ділові та професійні якості працівників при виконанні ними службових обов'язків, визначених професійно-кваліфікаційними характеристиками їх посад, відповідно до Закону України “Про державну службу”, інших актів законодавства України.

2. Атестації підлягають усі державні службовці органів виконавчої влади, крім призначених на посаду Президентом України, Кабінетом Міністрів України, колегіальним органом або органом вищого рівня, державних службовців патронатної служби, а також молодих спеціалістів, що пройшли підготовку за спеціальностями, професійно спрямованими для державної служби.

3. Жінки, які перебувають у відпустці по вагітності, пологах і догляду за дитиною, атестацію проходять не раніше ніж через рік після виходу на роботу.

Особи, прийняті на посаду на визначений строк, вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням.

4. Атестація державних службовців проводиться після подання ними декларації про доходи.

Порядок проведення атестації

5. Для організації та проведення атестації наказом керівника державного органу (далі - керівник) утворюється атестаційна комісія (далі - комісія). Головою комісії, як правило, призначається заступник керівника.

6. Комісія повинна забезпечувати об'єктивний розгляд та професійну оцінку діяльності державного службовця, який атестується, зокрема щодо виконання покладених на нього службових обов'язків, а також принциповий підхід у підготовці рекомендацій для подальшого використання його досвіду і знань у роботі органу виконавчої влади.

7. Терміни і графік проведення атестації затверджується наказом керівника і доводиться до відома державних службовців, які атестуються, не пізніше ніж за місяць до проведення атестації.

8. Атестація державних службовців - керівників структурних підрозділів та осіб, які ввійшли до складу комісії, передує атестації інших працівників цих підрозділів.

9. На кожного працівника, який підлягає атестації, складається характеристика, яка підписується його безпосереднім керівником і подається до атестаційної комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації.

Працівник має бути попередньо ознайомлений із складеною на нього характеристикою. Якщо він не згоден з відомостями, викладеними у характеристиці, керівник виносить її на обговорення колективу відповідного підрозділу, пропозиції якого разом з характеристикою подаються до комісії.

10. На засідання комісії запрошується працівник, який атестується, та його керівник.

Якщо працівник не з'явився на засідання комісії без поважних причин, комісія має право провести атестацію за його відсутності.

Рішення атестаційної комісії

11. На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, професійного рівня працівника і його ділових якостей комісія приймає одне з таких рішень:

відповідає займаній посаді;

відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо: здобуття освіти; проходження перепідготовки; підвищення кваліфікації; стажування на відповідній посаді; вивчення іноземної мови; набуття навичок роботи на комп'ютері тощо;

не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді за певних умов.

12. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву або дозволити стажування на більш високій посаді. Зарахування до кадрового резерву та зазначене стажування проводиться за згодою працівника.

У разі прийняття рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія рекомендує керівникові призначити протягом року повторне атестування при згоді працівника виконати дані йому рекомендації.

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді комісія рекомендує керівникові перевести цього працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із займаної посади.

Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування.

13. Рішення комісії працівником може бути оскаржене керівникові протягом 10 днів з дня його прийняття.

14. Засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менш 3/4 її складу. Рішення комісії приймаються стосовно кожного працівника, який атестується, простою більшістю голосів членів комісії. Голосування проводиться на закритому засіданні.

15. Результати атестації вносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа, які підписуються головою та членами комісії, що брали участь у голосуванні, і повідомляються працівникові, який атестувався, та його керівникові одразу після проведення атестації.

Атестаційний лист зберігається в особовій справі працівника.

Результати атестації та вирішення спірних питань

16. Про результати кожного засідання її голова повідомляє керівникові державного органу.

17. За результатами атестації керівник згідно із законодавством приймає і видає відповідний наказ (розпорядження).

18. Рішення про переведення працівника за його згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається керівником у двомісячний термін з дня атестації. Прийняття такого рішення після закінчення зазначеного терміну не допускається. Час хвороби працівника, а також перебування його у відпустці до цього терміну не включається.

19. Працівник, визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, звільняється з роботи на підставі, передбаченій пунктом 2 статті 40 Кодексу законів про працю України.

20. Трудові спори, пов'язані з атестацією, у тому числі з питань звільнення працівників, визнаних такими, що не відповідають займаній посаді, вирішуються відповідно до законодавства про порядок розгляду індивідуальних трудових спорів.

21. Зміна керівника або складу державного органу виконавчої влади не може бути підставою для проведення позачергової атестації державних службовців.

ЗАТВЕРДЖЕНО
постановою Кабінету Міністрів України
від 8 лютого 1997 р. №167

ПОЛОЖЕННЯ

про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців

1. Державна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинна забезпечувати потреби центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів і організацій, на які поширюється чинність Закону України “Про державну службу” (далі - органи, на які поширюється чинність Закону України “Про державну службу”), у працівниках з високим рівнем професіоналізму та культури, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

2. Державну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців становлять освітньо-професійні програми підготовки, перепідготовки і професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців, додаткові програми функціональної спеціалізації “Державне управління”, акредитовані навчальні заклади, що реалізують зазначені програми, та органи, що здійснюють управління підготовкою, перепідготовкою та підвищення кваліфікації державних службовців.

3. Підготовка державних службовців - це здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі, а також навчання в аспірантурі, докторантурі Української Академії державного управління при Президентові України (далі - Академія державного управління), інших навчальних закладів або наукових установ за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі.

Перепідготовка державних службовців - це здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра з іншою спеціальністю в межах, як правило, відповідної галузі знань.

Підвищення кваліфікації державних службовців - це навчання з метою оновлення та розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі.

4. Мета, зміст, терміни, форми і методи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців визначається відповідними освітньо-професійними та професійними програмами, що розробляються навчальними закладами згідно з вимогами цього Положення і нормативних документів Міносвіти.

5. Підготовка та перепідготовка державних службовців здійснюється за державним замовленням навчальними закладами внесеними до переліку вищих навчальних закладів з підготовки та перепідготовки фахівців органів виконавчої влади та ринкової економіки, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 липня 1995 р. № 560.

6. Прийом до вищих навчальних закладів на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління здійснюється відповідно до Положення про прийом слухачів до Української Академії державного управління при Президенті України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 квітня 1996 р. № 446, та Порядку прийому до вищих закладів освіти на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 травня 1996 р. № 533.

7. Підготовка фахівців відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі, здійснюється за освітньо-професійної програмою вищого навчального закладу, що включає в себе додаткову програму функціональної спеціалізації “Державне управління”.

Підготовка магістрів державного управління здійснюється за відповідними освітньо-професійними програмами і передбачає поглиблену правову, економічну, політологічну, управлінську, соціально-гуманітарну, психолого-педагогічну, фахову та інші види підготовки, необхідні для нормативно-правового, організаційно-розпорядчого та консультативно-дорадчого забезпечення діяльності органів, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”.

Відповідні освітньо-професійні програми розробляються вищими навчальними закладами IV рівня акредитації згідно з вимогами професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців певних категорій, посад і затверджується Міносвіти за погодженням Голодержслужби.

Освітньо-професійні програми підготовки магістрів державного управління, що реалізуються Академією державного управлін-

ня, розробляються та затверджуються Академією державного управління. Термін навчання магістрів державного управління визначається відповідними програмами у межах одного року за денною та двох років - за заочною формою навчання.

Особи, які успішно пройшли державну атестацію на здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, отримують документ про освіту державного зразка.

8. Основними видами підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечують його безперервність, є:

навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців;

систематичне самостійне навчання (самоосвіта);

тематичні постійно діючі семінари;

тематичні короткотермінові семінари;

стажування в органах, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, а також за кордоном.

9. Підвищення кваліфікації за професійними програмами спрямовується на фахове удосконалення та оновлення знань і умінь державних службовців, які займають посади відповідних категорій в органах, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, а також осіб, зарахованих до кадрового резерву.

Підвищення кваліфікації державних службовців за професійними програмами здійснюється не рідше одного разу на п'ять років при зарахуванні до кадрового резерву, зайнятті посад вищої категорії, перед черговою атестацією державного службовця, а для фахівців, уперше прийнятих на державну службу - протягом першого року їх роботи.

Професійна програма передбачає навчання:

а) за загальною складовою - удосконалення та оновлення знань і умінь з правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності державного службовця на посадах відповідної категорії;

б) за функціональною складовою - здобуття додаткових знань і умінь відповідно до вимог професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців певних категорій посад;

в) за галузевою складовою - здобуття знань, умінь з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності.

Вимоги до змісту професійних програм розробляються Голодержслужбою та Академією державного управління.

Професійні програми розробляються навчальними закладами, розглядаються галузевими чи регіональними радами по роботі з кадрами, узгоджуються з Голодержслужбою та відповідними органами, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”.

Терміни і форми підвищення кваліфікації визначаються органом, у якому працює державний службовець, залежно від сфери його діяльності, при цьому термін підвищення кваліфікації з відри-

вом від служби і збереженням заробітної плати не повинен перевищувати чотирьох тижнів, без відриву від служби - шести місяців.

Особи, які успішно пройшли атестацію за професійними програмами, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації встановленого зразка (додається).

10. Тематичні постійно діючі семінари проводяться за програмами та планами, що розробляються навчальними закладами і затверджується органами, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, на підставі типових програм і рекомендацій, підготовлених Академією державного управління, Голодержслужбою, галузевими та регіональними радами по роботі з кадрами.

Термін навчання визначається програмою семінару. Тематичні постійно діючі семінари закінчуються складанням заліків або підготовкою та захистом слухачами рефератів.

У разі потреби проводяться тематичні короткотермінові семінари з вивчення актуальних проблем державного управління, нових актів законодавства, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду управлінської діяльності тощо. Термін навчання на тематичних семінарах визначається програмою, але не повинен перевищувати п’яти днів.

11. Стажування державних службовців в органах, на які поширюються чинність Закону “Про державну службу”, а також за кордоном проводиться з метою вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних та організаційних навичок за фахом тощо.

Після стажування, що здійснюється за індивідуальним планом, державний службовець подає звіт про виконання плану стажування керівникові органу, де він працює.

12. Іноземні навчальні заклади, інші установи та організації, іноземні фахівці залучаються до участі у навчанні державних службовців за пріоритетними напрямками підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на підставі відповідних міжнародних договорів, у тому числі договорів про міжнародну технічну допомогу, а також договорів про співробітництво між українськими та іноземними навчальними закладами, інших договорів із зарубіжними партнерами, укладених і зареєстрованих відповідно до вимог законодавства України.

13. Управління підготовкою, перепідготовкою та підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється Голодержслужбою разом з органами, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, і органами, якими підпорядковані відповідні навчальні заклади, у межах їх повноважень.

14. Головним навчальним закладом у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є Академія державного управління.

15. Мережа навчальних закладів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців формується Головдержслужбою на конкурсній основі в установленому нею порядку на підставі акредитації освітньо-професійних програм, що проводиться Головдержслужбою та Академією державного управління, і затверджується Кабінетом Міністрів України.

16. Чисельність професорсько-викладацького складу навчальних закладів, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, та індивідуальні норми часу для розрахунку обсягу навантаження встановлюються на основі рекомендацій Головдержслужби та Академії державного управління у межах передбачених для цього коштів.

17. Державне замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців формується за результатами аналізу кадрового забезпечення Головдержслужбою або іншими органами, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, а також Академією державного управління в межах їх повноважень.

18. Державними замовниками на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців є:

на підготовку спеціалістів, магістрів за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі, - органи, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”;

на підготовку магістрів державного управління - Головдержслужба;

на підготовку магістрів державного управління та підвищення кваліфікації державних службовців для роботи на посадах I-IV категорій, що здійснюється Академією державного управління, - Академія державного управління;

на перепідготовку та підвищення кваліфікації - органи, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”.

19. Фінансування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється за рахунок:

передбачених для цієї мети бюджетних коштів;

коштів підприємств і організацій;

інших надходжень, не заборонених законодавством.

Виділені державним замовником кошти використовуються навчальним закладом тільки за цільовим призначенням. Невикористані кошти за умов виконання державного замовлення вилученню не підлягають і залишаються на наступний рік у розпорядженні навчального закладу.

ПОЛОЖЕННЯ

про Головне управління державної служби України

1. Головне управління державної служби України (Головдержслужба України) є центральним органом державної виконавчої влади із спеціальним статусом, підконтрольним і підзвітним Президентові України¹.

Головдержслужба України забезпечує проведення єдиної державної політики у сфері державної служби та функціональне управління державною службою.

2. Головдержслужба України у своїй діяльності керується Конституцією України, Законом України “Про державну службу”, іншими законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та цим Положенням.

У межах своїх повноважень Головдержслужба України організовує виконання актів законодавства України і здійснює систематичний контроль за їх реалізацією.

Головдержслужба України узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, розробляє пропозиції щодо його вдосконалення та в установленому порядку вносить їх на розгляд Президентові України і Кабінету Міністрів України.

3. Основними завданнями Головдержслужби є:

участь у формуванні та проведенні разом з іншими державними органами єдиної державної політики у сфері державної служби; забезпечення функціонального управління державною службою; прогнозування і планування потреби державних органів та їх апарату в кадрах;

розроблення заходів щодо підвищення ефективності державної служби, координація і контроль за їх виконанням;

здійснення методичного керівництва проведенням конкурсного відбору, атестації державних службовців та заходів, спрямованих на запобігання проявам корупції серед державних службовців;

організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців;

¹ Див.: у редакції визначеній Указом Президента України від 14 лютого 2000 р. № 208/2000.

координація роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади з керівниками державних підприємств, установ, організацій, пов'язаної з укладанням ними контрактів, їх підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації;

організація та координація заходів щодо проведення наукових досліджень з питань державної служби.

4. Головдержслужба України відповідно до покладених на неї завдань:

1) розробляє і вносить на розгляд Кабінету Міністрів України проекти нормативних актів з питань, що належать її компетенції;

2) проводить аналіз фактичного складу державних службовців і готує пропозиції державним органам щодо підвищення ефективності їх роботи;

3) веде комп'ютерний облік даних про державних службовців першої-третьої категорії;

4) здійснює заходи з удосконалення конкурсного відбору на державну службу, проведення атестації державних службовців із забезпеченням об'єктивної оцінки їх діяльності;

5) готує та вносить на розгляд Кабінету Міністрів України пропозиції про віднесення існуючих посад державних службовців, які не перелічені у статті 25 Закону України "Про державну службу", а також нових посад державних службовців до відповідних категорій;

6) готує проекти актів Президента України і Кабінету Міністрів України про присвоєння рангів державним службовцям, які займають посади, віднесені до першої та другої категорій;

7) надає висновки щодо призначення на посади та звільнення з посад перших заступників керівників центральних органів виконавчої влади, які відповідають за роботу кадрових служб, попередньо розглядає питання про призначення на посади та звільнення з посад керівників кадрових служб цих органів, а також керівників апарату та керівників кадрових служб обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, директорів регіональних центрів підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій;

8) здійснює методичне керівництво роботою з кадровим резервом, реалізує пропозиції центральних і місцевих органів виконавчої влади стосовно формування кадрового резерву на посади державних службовців, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України, а також Кабінетом Міністрів України, і узагальнені матеріали щороку подає на розгляд Кабінету Міністрів України;

9) здійснює заходи, спрямовані на запобігання проявам корупції серед державних службовців, узагальнює звітність центральних і місцевих органів виконавчої влади з питань додержання ви-

мог Закону України “Про боротьбу з корупцією” та подає її Кабінету Міністрів України;

10) перевіряє в державних органах та органах місцевого самоврядування додержання вимог Законів України “Про державну службу”, “Про боротьбу з корупцією” та інших актів законодавства з питань державної служби;

11) у встановленому порядку проводить службові розслідування з питань додержання державними службовцями законодавства про державну службу, про боротьбу з корупцією, а також фактів порушення етики поведінки державних службовців;

12) вносить в установленому порядку пропозиції про скасування рішень з питань державної служби, прийнятих всупереч законодавству, а також пропозиції про усунення виявлених недоліків та притягнення до відповідальності винних посадових осіб;

13) веде Генеральний реєстр контрактів з керівниками державних підприємств, установ і організацій, головами правлінь акціонерних товариств, контрольний пакет акцій яких належить державі, та забезпечує супроводження його комп’ютерного варіанта;

14) узагальнює інформацію центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій про стан роботи з керівниками підприємств, установ і організацій та пропозиції щодо поліпшення цієї роботи і щороку інформує із зазначених питань Кабінет Міністрів України;

15) аналізує потреби державних органів та органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій, вносить відповідні пропозиції щодо проведення цієї роботи;

16) організовує та координує розроблення науково-методичного забезпечення навчального процесу, здійснює контроль за якістю навчання;

17) формує державне замовлення на підготовку магістрів у галузі “Державне управління”, укладає державні контракти з відповідними вищими навчальними закладами і контролює їх виконання;

18) контролює формування та виконання державними органами державних замовлень на підвищення кваліфікації державних службовців;

19) визначає разом з іншими державними органами вимоги до закладів освіти для навчання державних службовців і керівників державних підприємств, установ, організацій, здійснює конкурсний відбір цих закладів, бере участь у їх ліцензуванні та акредитації, а також у сертифікації та погодженні освітньо-професійних програм підготовки і професійних програм підвищення кваліфікації в межах своєї компетенції;

20) здійснює в межах своєї компетенції разом з іншими органами виконавчої влади загальний контроль та організаційно-методичне керівництво, а також надає науково-методичну і консультаційно-інформаційну допомогу центрам підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ і організацій та галузевим інститутам післядипломної освіти;

21) визначає разом з державними органами пріоритетні напрями підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій, погоджує направлення за кордон державних службовців з метою навчання, аналізує та веде облік з цих питань;

22) дає роз'яснення з питань, що належать її компетенції;

23) організовує конференції, семінари і наради з питань державної служби;

24) видає журнал "Вісник державної служби України", збірники з довідковими, науковими та науково-методичними матеріалами і працями з питань державної служби;

25) вносить у встановленому порядку пропозиції про вдосконалення форм державної статистичної звітності з питань державної служби;

26) провадить діяльність, пов'язану з визначенням досвіду роботи державної служби в інших країнах, укладає в установленому порядку угоди (договори) про співробітництво з іноземними партнерами;

27) виконує функції робочого органу Ради по роботі з кадрами при Президентіві України, забезпечує роботу консультативно-дорадчих органів, утворених при Голодержслужбі України;

28) установлює відомчі заохочувальні відзнаки та вирішує питання про нагородження ними державних службовців;

29) здійснює інші функції, що впливають з покладених на неї завдань.

5. Голодержслужба України має право:

1) залучати вчених, спеціалістів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками) для розгляду питань, що належать її компетенції;

2) утворювати у разі потреби комісії та експертні групи із залученням учених, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування (за погодженням з їх керівниками) для підготовки проектів актів законодавства, здійснення їх експертизи та надання роз'яснень;

3) одержувати в установленому законодавством порядку від органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій статистичні дані, інші

документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань;

4) скликати в установленому порядку наради з питань, що належать до її компетенції;

5) представляти Кабінет Міністрів України за його дорученням у міжнародних організаціях та під час відповідних міжнародних договорів України.

6. Головдержслужба України у процесі виконання покладених на неї завдань взаємодіє з державними органами та органами місцевого самоврядування, а також з відповідними органами іноземних держав.

7. Головдержслужба України у межах своїх повноважень на основі та на виконання чинного законодавства видає накази, організовує та контролює їх виконання.

У випадках, передбачених законодавством, рішення Головдержслужби України є обов'язковими для виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями усіх форм власності та громадянами.

Нормативно-правові акти Головдержслужби України підлягають державній реєстрації в установленому законодавством порядку.

Головдержслужба у разі потреби видає разом з іншими центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування спільні акти.

8. Головдержслужбу України очолює Начальник, якого призначає на посаду та звільняє з посади Президент України в установленому порядку.

Начальник Головдержслужби України має заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади відповідно до законодавства. Розподіл обов'язків між заступниками здійснює Начальник.

Начальник Головдержслужби України здійснює керівництво дорученими йому сферами діяльності і несе персональну відповідальність перед Президентом України та Кабінетом Міністрів України за стан справ у цих сферах, визначає ступінь відповідальності заступників Начальника і керівників структурних підрозділів, погоджує продовження строку перебування на державній службі осіб, які досягли встановленого законодавством граничного віку перебування на державній службі.

9. Для погодженого вирішення питань, що належать до повноважень Головдержслужби України, обговорення найважливіших напрямів її поточної і перспективної діяльності в Головному управлінні утворюється колегія у складі Начальника (голова колегії), заступників Начальника за посадою, керівних працівників Голов-

держслужби України, а також працівників інших центральних органів виконавчої влади.

Членів колегії затверджує та увільняє від виконання обов'язків Кабінет Міністрів України за поданням Начальника Головдержслужби України.

Рішення колегії проводяться у життя наказами Начальника Головдержслужби України.

10. Граничну чисельність працівників апарату Головдержслужби України затверджує Кабінет Міністрів України.

Структура апарату Головного управління, штатний розпис і фонд оплати праці працівників Головдержслужби України затверджуються в установленому порядку.

Положення про структурні підрозділи Головного управління затверджує Начальник Головдержслужби України.

11. Головдержслужба України є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням.

*Глава Адміністрації
Президента України*

М. БІЛОБЛОЦЬКИЙ

ЗАТВЕРДЖЕНО
*постановою Кабінету Міністрів України
від 11 грудня 1999 р. №2263*

ТИПОВИЙ РЕГЛАМЕНТ
місцевої державної адміністрації
(В и т я г)

Загальні положення

1. Цей Типовий регламент відповідно до Закону України “Про місцеві державні адміністрації” регулює організаційно-процедурні питання діяльності місцевої державної адміністрації.

2. Розгляд у місцевій державній адміністрації питань, що належать до її повноважень, провадиться головою, першим заступником, заступниками голови (відповідно до розподілу обов'язків), управліннями, заступниками та іншими структурними підрозділами місцевої державної адміністрації, а також консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами, утвореними головою місцевої державної адміністрації.

Розподіл обов'язків між заступниками голови, іншими посадовими особами місцевої державної адміністрації, планування її роботи

3. Розподіл обов'язків між першим заступником та заступниками голови, іншими посадовими особами місцевої державної адміністрації здійснюється головою місцевої державної адміністрації не пізніше одного місяця з дня призначення його на посаду.

При цьому повинні бути визначені:

функції і повноваження, закріплені за посадовою особою; управління, відділи та інші структурні підрозділи місцевої державної адміністрації, діяльність яких спрямовується, координується та контролюється посадовою особою.

Головою обласної, Київської і Севастопольської міської державної адміністрації визначаються також обов'язки посадових осіб щодо спрямування та контролю діяльності відповідних районних державних адміністрацій.

4. Робота місцевої державної адміністрації проводиться за перспективними (річними), поточними (квартальними), а у разі потреби - оперативними (місячними, тижневими) планами, що затверджуються головою місцевої державної адміністрації.

5. Робота управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої державної адміністрації проводиться за кварталними і місячними планами, що затверджуються заступниками голови (відповідно до розподілу обов'язків), керівником апарату місцевої державної адміністрації.

Місячні плани управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої державної адміністрації розробляються з урахуванням особистих планів роботи їх працівників.

6. Формування планів роботи місцевої державної адміністрації здійснюється керівником апарату місцевої державної адміністрації за пропозиціями управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, погоджених із заступниками голови місцевої державної адміністрації (відповідно до розподілу обов'язків).

7. Плани роботи місцевої державної адміністрації повинні передбачати заходи, спрямовані на реалізацію державної регіональної політики, виконання Конституції України, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня, державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, здійснення інших наданих державою, а також делегованих відповідною радою повноважень.

8. Поточний (квартальний) план роботи місцевої державної адміністрації повинен включати:

перелік актуальних питань, пов'язаних з реалізацією заходів соціально-економічного розвитку території або окремих її адміністративно-територіальних одиниць, функціонуванням галузей господарського комплексу та розв'язанням проблем соціальної сфери, поліпшенням діяльності місцевих органів виконавчої влади, їх взаємодією з органами місцевого самоврядування, що потребують розгляду на засіданнях колегії, нарадах у голови місцевої державної адміністрації і його заступників та вжиття додаткових заходів для їх вирішення;

перелік законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня, розпоряджень голови місцевої державної адміністрації, хід реалізації яких оперативно розглядатиметься в порядку перевірки їх виконання;

перелік основних організаційно-масових заходів, проведення яких здійснюється місцевою державною адміністрацією або за їх участю.

До поточного (квартального) плану роботи в обов'язковому порядку включаються також питання:

про підбиття підсумків діяльності місцевої державної адміністрації відповідно за квартал, півріччя, дев'ять місяців, рік з визначенням основних напрямів подальшої роботи;

про роботу структурних підрозділів місцевої державної адміністрації, а до плану роботи обласної, Київської і Севастопольської міської державної адміністрації - про роботу районних державних адміністрацій з виконання законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня, розпоряджень голови відповідної місцевої державної адміністрації або із здійснення їх повноважень.

Заплановані питання щодо роботи управлінь, відділів та інших структурних підрозділів місцевої державної адміністрації, а у відповідних випадках - районних державних адміністрацій повинні, як правило, передбачати проведення комплексної або цільової перевірки стану справ на місцях.

< ... >

Кадрова робота

11. Організація кадрової роботи у місцевій державній адміністрації проводиться за затвердженням головою місцевої державної адміністрації річним планом, у якому визначено заходи з добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

12. Прийняття на державну службу в місцеву державну адміністрацію здійснюється шляхом конкурсного відбору або за іншою процедурою, визначеною законодавством. Прийняття працівників

на роботу до місцевої державної адміністрації на посади, не віднесені до категорії державних службовців, та звільнення їх з роботи здійснюється відповідно до законодавства про працю.

Керівники апарату, управлінь, відділів та інших структурних підрозділів місцевої державної адміністрації організують вивчення ділових та моральних якостей осіб, які претендують на посади державних службовців.

13. Особи, які вперше зараховуються на державну службу, складають Присягу державних службовців і підписують її текст, про що робиться запис у трудовій книжці, а також підписують текст Попередження про спеціальні обмеження, встановлені Законами України “Про державну службу” та “Про боротьбу з корупцією” щодо прийняття на державну службу та проходження державної служби.

Особи, які призначаються на посади, віднесені до номенклатури посад працівників, що повинні мати допуск до роботи з таємними документами, можуть бути призначені на ці посади тільки після отримання такого допуску.

14. У місцевій державній адміністрації, її структурних підрозділах створюється резерв кадрів, який підлягає щорічному перегляду та затвердженню. З особами, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота, спрямована на підвищення їх ділової кваліфікації, необхідної для роботи на відповідних посадах.

< ... >

Порядок внесення та розгляду проектів розпоряджень голови місцевої державної адміністрації

19. Голова місцевої державної адміністрації на виконання Конституції України, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня видає одноособово в межах власних і делегованих повноважень розпорядження і несе за них відповідальність згідно із законодавством.

20. Проекти розпоряджень голови місцевої державної адміністрації (далі - проекти розпоряджень) вносяться управліннями, відділами та іншими структурними підрозділами місцевої державної адміністрації, проекти розпоряджень голови обласної, Київської і Севастопольської міської державної адміністрації - також відповідними районними державними адміністраціями.

21. Проекти розпоряджень до їх внесення місцевій державній адміністрації підлягають обов'язковому погодженню із заінтересованими структурними підрозділами місцевої державної адміністрації, у разі потреби - іншими заінтересованими органами та організаціями.

Погоджений проект розпорядження візується керівниками зазначених органів та організацій.

22. Проект розпорядження вноситься після проведення відповідної експертизи з пояснювальною запискою, що містить необхідні розрахунки та обґрунтування і прогнози соціально-економічних та інших результатів його реалізації.

< ... >

Організація роботи з документами та контролю за їх виконанням

31. Організація роботи з документами у місцевій державній адміністрації здійснюється відповідно до інструкції з діловодства, що затверджується головою місцевої державної адміністрації відповідно до Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р. № 1153.

32. Відповідальність за організацію виконання документів несуть голова, заступники голови місцевої державної адміністрації (відповідно до розподілу обов'язків), керівники апарату, управлінь, відділів та інших структурних підрозділів місцевої державної адміністрації.

33. Контролю підлягають документи, в яких встановлено завдання або які містять питання, що потребують вирішення.

Обов'язковому контролю підлягає виконання законів України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, актів інших органів виконавчої влади вищого рівня (далі - акти законодавства), доручень Президента України і Кабінету Міністрів України, розпоряджень голови місцевої державної адміністрації, запитів і звернень народних депутатів України.

34. Для здійснення контролю за виконанням актів законодавства, доручень Президента України і Кабінету Міністрів України, розпоряджень голови місцевої державної адміністрації у разі необхідності розробляється план контролю, у якому визначаються проміжні контрольні терміни стану виконання завдань; управління, відділи та інші структурні підрозділи місцевої державної адміністрації, які відповідають за організацію і контроль за виконанням окремих завдань; структурний підрозділ, який забезпечує координацію роботи з організації і контролю за виконанням у цілому. План контролю затверджується заступником голови місцевої державної адміністрації (відповідно до розподілу обов'язків).

35. Контроль за ходом виконання актів законодавства, доручень Президента України і Кабінету Міністрів України, розпоряджень голови місцевої державної адміністрації здійснюється шляхом: аналізу та узагальнення у визначені терміни письмової інформації виконавців про стан виконання в цілому або окремих встановлених ними завдань;

систематичного аналізу статистичних та оперативних даних, що характеризують стан їх виконання;

періодичної комплексної або цільової перевірки організації та стану виконання завдань безпосередньо на місцях;

розгляду роботи (заслуховування звіту) виконавців на засіданнях колегії, нарадах у голови місцевої державної адміністрації або його заступників (відповідно до розподілу обов'язків) з виконання встановлених завдань.

36. Аналітичні та інформаційні матеріали про стан виконання встановлених завдань, підготовлені згідно з проміжними контрольними термінами, доповідаються голові місцевої державної адміністрації або його заступнику (відповідно до розподілу обов'язків) не пізніше ніж у десятиденний термін, визначений актом законодавства, дорученням Президента України, Кабінету Міністрів України, розпорядженням голови місцевої державної адміністрації або планом контролю.

З матеріалів, що містять відомості про можливий зрив своєчасного чи повного виконання завдань, голова місцевої державної адміністрації або його заступник (відповідно до розподілу обов'язків) дає доручення відповідним виконавцям щодо вжиття додаткових заходів для усунення причин, що перешкоджають виконанню завдань.

37. Інформація (звіт) про стан виконання законів України, указів, розпоряджень і доручень Президента України, постанов, розпоряджень і доручень Кабінету Міністрів України, актів інших органів виконавчої влади вищого рівня, що подається відповідно Президенту України, Кабінету Міністрів України, іншим органам виконавчої влади вищого рівня, підписується головою місцевої державної адміністрації.

38. Зняття з контролю виконаних документів проводиться на підставі письмового звіту керівника відповідного органу про їх виконання за письмовим дозволом голови місцевої державної адміністрації або його заступника (відповідно до розподілу обов'язків).

< ... >

Апарат місцевої державної адміністрації

52. Правове, інформаційно-аналітичне, методичне, кадрове, матеріально-технічне та інше організаційне забезпечення діяльності місцевої державної адміністрації, систематичну перевірку виконання

актів законодавства та розпоряджень голови державної адміністрації здійснює її апарат.

53. Апарат відповідно до покладених на нього завдань:

1) опрацьовує документи, що надходять до місцевої державної адміністрації, готує до них аналітичні, довідкові та інші матеріали, а також проекти доручень голови та заступників голови місцевої державної адміністрації;

2) здійснює опрацювання проектів розпоряджень; за дорученням голови місцевої державної адміністрації розробляє проекти розпоряджень з організаційних та кадрових питань;

3) перевіряє за дорученням голови місцевої державної адміністрації виконання актів законодавства, розпоряджень і доручень голови місцевої державної адміністрації управліннями, відділами та іншими структурними підрозділами місцевої державної адміністрації < ... >

4) аналізує за дорученням голови місцевої державної адміністрації роботу органів місцевого самоврядування у межах і порядку, визначених законодавством, надає методичну та іншу практичну допомогу у поліпшенні організації їх роботи < ... >

5) готує аналітичні, інформаційні та інші матеріали з організаційних та кадрових питань, що розглядаються головою місцевої державної адміністрації;

6) опрацьовує і подає голові місцевої державної адміністрації проекти планів роботи місцевої державної адміністрації, забезпечує контроль за їх виконанням.

< ... >

55. Організація роботи апарату місцевої державної адміністрації здійснюється відповідно до регламенту місцевої державної адміністрації, інструкції з діловодства в місцевій державній адміністрації, а також положення про апарат, що затверджуються головою місцевої державної адміністрації.

З М І С Т

ПЕРЕДМОВА.....	3
----------------	---

1

СУЧАСНА ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА

Вступ до теми	5
1.1. Поняття “кадри”, “керівні кадри”, “кадрова політика”	8
1.2. Формування державної кадрової політики	10
1.3. Принципи здійснення державної кадрової політики	14
Висновки	18

2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Вступ до теми	19
2.1. Структура, функції та організація роботи кадрових підрозділів.....	21
2.2. Розвиток системи управління кадрами державної служби	26
Висновки	29

3

ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ УПРАВЛІННЯ

Вступ до теми	30
3.1. Основні види планування роботи з кадрами	32
3.2. Кадровий менеджмент, організація планування роботи з персоналом управління	35
3.3. Професійно-кваліфікаційні характеристики	39
Висновки	42

4

ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

Вступ до теми	43
4.1. Підбір і розстановка кадрів	44
4.2. Формування вищої політико-управлінської еліти	53
4.3. Особливості роботи в сфері державної служби	55
Висновки	57

5

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ

Вступ до теми	59
5.1. Становлення сучасної системи навчання кадрів.....	60
5.2. Центри підвищення кваліфікації кадрів.....	68
5.3. Роль і завдання Української Академії державного управління при Президенті України в організації навчання керівних кадрів	69
5.4. Перспективи навчання кадрів	71
Висновки	73

6

ІНФОРМАЦІЯ ТА ДІЛОВОДСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Вступ до теми	74
6.1. Діловодство як складова управлінської діяльності	76
6.2. Класифікація сучасних документів	77
6.3. Основні види управлінських документів та вимоги до їх підготовки	80
6.4. Організація роботи з документами та контроль за їх виконанням.....	89
Висновки	91

Програма модуля **“Державна кадрова політика і механізми її реалізації”**

Активні форми проведення занять

Список рекомендованої літератури

Додатки

- Указ Президента України “Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій” від 19 травня 1995 р. №381/95 101
- Указ Президента України “Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців” від 30 травня 1995 р. №398/95 102
- Указ Президента України “Про систему центральних органів виконавчої влади” від 15 грудня 1999 р. №1272/99 103
- Програма кадрового забезпечення державної служби, затверджена Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. №1035/95 106
- Загальне положення про міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади, затверджене Указом Президента України від 12 березня 1996 р. №179/96 108
- Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 19 грудня 1994 р. № 853 112
- Порядок проведення службового розслідування, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 1995 р. №160 114
- Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20 вересня 1995 р. №747 116
- Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 1995 р. №782 119

- Загальне положення про центр підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ й організацій, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 19 лютого 1996 р. №224 121
- Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 р. №912..... 125
- Положення про порядок проведення атестації державних службовців органів виконавчої влади, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 14 серпня 1996 р. №950 129
- Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. №167 132
- Положення про Головне управління державної служби, затверджене Указом Президента України від 2 жовтня 1999 р. №1272/99 137
- Типовий регламент місцевої державної адміністрації, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 р. №2263 142

Навчальне видання

Воронько Олександр Андрійович
*Заслужений працівник народної освіти України,
кандидат історичних наук*

Керівні Кадри: **державна політика та система управління**

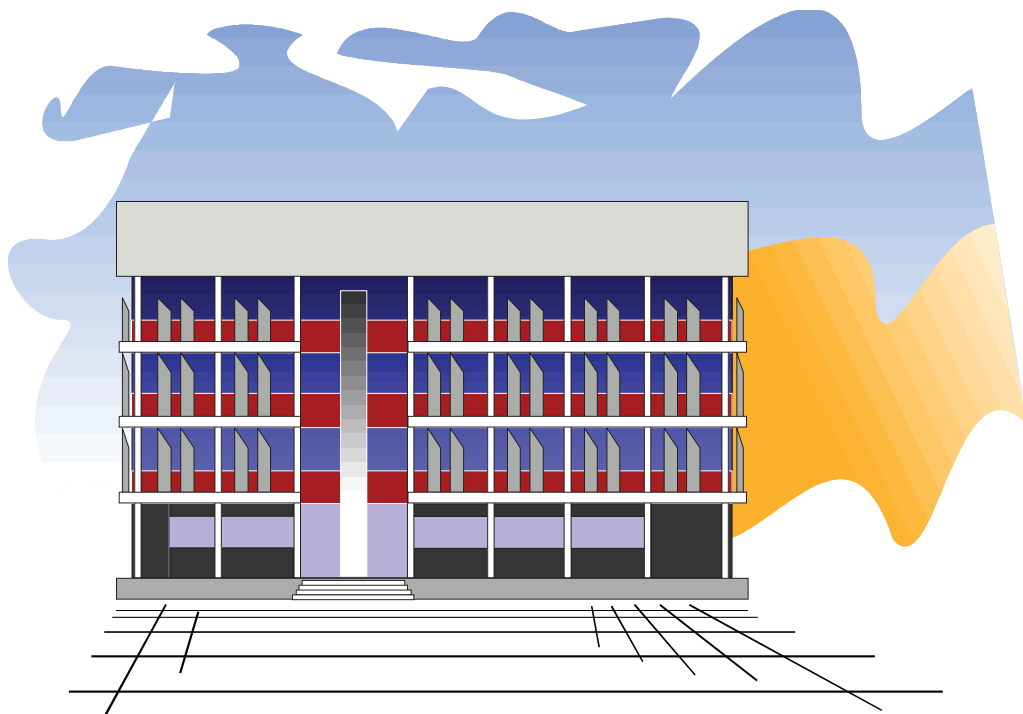
Навчальний посібник

Керівні Кадри: державна політика та система управління

Навчальний посібник

*для студентів, слухачів
із спеціальностей
“Державне управління”,
“Державна служба”*

*Схвалено Вченою радою Української Академії
державного управління при Президентові України
(Протокол № 54/8 від 31 серпня 2000 р.)*



Київ, видавництво УАДУ

Відповідальна за випуск *Н.А.Гегеля*
Редактор *Л.О.Воронько*
Комп'ютерна верстка *Ю.О.Куценко*
Коректор *Л.М.Тищенко*
Комп'ютерний набір *О.Ю.Дехтяренко*

Підписано до друку **28.09.2000.**
Формат **60×84 ¹/₁₆**
Тираж **500 пр. Обл.-вид.арк. 9,36.**

Видавництво Української Академії державного управління
при Президентові України.
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20.

Воронько О.А.

В75 Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. для студ., слухачів із спец. “Держ. упр.”, “Держ. служба”. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - 156 с. - Бібліогр.: с. 98 - 100.

ISBN 966-619-001-X.

У посібнику висвітлюються теоретичні й практичні аспекти формування та реалізації державної кадрової політики в Україні. Крізь призму аналізу законодавчо-нормативних актів, роботи з кадрами зроблена спроба показати сучасну діяльність органів виконавчої влади щодо формування, навчання складу керівних кадрів.

Для слухачів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

В 1203020200-024 Без оголошення
УАДУ-2000

ББК 66(4УКР)я73+67(4УКР)