

**Київський національний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення механізму добору та звільнення кадрів на державному підприємстві»

(за матеріалами Державної служби України з надзвичайних ситуацій.

Вінницького обласного центру з гідрометеорології, м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21з(м),
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»
заочної форми навчання

Івасько
Маріанни
Анатоліївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Іванченко
Галина
Валеріївна

Гарант освітньої програми
к.н.держ.упр., доцент

Ніколіна
Ірина
Іванівна

Вінниця 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ КАДРІВ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ВІННИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ З ГІДРОМЕТЕОРОЛОГІЇ	16
2.1 Організаційно - економічна характеристика досліджуваної установи	16
2.2 Аналіз механізму добору та звільнення кадрів у процесі діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій Вінницького обласного центру з гідрометеорології	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ КАДРІВ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ВІННИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ З ГІДРОМЕТЕОРОЛОГІЇ	34
3.1 Напрями удосконалення механізму добору кадрів Вінницького обласного центру з гідрометеорології	34
3.2 Обґрунтування особливостей добору кадрів основі компетентнісного підходу Вінницького обласного центру з гідрометеорології	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що сучасний етап функціонування підприємства характеризується високим рівнем динамічності його зовнішнього та внутрішнього середовища. Постійні зміни в системі управління підприємством мають стратегічний напрям та вимагають інновацій. Такі зміни викликані глобалізацією економіки, посиленням безробіття, орієнтацією на високі прибутки власників, швидкими й безперервними організаційними та технологічними перетвореннями, охоплюють не лише бізнес загалом, але й організацію кадрової роботи на державних підприємствах.

Тому Україні сьогодні, як ніколи, потрібна чітка, продумана система організації роботи з кадрами, спрямована на вдосконалення їх фахового потенціалу, підвищення моральних професійних якостей апарату державних підприємств. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема створення ефективної системи кадрового забезпечення, спрямованої на розвиток професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби. Забезпечення державних підприємств кадрами, наділеними відповідними якостями та здібностями, що відповідають зазначеним вимогам, можливе лише за допомогою ефективного добору кадрів на заміщення вакантних посад.

Комплексні методологічні та методичні дослідження із загальних проблем підготовки кадрів провели такі вчені, як, зокрема, В. Алексєєв, Ю. Балашов, В. Рижов, С. Батишев, В. Сидоров, А. Касаєв, М. Ковригін, С. Мочерний, Г. Щокін, Н. Гавкалова, В. Галенко. Водночас системний аналіз сучасної наукової літератури з проблем державного управління засвідчив, що в науковому плані проблема добору та звільнення кадрів у сфері державного управління на сьогодні залишається дослідженою ще недостатньо.

З огляду на це актуальність теми дослідження визначається нагальною потребою розвитку та вдосконалення форм, методів і механізмів добору та звільнення кадрів на державних підприємствах.

Гіпотеза дослідження – ґрунтується на припущенні, що шляхом удосконалення добору кадрів на державну службу можна покращити результативність і якість кадрового складу державних службовців зокрема, ефективність державної служби України загалом та прискорити її адаптацію до європейських і світових стандартів.

Мета дослідження – є теоретико-методологічне обґрунтування шляхів удосконалення механізму добору та звільнення кадрів на державну службу.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретико-методологічні засади механізму добору та звільнення кадрів на державному підприємстві;
- проаналізувати організаційно - економічну характеристику досліджуваної установи;
- дати аналіз механізму добору та звільнення кадрів у процесі діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій Вінницького обласного центру з гідрометеорології;
- визначити шляхи удосконалення механізму добору та звільнення кадрів у процесі діяльності державної служби України з надзвичайних ситуацій Вінницького обласного центру з гідрометеорології;
- обґрунтувати особливості Професійного стандарту державної служби на основі компетентнісного підходу Вінницького обласного центру з гідрометеорології.

Об'єкт дослідження - процеси добору та звільнення кадрів у діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій Вінницького обласного центру з гідрометеорології.

Предмет дослідження є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення механізму добору та звільнення кадрів державного підприємства.

Методи дослідження. В дослідженні використовувався логічний аналіз та синтез, наукове узагальнення, спостереження, контент-аналіз наукової літератури, метод експертних оцінок, системно-функціональний підхід, що розрахований на практичне застосування результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали: статистичні данні щодо діяльності підприємства-об'єкта дослідження, законодавчі та нормативно-правові акти, наукові публікації, статті, щодо процесів добору та звільнення кадрів у державному підприємстві.

Наукова новизна. дослідження полягає у вирішенні важливого науково-практичного завдання – теоретико-методологічного обґрунтування шляхів удосконалення добору та звільнення кадрів на державну службу в Україні, зокрема запропоновано алгоритм добору кадрів на державну службу, що ґрунтується на зарубіжному досвіді з урахуванням української історико-культурної традиції; розроблено проект компетентнісного профілю державного службовця.

Практична цінність полягає в тому, що розроблені й науково обґрунтовані теоретичні положення, висновки й рекомендації можуть бути використані під час розробки професійного стандарту державної служби на основі компетентнісного підходу.

Апробація наукових досліджень. Основні результати досліджень оприлюднені на X Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції (м. Вінниця 21 квітня 2021р.) доповідь на тему: «Особливості добору кадрів на державному підприємстві» та на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет - конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця 8 жовтня 2021 р.) доповідь на тему: «Удосконалення механізму добору кадрів на державну службу в Україні».

Робота містить 53 сторінки тексту, 7 таблиць та 14 рисунків, додатків. У кваліфікаційній роботі використано 50 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Ефективність роботи будь-якого державного підприємства залежить від його конкретних працівників, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Саме тому для успіху підприємства та забезпечення високої його конкурентоспроможності необхідно правильно організувати працю підлеглих, причому необхідно постійно контролювати діяльність працівників з використанням різних ефективних методів управління персоналом, які засновані на наукових законах. Кадрові служби управління персоналом на підприємстві повинні складатися з висококваліфікованих працівників, здатних ефективно приймати різні управлінські рішення, отже, сприяти забезпеченню ефективності усього підприємства. Основна мета управління персоналом полягає у формуванні необхідної кількості та складу працівників, які повинні мати певну спеціалізацію та здатні забезпечити основні завдання розвитку державного підприємства. Саме за таких умов людина розглядається як важливий та цінний ресурс підприємства, а забезпечення ефективного кадрового менеджменту стало одним з основних завдань керівної ланки державного підприємства.

Ефективне формування та використання трудового потенціалу залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника;

окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; само мотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу; рентабельність використання трудового потенціалу.

Наведеним аспектам, відповідають такі компоненти трудового потенціалу, рисунку 1.1.

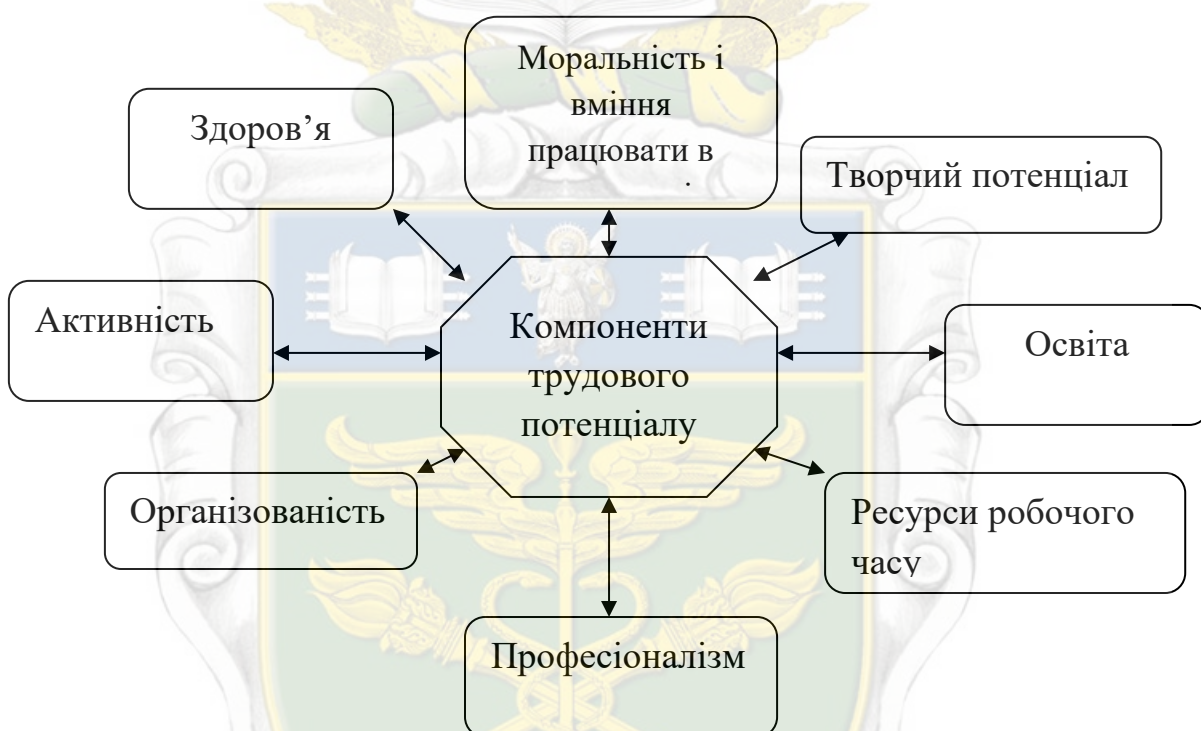


Рисунок 1.1 - Компоненти трудового потенціалу

Змістовними принципами кадрової політики органів державного підприємства повинні стати такі цінності, як: реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність [32]. Слід зазначити, що процеси, які відбуваються в системі управління персоналом органів місцевого самоврядування, вимагають більш чіткого виокремлення функцій, їх аналізу та тенденцій розвитку. На нашу думку,

управління персоналом в державних підприємствах в сучасних умовах переживає стан ускладнення.

Зростання складності управління персоналом відбувається, по-перше, через ускладнення управлінської праці через процеси інформатизації та цифровізації; по-друге, через те, що персонал є найбільш складним об'єктом управління; по-третє, внаслідок постійної та різкої зміни системи цінностей працівників, що пов'язано з адміністративними, загальнополітичними і економічними реформами суспільства; по-четверте, в результаті зростання чисельності персоналу державної системи, що вимагає більш ефективного його розвитку, перепідготовки та раціонального використання.

У цих умовах відбувається зміна парадигми управління персоналом державних підприємств, змінюється система цілей управління персоналом, ускладнюється система взаємодії суб'єкта і об'єкта управління. У цьому контексті, основоположними завданнями управління персоналом в сучасних умовах в системі управління державними підприємствами є: прогнозування і планування потреби в трудових ресурсах; формування складу персоналу - підбір, розстановка кадрів; раціональне використання персоналу; підготовка та професійний розвиток персоналу; технологізація кадрової роботи.

Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективного функціонування державних підприємств є особливе відношення до кадрів. При цьому одним із найважливіших завдань, що стоять перед керівниками кожної установи є створення дієздатного колективу співробітників, тобто забезпечення організації компетентними кадрами.

Першорядну роль в цьому питанні займає процес побудови, а в подальшому розвитку системи кадрового забезпечення установи. Адже щоб мати висококваліфікованих фахівців, які є складовими ядра підприємства, та створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені формувати та впроваджувати кадрове забезпечення.

Формування кадрового забезпечення в державних підприємствах є основою створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків. В

умовах формування кадрового забезпечення як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації його ефективне використання стає основою продуктивності національної економіки.

Кадрове забезпечення, перш за все, сукупність дій, яка спрямована на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптації, мотивування, навчання, оцінювання і розвиток, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань установи (організації). З економічної точки зору, поняття «кадрове забезпечення» доцільно визначати як рівень відповідності між кількісним і якісним трудовим потенціалом, що користується попитом на ринку праці в конкретний момент часу, і діяльністю установ і організацій, що забезпечують відповідні технології підготовки та рекрутування кадрів (система багаторівневої загальної та професійної освіти, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрових служб організацій та інших інституціональних структур).

Це один із напрямів кадрової політики, результат формування складу персоналу, відповідного за своїми характеристиками тактичним і стратегічним цілям організації, спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації [21]. При цьому, слід зауважити, що кадрове забезпечення також являє собою систему принципів, форм і методів формування необхідного кількісного та якісного складу персоналу, що спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективне його використання. Дане визначення є більш детальним і розкриває сутність кадрового забезпечення, тому що: 1) під формуванням мається на увазі кілька процесів в залежності від етапу роботи з персоналом (первинне формування кадрового складу – пошук, відбір, підбір персоналу; подальше вдосконалення кадрового складу – розвиток персоналу); 2) відповідність кількісних і якісних критеріїв є важливим завданням для розвитку установи в цілому; 3) вдосконалення кадрового потенціалу є необхідним для забезпечення організації кадрами не тільки на даний момент часу, але і на перспективу.

Розглядаючи кадрове забезпечення в аспекті активної діяльності, що свідомо реалізується, необхідно відзначити, що воно включає в себе реалізацію заходів організаційного, освітнього, економічного, управлінського характеру, спрямованих на задоволення потреб державної установи в кадрах певної спеціалізації і кваліфікації. Іншими словами, це ціла система цілеспрямованих кадрових процесів з планування підготовки кадрів, по оновленню і збереженню спадкоємності державних службовців, їх професійного розвитку, стимулювання якості праці та службового просування.

Важливими елементами процесу комплектування апарату державних підприємств (іншими словами кадрового забезпечення) є виявлення кількісних та якісних потреб у кадрах, їх підготовка, добір, розстановка, визначення способів зайняття посад, шляхів підвищення кваліфікації, визначення засад перевірки виконання службовцями покладених на них завдань [29].

На нашу думку важливими елементами функціональної структури кадрового забезпечення є: організаційно-штатна робота; визначення організаційних та правових основ кадрової політики в державі; підготовка кадрів та підбір кадрів (планування та визначення кількості працівників і ступеня їх підготовки, робота з резервом); прийняття на державну службу (визначення способів зайняття посад; розстановка кадрів); проходження служби (адаптація кадрів; оцінювання оплати праці й мотивації кадрів, соціальне забезпечення кадрів; використання потенціалу людських ресурсів; робота з резервом; забезпечення службового просування кадрів; оцінка (контроль) кадрів; зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів (виховання кадрів); професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів); припинення державної служби (соціальне забезпечення кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами).

Таким чином, з точки зору функціонального підходу, кадрове забезпечення враховує весь комплекс робіт з персоналом: від його підбору, оцінки, професійного розвитку та стимулювання до його звільнення.

Підприємства кожного дня вимушені долати низку проблем, пов'язаних з управлінням персоналу, зокрема організацію відбору та найму працівників, їх звільнення, навчання та перепідготовки, підвищення кваліфікації, забезпечення ефективності праці працівників. Вирішення цих та багатьох інших проблем насамперед залежить від організації та роботи кадрового менеджменту на підприємстві (рис.1.2) від вибраної кадрової політики, рівня організації діяльності кадрових служб, які мають безпосередній вплив на систему управління персоналом підприємства [10].



Рисунок 1.2 - Мета й задачі кадрового менеджменту підприємства

Кадровий менеджмент є однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого рівня ієрархії, здатної забезпечувати ефективно

планування потреби в персоналі, відобразити результати й досягнення оцінки персоналу, забезпечувати планування кар'єрного зростання, ефективного навчання, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей робітників, результативного контролю й оптимального вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку, а також складати частину процесу управління, зобов'язаний готувати персонал до оновлення організацій, готує основу їх існування та розвитку.

Для вдосконалення добору кадрів на державну службу важливе значення мають його теоретичні засади, зокрема визначення сутності понять «добір кадрів», «відбір кадрів», «набір», «підбір», «звільнення». Ці трактування згруповано у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 - Трактування понять «добір», «відбір», «набір», «підбір, «звільнення»»

Поняття	Трактування
Добір	1) оцінювання професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків; 2) комплекс заходів, виконання яких повинно забезпечити відповідність індивідуально-психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійно-посадової діяльності в органах державної влади [10]. Передбачає ретельне вивчення професійних і особистих якостей претендентів з кадрового резерву та існуючого складу претендентів [8].
Набір	Здійснення найму, одночасного вербування великої кількості кого-небудь [17]. Здійснюється з урахуванням особистих якостей, що є більш юридичним, аніж політичним підходом [6].
Підбір	Вишукування, добирання, вибирання потрібного, відповідного чому-небудь. Добирати одне до одного за якимось принципом [18]. Визначення особистих і професійних якостей людей для встановлення їх відповідності виконуваний роботі [24].
Відбір	Здійснення, виокремлення із загальної маси за певною ознакою [27]. Прийняття рішення про зарахування кандидатів, які за результатами випробувань більш придатні до майбутньої діяльності [28].
Звільнення	Припинення трудових відносин між працівником і роботодавцем [38].

Аналіз сучасного стану та проблем добору кадрів на державну службу в умовах реалізації нового Закону України «Про державну службу», вітчизняних напрацювань у цій сфері впродовж попередніх років та зарубіжного досвіду, насамперед країн Європейського Союзу, вплив яких

найбільше позначився на нашій історії та ментальності, сприятиме створенню дієвої системи добору кадрів в органах державної влади, дасть можливість по-науковому підійти до розроблення стратегії і тактики формування персоналу у сфері державної служби України.

У науковій та спеціальній літературі добір розглядається як: процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кандидатів для виконання посадових обов'язків; комплекс заходів для забезпечення відповідності індивідуально-психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійно-посадової діяльності в органах державної влади [5]; визначення відповідності працівника виконуваний роботі; можливість подальшого використання працівника; результати професійної діяльності; місце працівника в системі внутрішніх колективних відносин [9]; передбачає ретельне вивчення професійних і особистих якостей претендентів з кадрового резерву та існуючого складу претендентів [18] тощо.

В Енциклопедії державного управління наведене таке визначення: добір кадрів – це процес пошуку, відбору й прийняття працівників на вакантні або такі, що стануть вакантними, посади. Процес добору кадрів часто ототожнюється з відбором кадрів, проте відбір можна вважати складовим елементом системи добору [22]. В Енциклопедичному словнику з державного управління визначено: відбір кадрів – це процес виокремлення із загальної чисельності працівників фахівців за певними ознаками професійної діяльності [21].

У цьому словнику описано також сутність поняття «відбір на державну службу» як складний структурований процес, під час якого виявляється здатність кадрів працювати в певній організації на даній конкретній посаді державної служби, де кожна стадія має особливе значення [12]. На наш погляд, добір кадрів на державну службу є процесом послідовних дій, визначених у законодавчому порядку, з пошуку, відбору та призначення кандидатів на вакантні посади державної служби.

Головними суб'єктами системи добору кадрів на державну службу є: Комісія з питань вищого корпусу державної служби, конкурсні комісії, керівники державної служби в державному органі та служби управління персоналом. До системи добору кадрів державної служби України належать: визначення вимог до претендентів на конкретні вакантні посади державної служби; огляд і оцінювання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів, розміщення оголошень про набір; конкурсний відбір [22].

Зазначимо також, що процедура добору кадрів включає декілька етапів або стадій. За М. Армстронгом, процедура добору кадрів включає три стадії: визначення вимог, ухвалення рішення про умови зайнятості; залучення кандидатів; відбір кандидатів [2]. На наш погляд, з метою вдосконалення добору кадрів на державну службу доцільно виокремити такі етапи добору персоналу: планування добору кадрів; відбір кадрів; визначення розміру заробітної плати, матеріальних та моральних стимулів; професійна адаптація, професійне навчання; розробка індивідуальної кар'єри нових прийнятих працівників [3].

Ефективний добір кадрів на державну службу має базуватися на основоположних принципах: забезпечення рівного доступу, політичної неупередженості, законності, довіри суспільства, недискримінації, прозорості, доброчесності, надійності та відповідності методів тестування, узгодженості застосування методів тестування, ефективного і справедливого процесу відбору.

Добір кадрів передбачає залучення компетентних, високопрофесійних та доброчесних кадрів, здатних працювати в сучасних умовах. Важливе значення для вдосконалення добору кадрів на державну службу мають методи добору персоналу – організаційні прийоми та способи виявлення професійно-ділових та особистісних якостей працівників, що дозволяють об'єктивно судити про їх відповідність визначеним посадам. У науковій літературі виділяють такі методи добору персоналу: проведення конкурсу; метод біографічних даних; тестування на виявлення інтелектуальних

здібностей, професійної придатності, особистісних якостей; випробування; співбесіда або кваліфікаційна розмова; матричний метод оцінювання якостей, наявних здібностей; методи графологічних експертиз та поліграфів; метод «assessmentcentre»; кадровий аутсорсинг [2].

На думку авторів, у сфері державної служби як головні методи доцільно застосовувати метод проведення конкурсу, алгоритм якого прописаний у Законі України «Про державну службу» та Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, і метод «assessmentcentre» – залучення досвідчених професіоналів-експертів і комплексне використання системи спеціальних методів (тестів, анкет, дискусій, аналізу ситуацій та розв'язання комплексних ситуаційних завдань, ділових ігор) [14; 16].

Таким чином, на основі комплексного дослідження сучасного стану та проблем добору кадрів у сфері державної служби України сформулюємо авторське визначення поняття «добір». Добір кадрів на державну службу – як сукупність послідовних дій визначення відповідності кандидатів вимогам вакантної посади в органі державної влади, окреслених нормативними документами, що є складовою державної кадрової політики України. Запропоноване нами визначення дозволяє розглядати добір кадрів на державну службу як процедуру, окреслену нормативними документами, як складову державної кадрової політики, як процес, що триває певний проміжок часу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ КАДРІВ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ВІННИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ З ГІДРОМЕТЕОРОЛОГІЇ

2.1 Організаційно - економічна характеристика досліджуваної установи

Кваліфікаційна робота виконана за матеріалами Вінницького обласного центру з гідрометеорології (далі – ЦГМ) є бюджетною неприбутковою організацією, що належить до сфери управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій (далі ДСНС), та безпосередньо підпорядковується Українському гідрометеорологічному центру (далі – УкрГМЦ).

ЦГМ у межах повноважень бере участь у реалізації державної політики у сфері гідрометеорологічної діяльності. У своїй діяльності ЦГМ керується Конституцією України, Законом України «Про гідрометеорологічну діяльність», іншими законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, актами ДСНС України, Положенням про Український гідрометеорологічний центр, наказами, розпорядженнями та дорученнями УкрГМЦ, чинними нормативно-технічними документами та Положенням (Додаток А).

Для вирішення поточних та перспективних питань діяльності в ЦГМ створюється Технічна рада Положення про раду та її склад затверджується начальником ЦГМ. Технічна рада є вищим дорадчим органом ЦГМ. Рішення Технічної ради за необхідності впроваджуються наказами начальника ЦГМ.

ЦГМ є юридичною особою, має самостійний баланс, реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України та банках України, печатку із зображенням Державного герба України і своїм найменуванням.

Найменування та місце знаходження ЦГМ: Повна назва: ВІННИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР З ГІДРОМЕТЕОПРОЛОГІЇ. Скорочена назва: ВІННИЦЬКИЙ ЦГМ. Місцезнаходження: 21010, м. Вінниця, вул. Руданського/І. Богуна, 14/127. ЦГМ є бюджетною установою та утримується за рахунок коштів державного бюджету.

ЦГМ має право укладати договори та угоди, набувати майнові та особисті немайнові права й обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді відповідно до вимог чинного законодавства України. Положення, штатний розпис, структура, кошторис ЦГМ затверджується ДСНС. Виконує свої завдання та функції безпосередньо та через підпорядковані структурні підрозділи. Діяльність ЦГМ здійснюється на основі планів гідрометеорологічної діяльності, яка затверджується УкрГМЦ.

Основні завдання ЦГМ.

1. Забезпечення проведення гідрометеорологічних спостережень і базових спостережень за забрудненням навколишнього природного середовища, збір, оброблення, узагальнення матеріалів спостережень, проведення гідроморфологічного моніторингу.
2. Забезпечення прогнозування погоди, агрометеорологічних умов вегетації сільськогосподарських культур та їх врожайності, небезпечних і стихійних гідрометеорологічних явищ.
3. Забезпечення органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, Збройних Сил України, суб'єктів галузей економіки, населення, інших споживачів інформацією загального користування про гідрометеорологічні умови та забруднення навколишнього природного середовища, 4. Забезпечення впровадження та функціонування системи управління якістю метеорологічного обслуговування цивільної авіації відповідно до діючих національних стандартів України з питань управління якістю.
5. Забезпечення метеорологічного обслуговування цивільної авіації.

Організаційна структура чітко представлена на рисунку 2.1., в якій велика увага приділяється встановленню взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності.

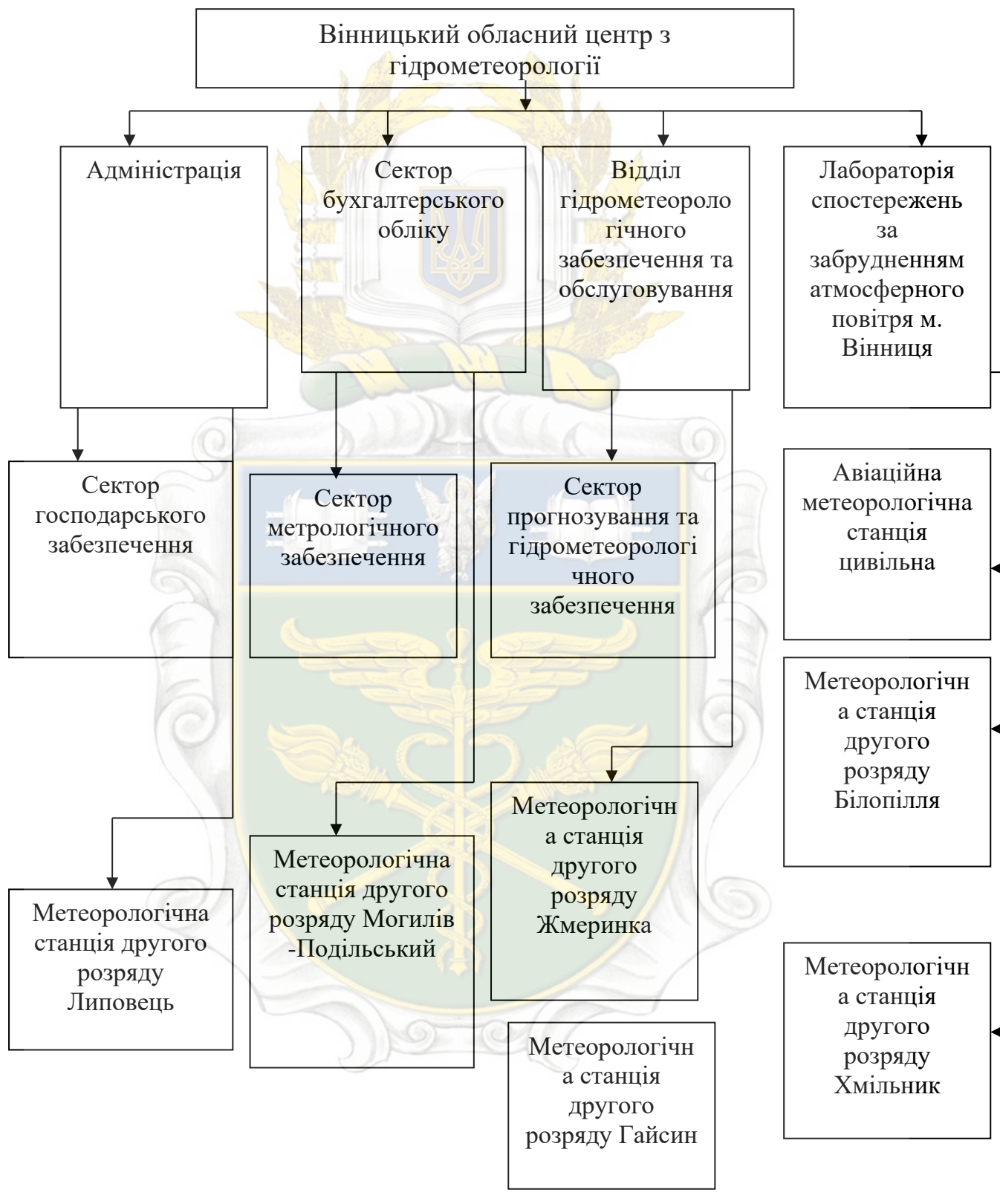


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ЦГМ

В організаційній структурі реалізуються різні вимоги до удосконалення систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

ЦГМ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади Головою ДСНС за поданням УкрГМЦ та погодженням із Вінницькою обласною державною адміністрацією. Начальник ЦГМ повинен знати вимоги чинного законодавства та нормативних актів у сфері гідрометеорологічної діяльності, трудових відносин, фінансової та виконавської дисципліни, охорони праці і техніки безпеки та відповідати таким кваліфікаційним вимогам: повна вища освіта; стаж роботи в системі національної гідрометеорологічної служби — не менше п'яти років.

Начальник ЦГМ: здійснює керівництво діяльністю ЦГМ, несе персональну відповідальність за виконання покладених на ЦГМ завдань і функцій та планів результатів його діяльності, планів робіт, дотримання законодавства і нормативно-технічних документів, а також цільове та ефективне використання коштів державного бюджету, своєчасність і повноту сплати податків, внесення інших обов'язкових платежів до бюджету та державних цільових фондів, дотримання затверджених кошторисів та планів асигнувань, організацію бухгалтерського обліку, облік та схоронність матеріальних цінностей і документації, складання та подання в установленому порядку звітності про діяльність, виплату заробітної плати в установлені терміни, організацію і контроль за дотриманням правил охорони праці і пожежної безпеки; визначає повноваження і відповідальність заступників начальника ЦГМ, керівників підпорядкованих структурних підрозділів; забезпечує повне і своєчасне виконання планів роботи ЦГМ і підпорядкованих структурних підрозділів, доведення і виконання наказів, розпоряджень і доручень УкрГМЦ, ДСНС, а також настанов з питань гідрометеорологічної діяльності; розробляє проект положення, штатного розпису, структури, кошторису ЦГМ і подає їх на погодження до УкрГМЦ;

забезпечує на підставі планів гідрометеорологічної діяльності складання проекту кошторису на плановий та наступні за планом два бюджетні періоди та подає їх до УкрГМЦ; затверджує положення про підпорядковані структурні підрозділи (по спеціалізованих підрозділах – за погодженням з УкрГМЦ), посадові інструкції працівників а також положення про Технічну раду ЦГМ та її склад; розпоряджається коштами в межах затвердженого кошторису та плану асигнувань державного бюджету на відповідний рік; організовує здійснення попереднього і поточного внутрішнього фінансового контролю, розгляд матеріалів контрольних заходів і відповідно до чинного законодавства вжиття заходів щодо усунення виявлених недоліків; несе відповідальність за розгляд матеріалів контрольних заходів і відповідно до чинного законодавства вжиття заходів щодо усунення виявлених недоліків; забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо запобігання та виявлення корупції.

Поняття фінансового стану установи державного сектору економіки визначається рядом господарських факторів та характеризується системою показників, які відображають рух фінансових ресурсів спеціального та загального фондів.

Завдання аналізу визначають поділ доходів та видатків установ державного сектору економіки, а також здійснення аналітичної роботи щодо проведення розрахунків показників їх діяльності.

Відповідно до Бюджетного кодексу доходи установ поділяються на доходи загального фонду та спеціального фонду. Загальний фонд охоплює всі доходи, крім тих, що призначені для зарахування до спеціального фонду. На рівні установ до доходів загального фонду належать кошти, які надходять із загального фонду державного бюджету та з місцевих бюджетів.

Доходи спеціального фонду це власні надходження установи і доходів за іншими надходженнями спецфонду. Власними надходженнями бюджетних установ є кошти, які отримані від надання послуг, виконання робіт чи здійснення іншої діяльності з виконання окремих доручень, а також

як гранти та дарунки (благодійні внески).

Фінансовий аналіз проведемо на основі звітностей підприємства (Додаток Б, В).

При дослідженні балансу, як правило, проводиться горизонтальний і вертикальний аналіз звітності. Горизонтальний аналіз ґрунтується на співставленні облікових даних установи за певні періоди у відносних та абсолютних показниках (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1- Горизонтальний аналіз активів і пасивів ЦГМ за період 2018-2020рр. (грн.)

ПОКАЗНИКИ	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (тис. грн.)		Відносне відхилення (%)	
				2019 від 2018	2020 від 2019	2019 від 2018	2020 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
Нефінансові активи							
Основні засоби	4291806	4872206	5436771	133624	564565	21,72	11,59
Незавершені капітальні інвестиції	4291806	560000	0	133624	-560000	21,72	-100
НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ	1754163	5615570	5649527	225145	33957	12,83	0,61
ФІНАНСОВІ АКТИВИ	1138932	98665	44816	91521	-53849	8,04	-54,58
АКТИВИ	2592	5714235	5694343	0	-19892	0,00	-0,35
ПАСИВ							
Внесений капітал	617823	6421099	7214280	1364077	793181	220,79	12,35
Цільове фінансування	242254	560000	0	-1400542	-560000	-578,13	-100
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	860077	5699548	5690079	-36465	-9469	-4,24	-0,17
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	14687	4264	0	-10423	x	-70,97
БАЛАНС		5714235	5694343		-19892		-0,35

У 2020 році порівняно із 2019 роком спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 0,35%. Тобто у організації скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що доходи зростають при зниженні суми активів, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів. Зменшення суми балансу зумовлене скороченням фінансових активів у 2020 році на (-54,58%). Скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням власного капіталу (-0,17%) і зобов'язань (-70,97%). Факт скорочення суми власного

капіталу вказує на зниження рівня благополуччя установи у 2020 році. Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу установи.

Наступним етапом аналізу діяльності установи проведемо аналіз фінансового результату, який наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз звіту про фінансові результати ЦГМ за період 2018-2020 рр.(грн.)

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
ДОХОДИ					
Бюджетні асигнування	6922952	8166721	13886300	1243769	5719579
Доходи від надання послуг(виконання робіт)	762800	735063	692636	-27737	-42427
Доходи від продажу активів	-	7700	1042	7700	-6658
Усього доходів від обмінних операцій	7685752	8909484	14579978	1223732	5670494
ВИТРАТИ					
Витрати на виконання бюджетних програм	7005999	8272327	14048465	1266328	5776138
Витрати на виготовлення продукції(надання послуг, виконання робіт)	865447	693468	763682	-171979	70214
Інші витрати за обмінними операціями	57407	70376	16401	12969	-53975
Усього витрат за обмінними операціями	7928853	9036171	14828548	1107318	5792377
Інші витрати за необмінними операціями	22692	24479	24275	1787	-204
Усього витрат	7951545	9060650	14852823	1109105	5792173
Профіцит/дефіцит за звітний період	-265793	-151166	-272845	-416959	-424011

Проведений аналіз засвідчує, що дефіцит станом на 2020 рік становить – 272845 грн. Для оцінки фінансового стану проведено аналіз динаміки фінансового результату, який наведено на рисунку 2.2.

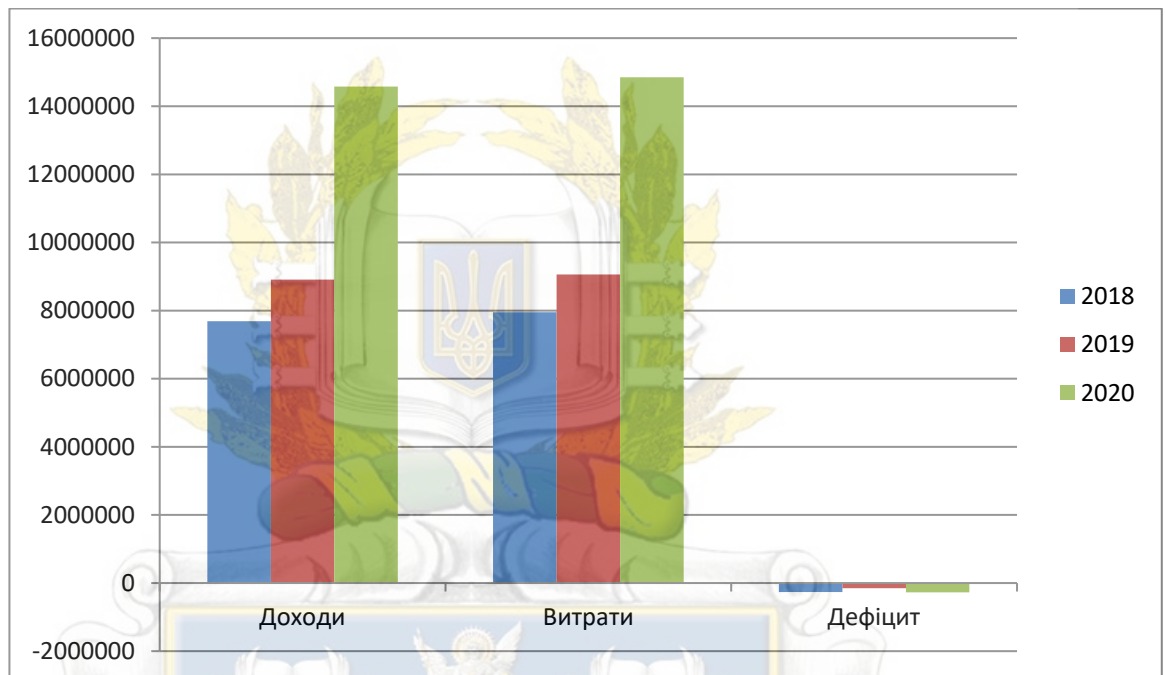


Рисунок 2.2 – Аналіз динаміки фінансового результату ЦГМ за період 2018-2020 рр.(грн.)

Аналізуючи даний графік, слід вказати, що негативне значення фінансового результату вказує на перевищення видатків над доходами. Від’ємне значення показує стан коли видатки перевищують отримані доходи. Недофінансування коштів із бюджету установою перекривається за рахунок надходження коштів по спеціальному фонду від надання послуг за основною діяльністю та інших господарських послуг. Фінансовий результат бюджетної установи фактично визначає результат виконання кошторису.

Тому, підвищення ефективності економічної та фінансової діяльності неприбуткових організацій переважно залежить від обґрунтованості, своєчасності і доцільності прийнятих рішень. Тому аналіз динаміки доходів і видатків, а також аналіз фінансового результату діяльності установи є необхідною складовою ефективного управління організацією. Це забезпечить

цільове та більш ефективне використання коштів та позитивно відіб'ється на процесі діяльності державної установи.

Наступним етапом аналізу буде характеристика власного капіталу. Власний капіталом установи ЦГМ це власні джерела утворення господарських засобів, які забезпечують безперервну діяльність установи, тобто це величина власного капіталу та є сумою вартісного вираження внесеного капіталу і фінансових результатів та переоцінок.

Аналіз звіту про власний капітал ЦГМ за 2020 рік представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Звіт про власний капітал ЦГМ за 2020 рік

Стаття	Внесений капітал	Фінансовий результат	Цільове фінансування	Разом
Залишок на початок року	6421099	-1281551	560000	5699548
Скоригований залишок на початок року	6421099	-1281551	560000	5699548
Профіцит/дефіцит за звітний період	-	-272845		-272845
Інші зміни в капіталі	793181	30195	-560000	263376
Разом змін в капіталі	793181	-242650	-560000	-9469
Залишок на кінець року	7314280	-1524201		5690079

Відповідно до Порядку визначається збільшення капіталу із придбання активів, закріплених на праві господарського відання за рішеннями органу управління за розпорядником бюджетних коштів.

Звіт про власний капітал відображає інформацію про суми, на які коригували залишки на початок на капітал у дооцінках, а також дані про коригування суми залишку на початок року, у разі проведення таких коригувань.

Аналіз таблиці свідчить про те, що залишок на початок року становить 5699548 грн., а залишок на кінець року 56900791грн. Зміни в капіталі становлять 9469 грн.

Таким чином, поетапне здійснення аналізу фінансової діяльності

установи дозволяє виявити структурні особливості грошових надходжень, проаналізувати динаміку фінансування за загальним та спеціальним фондами, та ефективність їх використання. З огляду на наведене, можна дійти висновків, що установам виділяється фінансування тільки за наявності затверджених кошторисів, планів асигнувань загального та спеціального фонду.

2.2 Аналіз механізму добору та звільнення кадрів у процесі діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій Вінницького обласного центру з гідрометеорології

Здійснення добору кадрів у ЦГМ має на меті забезпечити якісним, професійним та фаховим складом, для забезпечення ЦГМ у потребі, що стосується заповнення державними службовцями вакантних місць у структурних підрозділах.

Згідно даних про кількість штатних одиниць ЦГМ працює 97 осіб від вищої до нижчої посади можна навести в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Кількість штатних одиниць у ЦГМ на 01.01.2021р.

№ п/п	Посада	Кількість штатних одиниць станом на 01.01.2021 р.
1.	Начальник центру	1
2.	Заступник начальника центру	1
3.	Провідний інженер з охорони праці	1
4.	Інспектор з кадрів	1
5.	Юрисконсульт	1
6.	Інженер-радіолог	1
7.	Сектор бухгалтерського обліку	3
8.	Відділ гідрометеорологічного забезпечення та обслуговування	12
9.	Сектор метрологічного забезпечення	4
10.	Сектор господарського забезпечення	3,5

Продовження таблиці 2.4

11.	Лабораторія спостережень за забрудненням атмосферного повітря (м.Вінниця)	4,5
12.	Авіаційна метеорологічна станція цивільна другого розряду (АМСЦ) Вінниця	25
13.	Метеорологічна станція другого розряду Білопілля	7
14.	Метеорологічна станція другого розряду Хмільник	7
15.	Метеорологічна станція другого розряду Жмеринка	7
16.	Метеорологічна станція другого розряду Могилів-Подільський	7
17.	Метеорологічна станція другого розряду Гайсин	7
18.	Метеорологічна станція другого розряду Липовець	7
Всього службовців		97

Кількість та рух кадрів за різними процедурами у ЦГМ в порівнянні за 2018-2020 рр. можна згрупувати у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Кількість та рух кадрів за різними процедурами у ЦГМ в порівнянні за період 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення			
				Абсол. 19/18	Відн. 19/18	Абсол. 20/19	Відн. 20/19
Середньоспискова чисельність штатних працівників	96	97	97	1	1,04	-	-
Чоловіків	64	65	65	1	1,5	-	-
Жінок	32	32	32	-	-	-	-
Добір кадрів у							
- шляхом проведення конкурсного відбору;		1-		-	1	-	-
- стажування особи в управлінні із подальшим її працевлаштуванням;			-			-	-
- добір кадрів із кадрового резерву.	-		-			-	-
Звільнено працівників	-						

Проаналізувавши дані таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки про те, що середньоспискова чисельність штатних працівників у 2019 році збільшилася на одного працівника порівняно із 2018 роком.

Співвідношення кількості чоловіків та жінок до загальної середньоспискової чисельності службовців у ЦГМ за 2020 р. становить 64,1 % чоловіків та 35,9 % жінок, тобто переважна кількість чоловіків. Співвідношення можна побачити на рисунку 2.3.

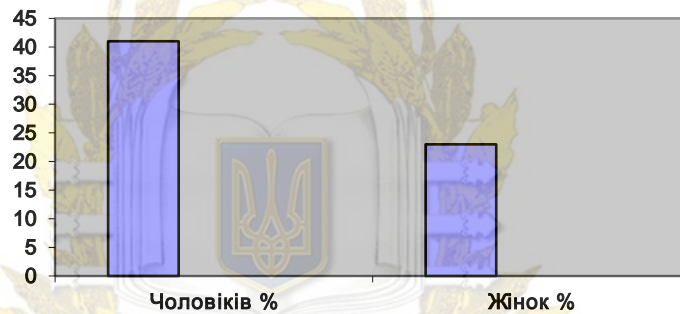


Рисунок 2.3 - Співвідношення кількості чоловіків та жінок у ЦГМ

Щодо добору працівників відбулося збільшення на одного працівника у 2019 році. Стабільність складу персоналу установи свідчить про укомплектованість кожного структурного підрозділу ЦГМ.

Також можна зробити аналіз кадрів ЦГМ за статтю та за рівнем освіти, дані наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз кадрів ЦГМ

Рівень освіти	Всього осіб	Із загальної чисельності			
		Чол.	%	Жінки	%
Чисельність працівників, що закінчили навчальні заклади освіти:					
Повна вища освіта III-IV рівень акредитації (університети, інститути, академії, консерваторії). Освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр», «Спеціаліст»	17	13	22	4	6
Неповна вища освіта III-IV рівень акредитації (університети, інститути, академії, консерваторії). Освітньо-кваліфікаційний рівень «Бакалавр»	20	17	13	3	5

Закінчення таблиці 2.6

Неповна вища освіта, I-II рівень акредитації (коледжі, технікуми, училища) освітньо-кваліфікаційний рівень молодший спеціаліст	20	15	20	5	5
Неповна вища освіта, кваліфікований робітник I-II рівень акредитації (коледжі, технікуми, училища)	40	30	24	10	6
Всього штатних працівників на початок 2021 року	97	65	78	32	22

Згідно аналізу таблиці 2.6. можна зробити висновки, що у ЦГМ працюють кадри з достатнім рівнем кваліфікації, а саме 28 % від загальної кількості мають повну вищу освіту, 18 % працівників її здобувають, 25% працівників молодші спеціалісти та 30 % працівників, що мають освіту кваліфікованого робітника за профілем, тому можна вважати що кожен працівник відповідає своїй займаній посаді. Схематично можна зобразити на рисунку 2.4.

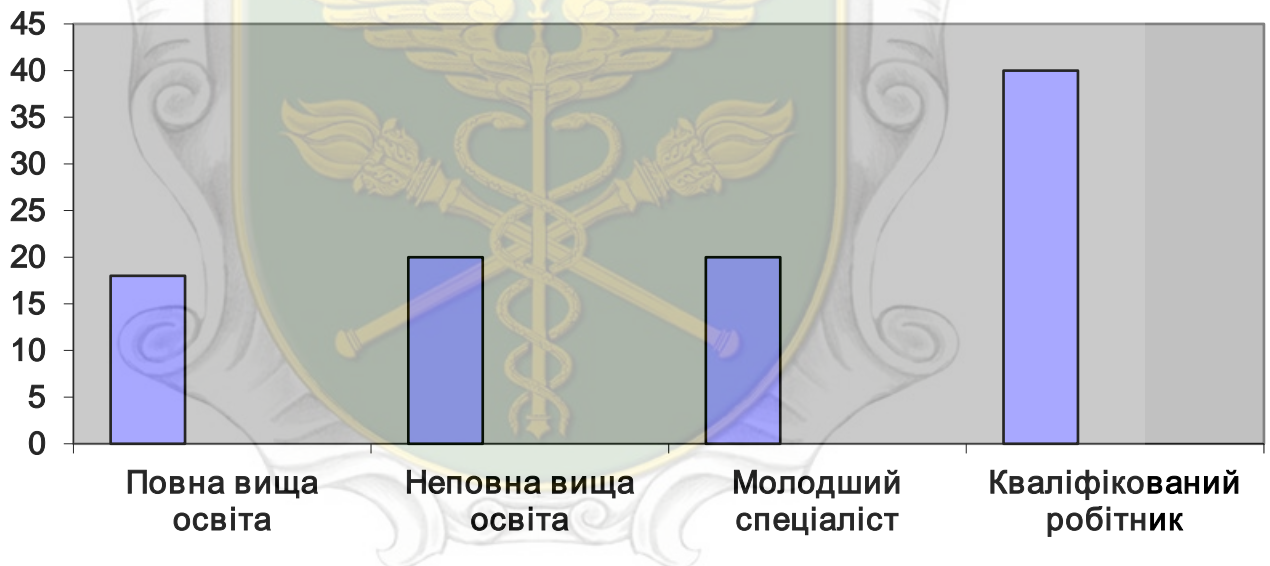


Рисунок 2.3 - Співвідношення працівників та їх рівень освіти ЦГМ

Кадровий склад ЦГМ в повній мірі відповідає вимогам тих посад, які вони обіймають, маючи в своєму активі специфічну профільну освіту, яка задовольняє всі без виключення посади згідно штатного розпису.

На рисунку 2.4 схематично зобразимо спрощену схему добору у ЦГМ згідно з методикою процесу управління персоналом, де відповідно I, II, III – можливі шляхи заповнення вакансій III–VII категорій посад державної установи, а саме : I – заповнення вакансій шляхом конкурсного відбору, II – заповнення вакансій з кадрового резерву, III – заповнення вакансій за результатами стажування. Блок IV – списки осіб, які перебувають у кадровому резерві на посадах, блок V – відмова (непридатність особи відповідній посаді), блок A1 – визначення знань кандидатів при конкурсному відборі.

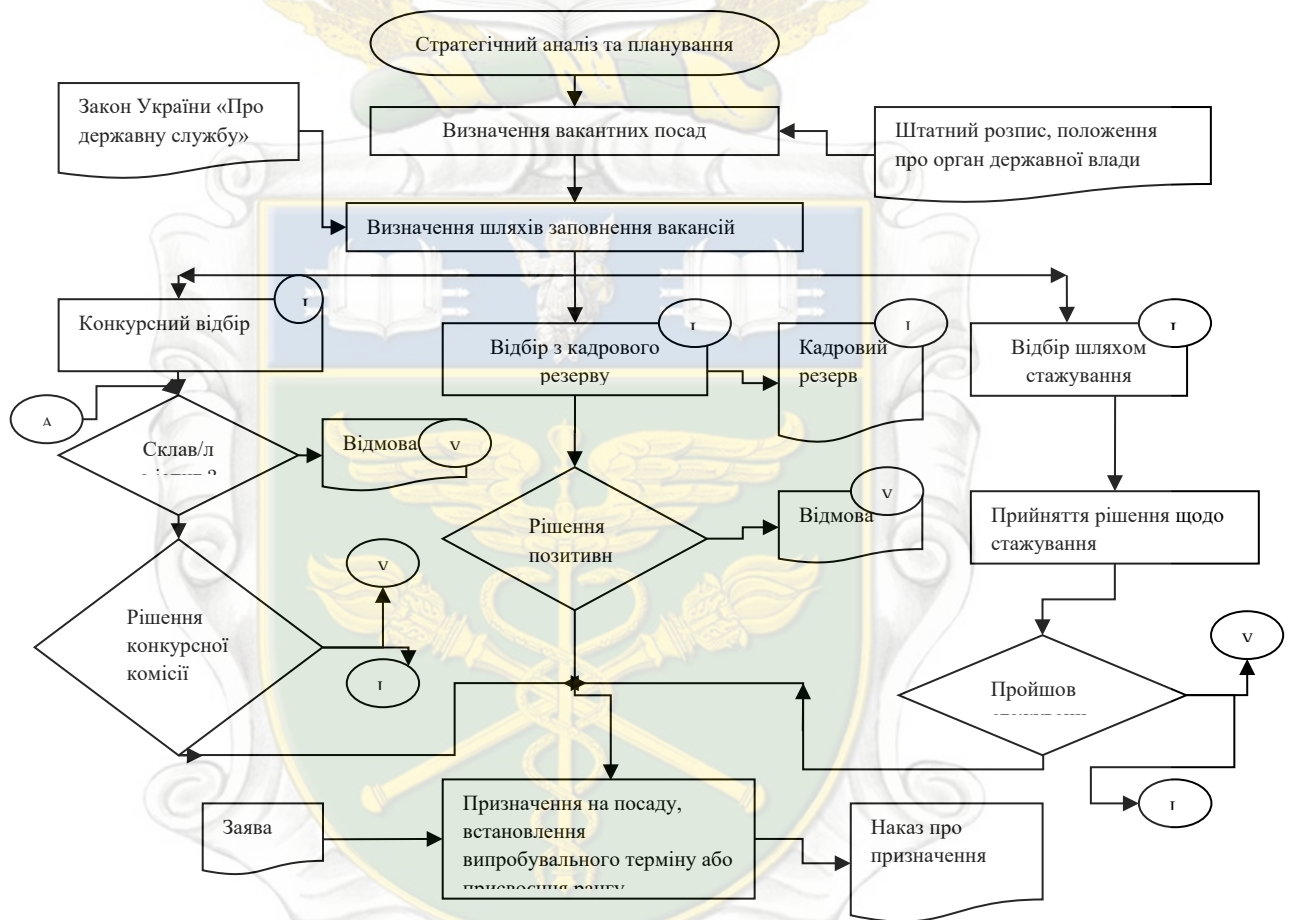


Рисунок 2.4 - Спрощена блок-схема діючої системи добору ЦГМ

Давши визначення позначенням на рисунку 2.4, опишемо етапи блок-схеми. При наявності вакантної посади в державній установі є три шляхи для кандидата на посаду стати державним службовцем : I, II та III. Почнемо з першого шляху – заповнення вакансій на основі конкурсного відбору (I) . За

рішенням конкурсної комісії за результатами складеного іспиту (A1) особа може бути: занесена в списки осіб, які перебувають у кадровому резерві на посадах державних службовців (IV); визнана непридатною для цієї посади – відмова (V); призначена на вакантну посаду. Другий етап II – відбір з кадрового резерву – передбачає можливість для одних осіб, зарахованих в кадровий резерв на посаду державного службовця, яка стала вакантною, претендувати без проходження конкурсу, а для інших – відмову (V). Третій етап заповнення вакансій – відбір шляхом стажування (III) – передбачає за результатами стажування на посаді в органі державної влади прийняття рішення : особу занести в списки кадрового резерву на посади державних службовців (IV); визнати непридатною для цієї посади – відмова (V); призначити на вакантну посаду.

Детальний опис почнемо з першого шляху заповнення вакансій I – конкурсного відбору. Прийняття на конкурсній основі, що зображено на рис. 2.5 , складається із двох компонентів: набору, до якого належить публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі та прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; підбору, до якого належать попередній розгляд документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади та проведення іспиту, за результатами якого конкурсна комісія пропонує керівнику установи відібрану кандидатуру на вакантну посаду, не рекомендує жодного кандидата або пропонує кандидата чи кандидатів на зарахування в кадровий резерв.

Набір, як перший компонент проведення конкурсу, починається із визначення основних вимог до кандидатів, які містяться у типових професійно-кваліфікаційних характеристиках посад державних службовців. Ці вимоги публікуються в оголошенні про проведення конкурсу (етап 1 п. I на рис. 2.5). Особи можуть надавати додаткову інформацію стосовно своєї освіти, досвіду роботи, професійного рівня і репутації.

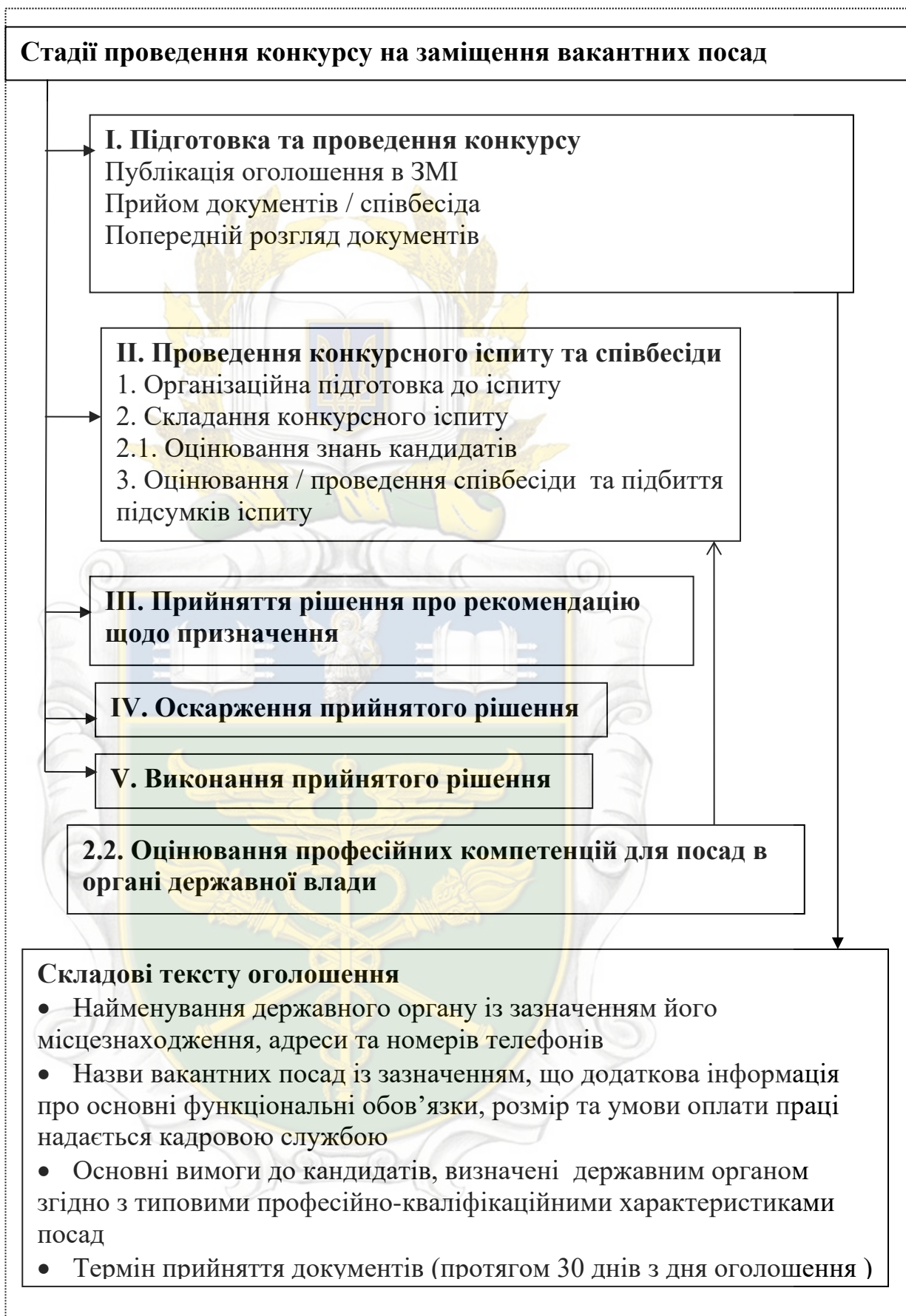


Рисунок 2.5 - Проведення конкурсу на заміщення вакантних посад

На практиці це зводиться до прийому документів від усіх бажаючих (як приклад, етап 2 п. I на рис. 2.4) та їхнього попереднього розгляду (як приклад, етап 3 п. I на рис. 2.4). Цей етап є початковим дослідженням кандидата. Хоча актуальною є проблема інтегрування тестових завдань з біографічними даними.

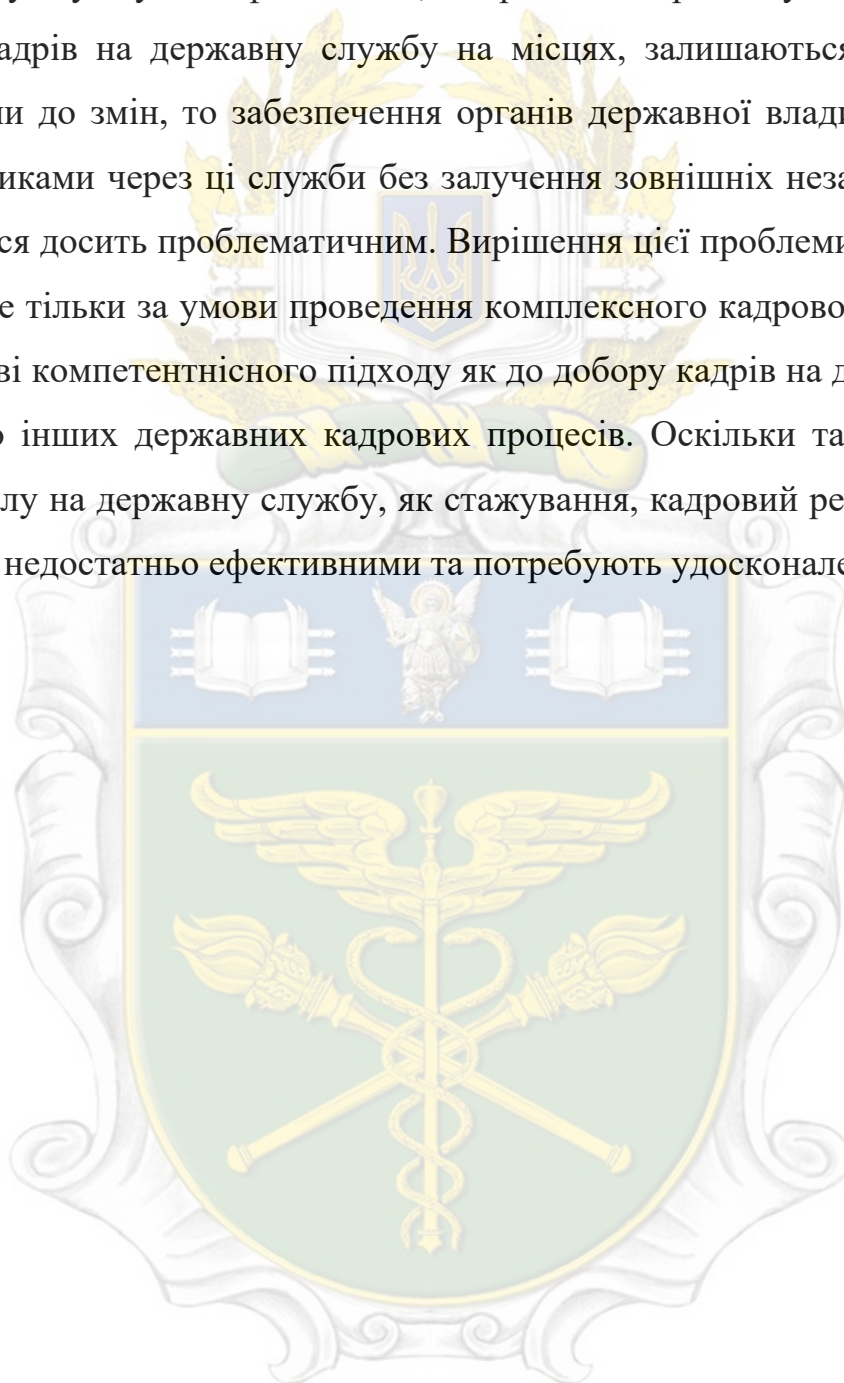
Конкурс дозволяє відібрати серед великої кількості кандидатів найбільш відповідних для конкретної посади, а також допомагає зрозуміти прогалини в особистому та професійному розвитку та сприяє самовдосконаленню кандидатів.

У цьому контексті наведемо дослідження особистості-кандидата, яке використовують у психології, виділяючи чотири етапи: life-дані (L-дані, життєві записи), observer-дані (O-дані, дані спостережень), self-report-дані (S – дані, дані самоопису та самооцінювання), test-дані (T-дані, дані тестування). Утворюється акронім LOST, що в перекладі означає «втрачений», це ще раз підтверджує необхідність збору багатьох даних для дослідження особистості кандидата. У цілому кожна складова є підтвердженням чи спростуванням складових загальної картини про особистість кандидата.

Виконаємо порівняння існуючої системи проведення конкурсного відбору (рис. 2.5) з чотирма етапами дослідження особистості-кандидата. Так, можна помітити, що перший та другий етап дослідження особистості (life-дані та observer-дані) тотожні стадії I (рис. 2.5) – підготовці та проведення конкурсу, якщо life-дані вважати поданням даних від кандидатів про освіту, місце і стаж роботи, особу (паспортні дані), а observer-дані вважати як подані кандидатом рекомендації та характеристики від попередніх роботодавців. Стадію II (проведення конкурсного іспиту та співбесіди) немає з чим ототожнити. Третій і четвертий етапи оцінювання особистості передбачають самооцінювання кандидата (self-report-дані), проведення тестування (test-дані), а реальний стан справ не передбачає цих етапів, лише оцінювання знань кандидатів (із рис. 2.5). Аналіз дає нам

підстави стверджувати, що при проведенні конкурсного відбору особистість кандидата оцінюють не повною мірою.

У цьому контексті можна припустити, що оскільки нині добір на державну службу є неефективним, а державні кадрові служби які здійснюють добір кадрів на державну службу на місцях, залишаються інертними і не готовими до змін, то забезпечення органів державної влади компетентними працівниками через ці служби без залучення зовнішніх незалежних фахівців видається досить проблематичним. Вирішення цієї проблеми, на нашу думку, можливе тільки за умови проведення комплексного кадрового реформування на основі компетентнісного підходу як до добору кадрів на державну службу, так і до інших державних кадрових процесів. Оскільки такі шляхи добору персоналу на державну службу, як стажування, кадровий резерв, конкурсний відбір є недостатньо ефективними та потребують удосконалення.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ КАДРІВ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ВІННИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ З ГІДРОМЕТЕОРОЛОГІЇ

3.1 Напрями удосконалення механізму добору кадрів Вінницького обласного центру з гідрометеорології

Враховуючи проведений нами теоретико-методологічний аналіз шляхів заповнення вакансій та розроблені шляхи його удосконалення на, вважаємо необхідним проведення емпіричного дослідження проблем добору кадрів ЦГМ та шляхів їх удосконалення.

Саме тому для з'ясування сучасного стану кадрових процесів ЦГМ нами було проведено експертне дослідження. В анкетуванні взяли участь керівники та працівники кадрових служб та науковці у сфері державного управління (викладацький склад в магістратурі). Опитані державні службовці (керівники та працівники кадрових служб місцевих органів державної влади) володіють досвідом реалізації кадрових процесів в державній службі на місцях, зокрема добору кадрів на державну службу, а науковці – володіють ще й глибокими знаннями в даній галузі. Саме тому їх можна вважати експертами, адже експерти – це фахівці у галузі державного управління, здатні на підставі своїх знань та досвіду надавати кваліфіковану консультацію. Дослідження мало на меті з'ясувати сучасний стан кадрових процесів у ЦГМ і, зокрема добору кадрів та визначити перспективи його удосконалення.

Завданнями дослідження є :

– на основі аналізу наукових джерел створити анкети емпіричного дослідження щодо можливостей удосконалення добору;

- здійснити емпіричне дослідження;
- за результатами опитування визначити фактори, які впливають на сучасну модель добору України;
- узагальнити та порівняти дані опитування, з'ясувати готовність, необхідність та прогнозовану ефективність впровадження шляхів удосконалення добору кадрів на основі дослідження особистісної складової кандидатів.

Проведене дослідження здійснювалось на основі розроблених анкет. Структурно анкета складалася із трьох блоків і в загальному містила 52 запитання (додаток Д). Анкети розроблялися з використанням методик опитування, узагальнених Д. Дзвінчуком.

Узагальнення та аналіз анкет дає підстави стверджувати, що 15% респондентів бачать прогалини в доборі кадрів на державну службу, відставання службовців від вимог та реалій майбутнього, але виявляють інертність у здійсненні реформування. На нашу думку, частково це відбувається через зневіру у здійсненні змін на краще, а можливо, через страх перед невідомими нововведеннями, які можуть розбалансувати їхнє влаштоване життя. Чотири відсотки опитаних чинять опір реформам, вважаючи їх такими, які не зможуть нічого змінити через закоренілу державну кадрову політику.

Ефективність державної служби респонденти вважають невисокою, оскільки забезпечення державної служби кадрами потребує: кардинальних змін – 87,8%; удосконалення, яке здійснюється повільно, – 80,6 %. Щодо питання про дотримання права на державну службу в Україні, то загальна кількість респондентів поділилася майже навпіл: 54,6% вважають, що право на державну службу в Україні постійно порушується, а 45,4% зазначають, що воно практично не порушується. Можна зробити висновок про те, що, незважаючи на задеклароване право доступу до державної служби, яке згідно зі ст. 4 Закону України «Про державну службу» має кожен громадянин (незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і

національної приналежності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання), добір на державну службу не забезпечує якісного поповнення її лав професіоналами, потребує удосконалення та реформування.

Аналіз анкетування дає підстави стверджувати, що найбільш прийнятною для переважної більшості (81,8%) респондентів є готовність до впровадження новітніх кадрових методик, які допоможуть залучити, і втримати професіоналів та сприяти їх самореалізації на державній службі (рис. 3.1). Для їхньої ефективної діяльності важливим є також сприятливий клімат у колективі.

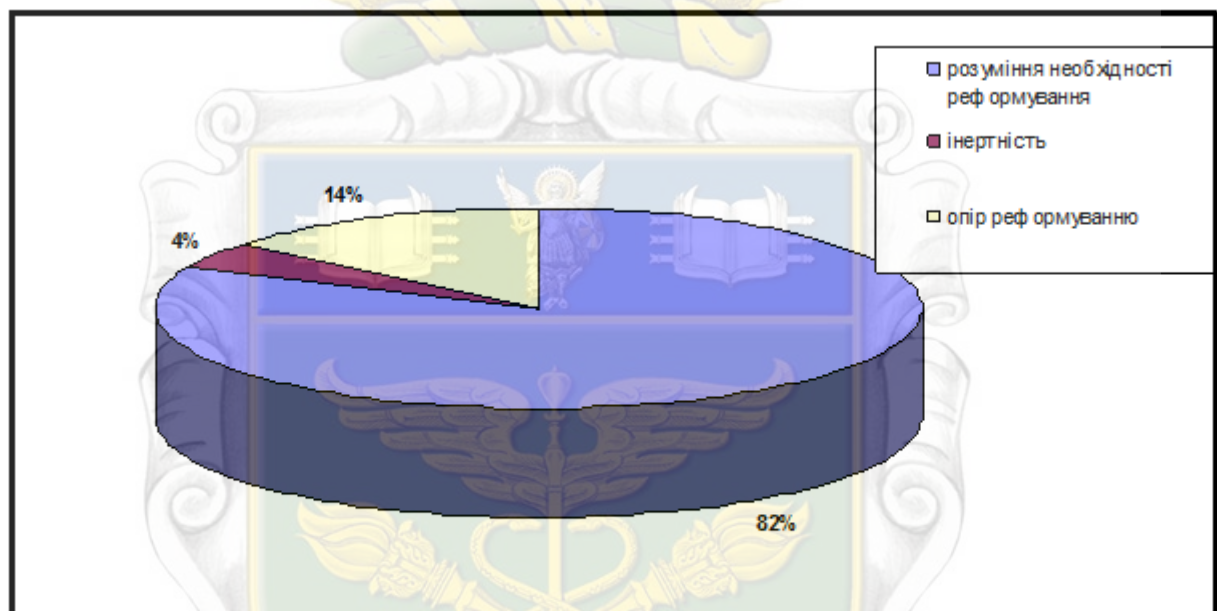


Рисунок 3.1- Сприйняття респондентами реформування державної служби.

Ми поділяємо точку зору щодо доцільності здійснювати кадрове забезпечення на підставі розгляду тонкощів професійної діяльності і особливостей людини, тобто при доборі кандидата на вакантну посаду потрібно враховувати співвідносність вимог вакантної посади в органі державної влади та придатності кандидата. Підтвердженням цього служать результати опитування, згідно з якими переважна більшість респондентів (97,6%) вважають, що державний службовець повинен бути професіоналом. При цьому 95,2% респондентів відзначають необхідність мати відповідні

професійні та особистісні якості (62,6% – повністю погоджуються, а 32,6% – схильні радше підтримати таку думку, ніж не погодитися з нею).

У той же час тільки 5,2% респондентів повністю погоджуються із твердженням, що державні службовці надають послуги високої якості, існує проблема у забезпеченні державної служби професіоналами, здатними надавати громадянам якісні послуги, що відповідають стандартам Європейського Союзу. Крім того, що державні службовці мусять бути професіоналами, їхня праця повинна мати як соціальне, так і матеріальне підґрунтя, бо 66,8% респондентів змінили б свою роботу на більш оплачувану. Цей показник служить доказом того, що ці 66,8% опитаних або є професіоналами, які отримують невисоку заробітну плату, або ж непрофесіоналами, які просто працюють, чекаючи кращої нагоди.

Даючи оцінку сучасному стану можливих шляхів добору на державну службу на посади III–VII категорій, респонденти відзначають: низьку дієвість кадрового резерву – 76% опитаних, формальний характер стажування – 71,8% опитаних, необ'єктивність та непрозорість конкурсної процедури – 68,2% опитаних (рис. 3.2).

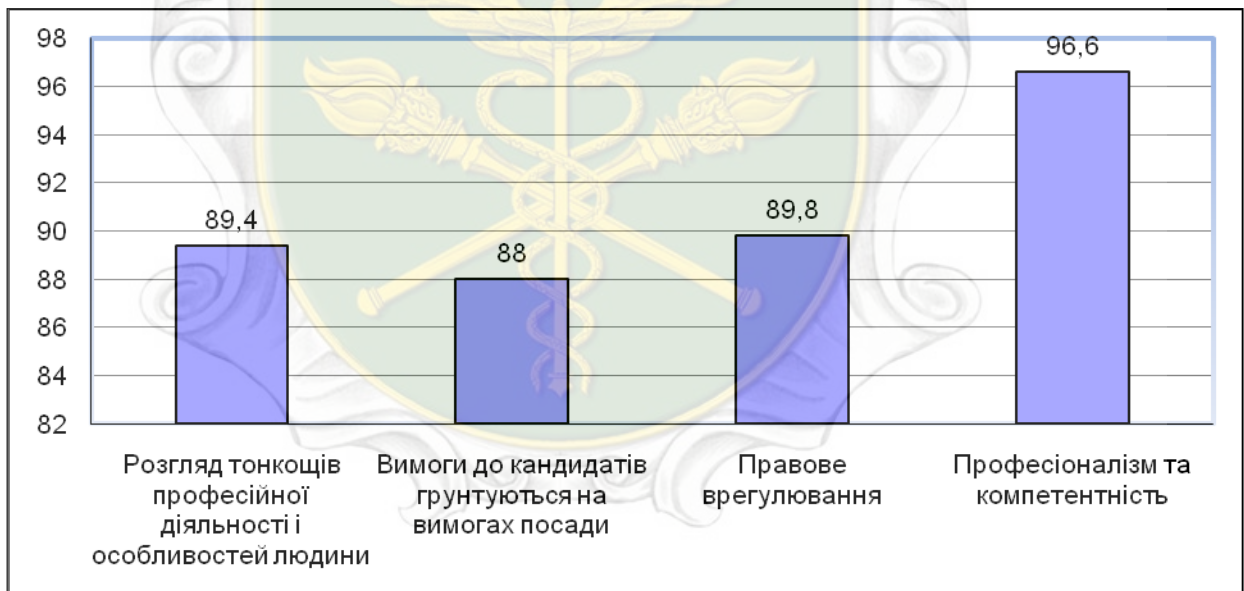


Рисунок 3.2 - Ефективність добору кадрів: існуючий стан справ

Думки респондентів не мають яскраво вираженої переваги стосовно необхідності зберігати основні елементи ефективної радянської державної

кадрової політики (48,8%) та стосовно припущення, що керівники в органах державної влади є такими, які не сприймають будь-які зміни (49%). Так, застосування нових методик можливе лише при повній гармонії запропонованих елементів з існуючою системою державної служби.

Реформування повинно відповідати вимогам часу, бути поступовим, обдуманим, доцільним та стосуватися конкурсного відбору, кадрового резерву та стажування.

Щодо напрямків, за якими слід удосконалювати та реформувати державну службу, респонденти поділились на чотири практично однакові за кількістю групи (рис. 3.3): правове врегулювання – 89,8%, професіоналізм та компетентність – 96,6%, розглядати професійну діяльність службовців разом з особливостями людини – 89,4%, вимоги до кандидатів ґрунтувати на вимогах посади – 88%.

На думку респондентів, нормативно – правове врегулювання кадрових процесів державної політики, тобто система добору державних службовців потребує повного або часткового правового регулювання – 89,8% респондентів, а 73,2% опитаних вважають, що нормативного врегулювання потребує повністю або частково стандартизація відбору на посади державних службовців.

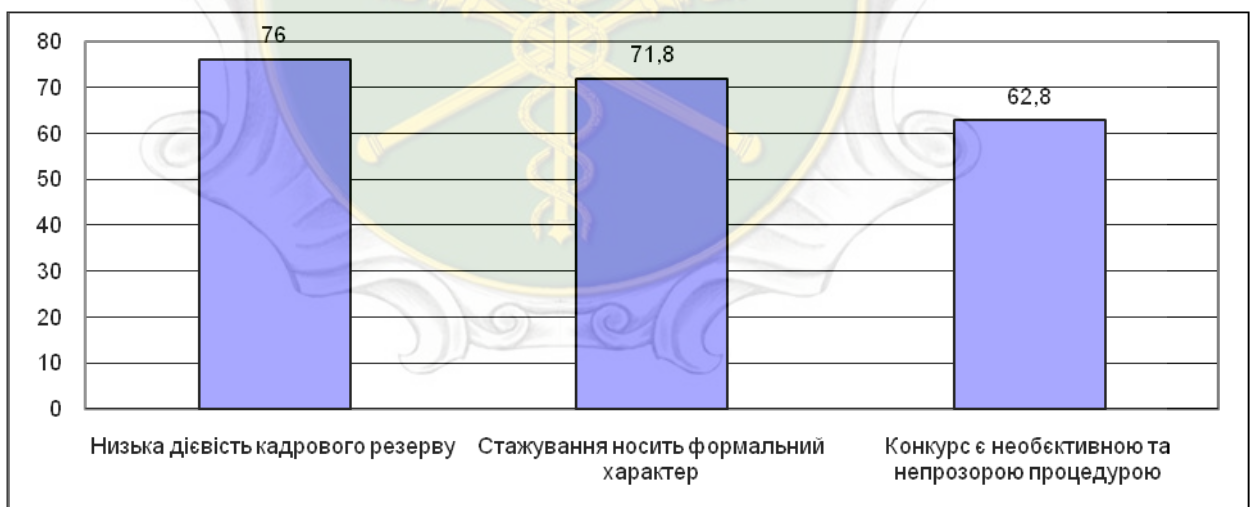


Рисунок 3.3 - Пріоритети розвитку добору державних службовців, визначені учасниками опитування.

Діяльність кадрових служб органів державної влади, що здійснюють реалізацію кадрових процесів у державній службі на місцях, зокрема щодо добору кадрів на державну службу, респонденти (71,2%) вважають такою, що орієнтується на підбір «своїх» кандидатів, тимчасом як їхня діяльність при підборі кандидатів повинна ґрунтуватись на вимогах посади – вважають 92,6 % опитаних. Тому 34,8% респондентів схильні думати, що кадрових служб для ефективного оцінювання кандидатів достатньо, а 65,2% опитаних підтримують створення незалежних центрів оцінювання кандидатів у регіонах. Це підкреслює необхідність незалежного оцінювання претендентів на посади не зацікавленими у кандидаті особами, які зможуть зробити це об'єктивно.

Виникають питання: чи достатньо кадрових служб для ефективного добору кадрів, чи потрібно створювати незалежні центри оцінювання, яким чином кадровим службам оптимізувати добір на державну службу професіоналів з їх професійним розвитком та матеріальними заохоченнями при збільшеному обсязі поточних завдань, із сталою кількістю працівників.

З огляду на результати анкетування вважаємо за можливе проведення оцінювання здібностей фахівцем – незалежним зовнішнім психологом. Це сприятиме ефективному добору державних службовців, вважають 85,2% опитаних, а також зможе поліпшити психологічний клімат у колективі (95,6%) та підвищить ефективність державної служби. Результати проведеного опитування є практичним підтвердженням теоретично запропонованих нами удосконалень у нормативних документах у цьому розділі.

Проведене нами опитування дає можливість стверджувати, що визначальними при підборі кандидатів на державну службу є такі критерії (рис. 3.4): знання законодавства України, чесність, порядність, патріотизм, здатність до організації, управління та навчання, правильні стосунки з керівником.

На думку респондентів, добір кадрів на державну службу потрібно здійснювати, враховуючи такі складові: професійні (знання законодавства – 88%) та особистісні (чесність, порядність і патріотизм – 60,8%, здатність до організації управління та навчання – 59,8%). Отже, отримані результати підтверджують, що при доборі на державну службу необхідно оцінювати професійні і особистісні складові, які лежать в основі компетентнісного підходу.

Паралельно із визначеністю, структурованістю вимог до кандидатів на посади державних службовців необхідно переглянути рівень оплати їхньої праці. Крім того, необхідно диференціювати оплату праці стосовно успішно виконаних завдань та застосувати заохочувальні методи: безвідсоткові кредити на купівлю житла, можливість дітям службовців відвідувати відомчі дитячі освітні заклади, частково оплачувані оздоровчі бази відпочинку, зі складанням графіка участі усіх працівників структурного підрозділу протягом п'яти років тощо.

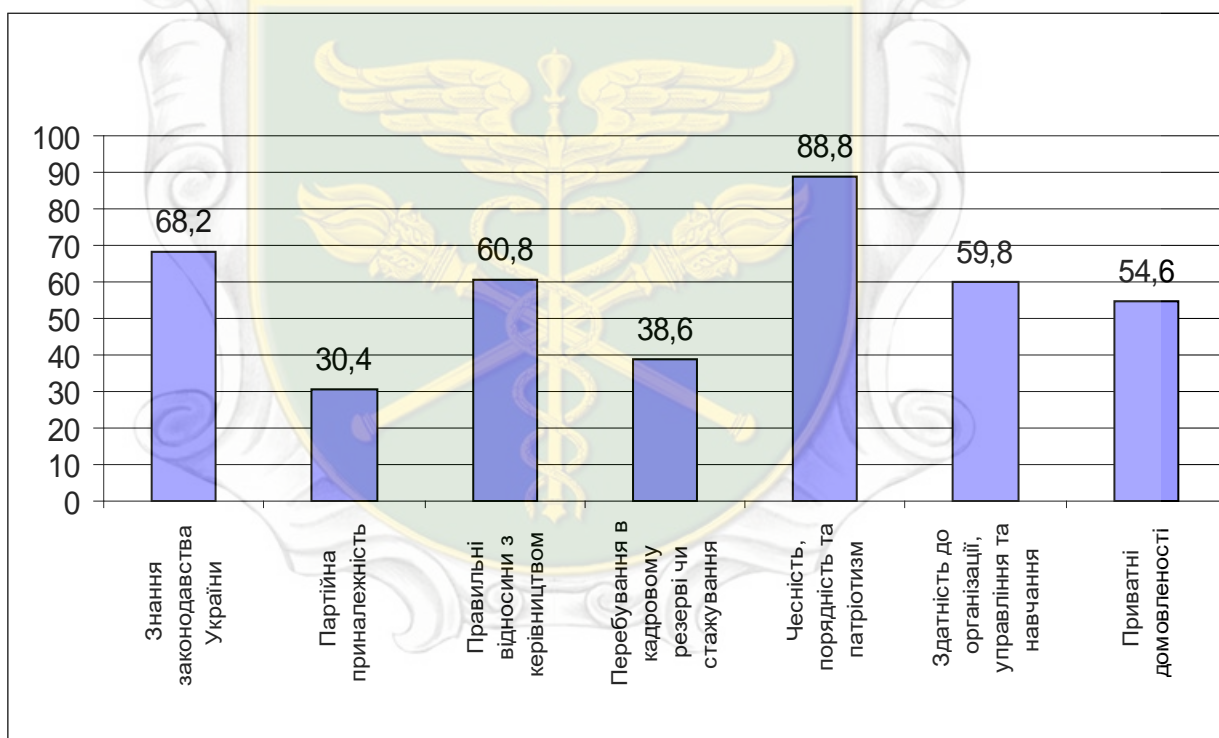


Рисунок 3.4 - Критерії добору на державну службу за результатами анкетування.

Великого значення набувають професійні якості претендентів, які формуються в процесі навчання, самоосвіти та набуття певного професійного досвіду. 89,2% опитаних вважають, що освіта державного службовця повинна відповідати характеру посади.

Ефективність роботи державного службовця залежить не тільки від знань, але й від необхідних умінь та здібностей. Щодо цього з нами погоджуються 95,6% респондентів. Оцінювання тільки знань на іспиті є недостатнім, вважають 76% респондентів, а вміння застосовувати знання на практиці є ціннішим за самі знання, погоджуються 88% опитаних.

Оцінювати знання, здібності, вміння необхідно в кожному окремому випадку для окремої посади, яка характеризується посадовими інструкціями. Однак, оскільки посадові інструкції, на думку респондентів (рис. 3.5), не повністю охоплюють обов'язки працівника, ми пропонуємо, враховуючи результати проведеного опитування, керуватись при доборі кадрів на вакантні посади компетентнісним підходом, який здатний врахувати усі проблемні питання, виявлені автором та підтвержені респондентами (зокрема, зображені на рис. 3.3, рис. 3.4 та рис. 3.5).

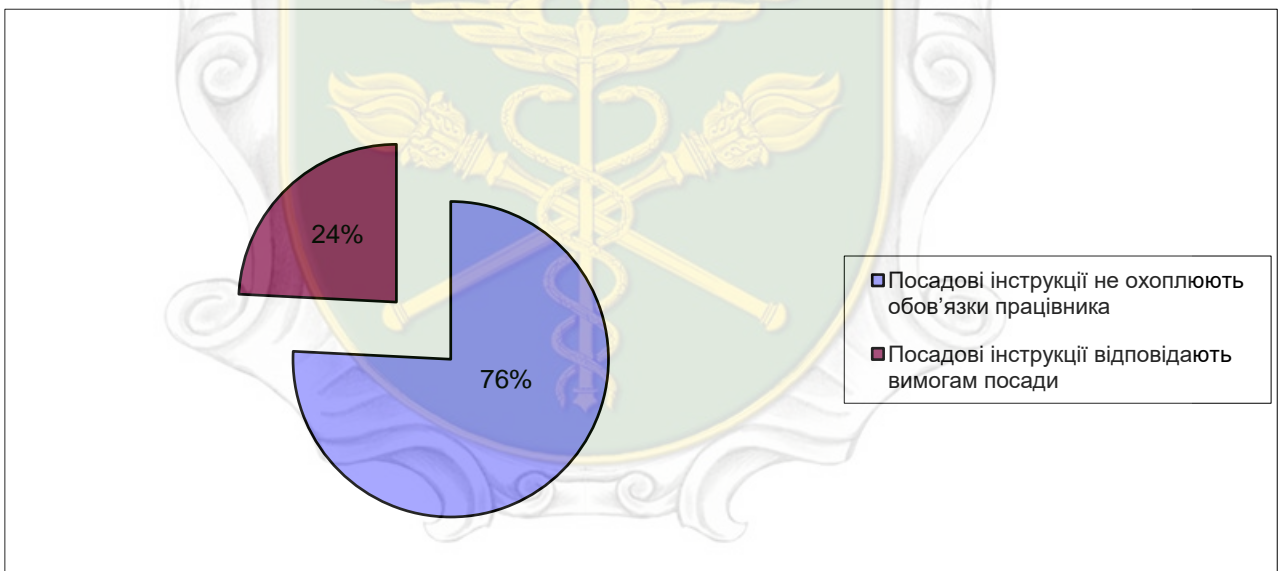


Рисунок 3.5 - Ставлення респондентів до посадових інструкцій державних службовців

Узагальнені результати анкетування підтверджують думку про те, що забезпечення органів державної влади персоналом потребує удосконалення, а

саме: підвищення рівня професіоналізму державних службовців; єдиних стандартів прийняття на державну службу; посадових інструкцій; посадових окладів державних службовців; навчання та підготовки; визначення конкретних прав та обов'язків державних службовців.

Результати проведеного соціологічного дослідження показали, що забезпечення органів державної влади персоналом потребує вдосконалення. На нашу думку, слід не лише упровадити єдині стандарти прийняття на державну службу, оновити посадові інструкції державних службовців, визначивши конкретні їхні права та обов'язки, але й підвищити вимоги до рівня професіоналізму державних службовців, системи навчання та спеціальної підготовки. Мають підлягати перегляду й посадові оклади державних службовців.

Вищенаведені узагальнені результати анкетування дають підстави для висновку, що, незважаючи на розуміння необхідності проведення кадрових реформ, державні службовці ще не цілком готові до модернізації та впровадження нових методик добору на державну службу. Вирішення цієї проблеми, на нашу думку, можливе лише за умови проведення комплексного кадрового реформування на основі компетентнісного підходу.

3.2 Обґрунтування особливостей добору кадрів основі компетентнісного підходу Вінницького обласного центру з гідрометеорології

Добір на ЦГМ потребує чіткого аналізу та комплексного оцінювання вимог, завдань, певних видів суспільних, галузевих і професійних критеріїв, адже дуже важливо виявити необхідні характеристики ще на ранніх стадіях добору кандидатів. Для цього пропонуємо у доборі кадрів на ЦГМ застосовувати компетентнісний підхід, який необхідно впроваджувати,

враховуючи повний опис типових завдань, котрі спеціаліст повинен вирішувати протягом своєї професійної діяльності:

- завдання, які повинні виконувати усі працівники, незалежно від вибраної професії (складові ключових компетенцій, які можуть формуватись під час навчання у ЗВО чи шляхом самоосвіти);
- завдання, які повинні виконувати усі державні службовці, незалежно від категорії посад (складові загальнопрофесійних компетенцій);
- завдання, які повинні виконувати певні групи державних службовців у залежності від посади (складові вузькопрофесійної компетенції).

Компетентнісний підхід у нашому дослідженні ЦГМ ґрунтуватиметься на двох складових компетенції на державній службі (когнітивній та операційно-діяльнісній) як складової цілісності особистості працівника. Вважаємо, що компетентнісний підхід до добору кадрів на державну службу повинен бути закладений в основу Професійного стандарту та: враховувати особливості професійної діяльності зі взаємозв'язками між конкретними обов'язками посади; не применшувати ролі мотивації, сформованості адекватної Я-концепції та системи цінностей; не ігнорувати моральні аспекти взаємовідносин у трудовому колективі; розглядатись не як зразковий варіант вирішення ідеальних професійних ситуацій, а відповідати вимогам часу.

Добір кадрів на державну службу ЦГМ потрібно ефективно впроваджувати на кожну посаду, оцінюючи кандидатів на відповідність компетентнісному профілю (далі - К-профілю) вакантної посади, з забезпеченням відповідності вимогам сумісності-спрацьованості в колективі.

Такий підхід вимагає визначення К-профілю в системі професійних стандартів державної служби. Вони розроблятимуться з огляду на такі основні завдання, які повинні бути вирішені на державній службі щодо її ефективного добору: забезпечення органів державної влади професіоналами; підготовка працівників нової генерації для органів державної влади; створення сприятливих умов для ефективної реалізації своїх здібностей;

формування умов співпраці, довіри та відкритості між державою та суспільством.

Система якісного добору ЦГМ повинна співіснувати із системою заохочення на державну службу, утримання та мотивування до якісної діяльності на благо суспільства. Удосконалення кадрових процесів у державній службі повинно ґрунтуватись на залученні найкращих кандидатів, на оптимізацію заробітної плати і оцінювання кандидатів на основі професійних стандартів державної служби.

У зв'язку з цим, підтверджуючи сказане в попередніх, потрібно на системних засадах підійти до відбору, розстановки і навчання кадрів на підставі розгляду професійної діяльності і особливостей людини.

На нашу думку, це можливе при розробленні Професійного стандарту державної служби на основі компетентнісного підходу. Цей документ повинен містити чітко окреслені критерії для кожної із посад в органах державної влади. Цими ж критеріями слід керуватись і при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, а також щорічному оцінюванні та атестації. Особа, яка відібрана на конкретну посаду, повинна чітко знати, що їй виконувати і чого очікувати впродовж професійної діяльності, які показники її роботи оцінюватимуться і на що спрямовуватиметься її навчання, підготовка і перепідготовка. Запропонований документ повинен бути спроможний характеризувати та об'єднувати кадрові процеси в державній службі, бути своєрідним стандартом державної служби. Для розроблення Професійного стандарту державної служби пропонуємо такі його складові: основна складова, яка описуватиме загальнопрофесійну компетенцію державних службовців; варіативна складова (змінна), яка складатиметься із К-профілів посад державних службовців.

На рисунку 3.6 схематично зображено межі застосування професійного стандарту державних службовців, розробленого на основі компетентнісного підходу. Запропонований нами стандарт поширюється на усі кадрові процеси

в державній службі України та на працівників органів державної виконавчої влади, які здійснюють державну політику на місцях



Рисунок 3.6 - Застосування Професійного стандарту державної служби.

Професійний стандарт державної служби регламентує нормативні вимоги до державних службовців, задаючи систему професійних компетенцій, що дозволяють визначити ступінь відповідності працівника вимогам професійної діяльності, вимогам суспільства. Запропоновані особливості Професійного стандарту державної служби, що

розроблятимуться на основі компетентнісного підходу, можуть використовуватись під час:

- удосконалення нормативного забезпечення кадрових процесів у державній службі України;
- прогнозування потреби у фахівцях відповідної спеціальності та освітньо-кваліфікаційного рівня, планування та забезпечення органу державної влади перспективними кадрами;
- визначення: цілей кадрових процесів у державній службі та добору кадрів зокрема; кадрового резерву та аналізу його використання; відповідних посад державних службовців в органах державної влади та умов їх використання; змісту навчання в системі перепідготовки та підвищення кваліфікації; відповідних посад державних службовців в органах державної влади та умов їх використання; змісту навчання в системі перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- розроблення: посадових інструкцій держслужбовців, які закріплюють їх обов'язки, права і відповідальність; ефективних шляхів добору професіоналів на державну службу; питань до складання іспиту при конкурсному відборі для перевірки відповідності вимог посади до характеристик особи, яка хоче зайняти вакантну посаду; складових державного стандарту вищої освіти (перелік кваліфікацій за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями та перелік напрямів і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями) та галузевих стандартів вищої освіти (освітньо-професійна програма підготовки фахівців, засоби діагностики якості вищої освіти); ефективного конкурсного відбору на вакантні посади державної служби та оцінювання професійних і особистісних якостей кандидатів; психологічних тестів для визначення придатності особи до виконання функцій на посаді в органі державної влади;
- підготовка та проведення якісного стажування кандидатів на вакантні посади в органі державної влади;

- створення ефективного мотиваційного механізму державних службовців;
- оцінювання ефективності роботи кадрів (щорічне оцінювання, атестація) та розроблення і впровадження системи управління якістю в органах державної влади тощо.

Розглянемо першу складову системи компетенцій – ключові компетенції. У моделі фахівця-державного службовця виділимо дві складові: діяльність на державній службі; особистість, яка спроможна здійснювати ефективно цю діяльність. Це комплекс різних компонентів – знань, умінь, навичок, відносин, цінностей та інших чинників, що становлять особистісні й суспільні аспекти життя та діяльності людини і від яких залежить особистий та суспільний прогрес.

До трьох основних галузей компетентностей, що можуть відповідати перелікам ключових компетенцій, належать три узагальнені категорії: соціальні, мотиваційні, функціональні.

Проте перелік ключових компетенцій не буде повним, якщо не врахувати компетенцію самоудосконалення. Адже сьогодні відзначається різноманітністю соціальних і економічних процесів, всеохоплюючою доступністю інформаційного поля, а навчання, як процес підвищення професійної спроможності чи отримання нового фаху, стає безперервним. Вважаємо, що саме такий перелік компетенцій самоудосконалення повинен сформувати державний службовець, як-от : самостійно систематично навчатися протягом життя; гнучко застосовувати отримані знання, уміння, навички на практиці; володіти організацією власних способів самоосвіти; формувати особисте вирішення питань; адекватно здійснювати самоконтроль та самоаналіз власної самоосвіти і постановку нових перспективних завдань; вміти вибудовувати особисту життєву стратегію саморозвитку; якісно вирішувати протиріччя і невизначеності особистого життєвого досвіду.

У такій ситуації спроба здійснити визначення ключових компетенцій необхідна для того, щоб визначитися з окремими об'єктами, напрямками та засобами подальшого дослідження, типізувати їх, спробувати описати К-профіль потенційного державного службовця.

На наш погляд, в основі Професійного стандарту державної служби є перераховані вище ключові компетенції, які можна вважати і загальнопрофесійними компетенціями. Несформовані ключові, загальнопрофесійні компетенції у кандидатів дають підстави стверджувати, що кандидат не придатний до роботи в органі державної влади загалом, що нівелює потребу в подальшому визначати його професійні компетенції для конкретної посади.

У зв'язку з цим вивчення професійної компетенції проводимо за такими основними складовими: фаховий – знання, уміння, навички, досвід, необхідні державним службовцям для виконання певних службових завдань; діловий – певні якості державних службовців: організованість, ініціативність, ефективність, працьовитість, які сприяють реалізації службових завдань; морально-психологічний – самооцінка, справедливість, об'єктивність, культура поведінки тощо як необхідні фактори самоорганізації службовця; соціальний – відстоювання інтересів людей і держави як одна з головних умов ефективної діяльності державних службовців; інтелектуальний – загальна ерудиція, уміння аналізувати явища в різних сферах суспільного життя, володіти методологією та навичками прийняття оптимального рішення.

Звичайно, ідеального кандидата на посаду не існує, тому, звісно, можливі незначні корективи і поправки в розробці К-профілів, на що вказують стадії життєвого циклу К-профілю державного службовця для посади, схематично зображеного на рис. 3.7. Розроблення К-профілю (третя стадія) на основі теоретико-методологічного дослідження (перша стадія) та завдань і обов'язків державних службовців (друга стадія) ще не значить масового впровадження та застосування (четверта та п'ята стадія). Необхідно

врахувати всі можливі поправки та вдосконалення (шоста стадія) профілю відповідно до вимог, які диктує суспільство.



Рисунок 3.7 - Життєвий цикл розроблення і впровадження К–профілю державного службовця для посади в органі державної влади.

Будь-якого професіонала розглядають як носія шести типів професійних компетенцій, до яких належать: технічна компетенція; комунікативна компетенція; контекстуальна компетенція; адаптивна компетенція; концептуальна компетенція; інтегративна компетенція, а у вітчизняній науці таких типів виділяють чотири: фахова (професійна), методична, соціальна та особиста компетенція. Незважаючи на значну кількість виділених компетенцій, не можна зупинятись на якійсь конкретній, адже перелік компетенцій державного службовця повинен символізувати його як професіонала на своїй посаді, тому вважаємо доречним розробляти К-профіль державного службовця саме для конкретної посади.

Вважаємо за доцільне упровадження для визначення відповідності кандидатів К-профілю державного службовця для посади, а також невідповідності визначеним вимогам. Невідповідність визначеним критеріям слід враховувати і при плануванні навчання державних службовців з метою розробки спеціальних програм навчання для розвитку необхідних знань, умінь, навичок.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження досить актуальної теми дає можливість зробити висновки та надати пропозиції

Ефективна діяльність підприємства залежить від правильного добору управлінських кадрів. Компанії можуть досягти необхідного рівня розвитку лише з грамотними та завзятими фахівцями. Кваліфіковані кадри – це успіх будь-якої організації. Від якісного складу кадрів залежить не лише безперебійне функціонування, а й добробут компанії, атмосфера всередині колективу, перспектива розвитку організації, збільшення прибутку фірми тощо.

Діяльність жодної установи неможлива без постійної роботи з персоналом. Умови діяльності сучасних організацій вимагають цілеспрямованого та оперативного добору персоналу з урахуванням не тільки конкретних посадових обов'язків та вимог робочого місця, але також тактичних і стратегічних цілей установи, можливості професійного розвитку співробітника, його професійних, психологічних, комунікативних та інших якостей, що становлять основу для професійної діяльності та успішної адаптації в умовах конкретної організації.

Головною метою добору кадрів є створення резерву кандидатів на робочі місця з урахуванням поточних і подальших кадрових змін та відсіювання тих кандидатів, які не мають необхідних характеристик чи якостей, щоб зайняти певне робоче місце

Перелік необхідних дій адміністрації кадрової служби перед початком організації добору кадрів в установі: – здійснення характеристики установи з урахуванням виду її діяльності, обсягу виробництва, кількості штату та структурних підрозділів, особливостей розміщення виробничих приміщень, перспектив розвитку бізнесу тощо; – формування переліку структурних підрозділів, що потребують залучення нових кадрів; – окреслення змісту

роботи та посадових обов'язків майбутніх працівників; – формулювання чітких вимог до претендентів на посади, прогнозування їхньої заробітної плати; – з'ясування рівня попиту працівників окресленої категорії на ринку праці та визначення шляхів їх пошуку та способів залучення до співпраці. У сучасному інформаційному суспільстві процес прийняття на роботу працівників передбачає такі етапи: – планування збільшення штату; – організація пошуку претендентів на посади; – проведення співбесід, анкетувань і тестувань; – оцінка кандидатів на вакантні посади; – відбір потенційних співробітників; – оцінка роботи працівника у випробний термін; – зарахування на постійну роботу.

Здебільшого добір кадрів передбачає попередню розмову з кандидатом, аналіз поданих ним документів, співбесіду, тестування (чи інший вид випробування) потенційного співробітника, перевірку відгуків про нього і поданих рекомендацій, результатів проходження медичного огляду

Тому для вдосконалення процесу добору кадрів дуже важливо використовувати найефективніші підходи щодо професійного добору кадрів: по-перше, для того щоб знайти і відібрати серед багатьох претендентів саме кваліфіковані і професійні кадри, і, по-друге, докласти максимум зусиль для зацікавлення таких потенційних працівників. Оскільки не існує одного оптимального методу залучення персоналу, відділ кадрів повинен знати й уміти застосовувати різні методи та прийоми формування кадрового складу, добору кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання. Таким чином, діяльність жодної установи неможлива без постійної роботи з персоналом. Потребу в кадрах установа задовольняє в процесі залучення і створення резерву працівників для заміщення вакантних посад. Кваліфікований добір кадрів забезпечує успішне функціонування установи. Для того, щоб досягнути необхідного результату, керівники повинні ефективно залучати професіоналів різних галузей, ставити реалістичні вимоги до них відповідно до змісту роботи та створювати для них оптимальні умови праці

Тому потрібна чітка, продумана система організації роботи з кадрами, спрямована на збагачення їх фахового потенціалу, підвищення професійних якостей апарату органів місцевого самоврядування. В зв'язку з цим набуває актуальності проблема створення ефективної системи кадрового забезпечення державних підприємств, спрямованої на розвиток професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Держслужбовці різних напрямків роботи формують такий апарат, за яким професійність та кваліфікаційність є показниками якісного кадрового потенціалу кадрової структури. Те, що формує такий кадровий потенціал, за допомогою якого існує ефективність у функціонуванні державного апарату, є державною кадровою політикою. Саме за допомогою чітко визначеної системи державної кадрової політики можна сформувати настільки професійно працюючий кадровий апарат держави, з яким функціонування усіх сфер життєдіяльності набуло б значно вищого та якіснішого рівня.

Конструювання та своєчасне оновлення системи забезпечення кадрами в управлінських структурах займає доволі велику ланку у функціонуванні державними процесами, оскільки тільки таким чином можна дійсно підтримувати рівень ефективності та працездатності кадрів, від чого й залежить розвиток сфер життєдіяльності суспільства, яке проживає на території дії даного державного апарату. В такому випадку державна кадрова політика має бути чітко сформованою та якісно функціонуючою.

Таким чином, вдосконалення добору кадрів на державну службу в Україні свідчить про необхідність: внесення змін, щодо закріплення на законодавчому рівні обов'язкового залучення представників громадських організацій, науковців, експертів та безпосередніх керівників структурних підрозділів до проведення конкурсів на вакантні посади державної служби, створення на конкурсних засадах постійних незалежних конкурсних комісій з метою поліпшення відповідних компетенцій і навичок їх членів, встановлення обов'язкової відповідальності членів цих комісій за прийняті ними рішення.

Під час формування складу комісії з питань вищого корпусу державної служби, зокрема шести членів від зовнішніх організацій, професійного відбору для участі у відкритому конкурсі тих кандидатів, які володіють спеціальними методами та прийомами відбору персоналу, мають науковий, педагогічний та практичний досвід у сфері управління людськими ресурсами; розширення функцій створеного єдиного порталу вакансій державної служби на офіційному веб-сайті Національного агентства України з питань державної служби щодо їх розподілу за типом посади, установою, місцезнаходженням і датою проведення конкурсу.

Складення та реалізація службами управління персоналом HR-стратегії в кожному державному органі на всіх рівнях, однією із цілей якої має стати планування кадрових потреб органу, урахування ретельний аналіз наявного персоналу та цілі, поставлені перед державним органом; створення бази даних щодо розподілу за рейтингом випускників Національного агентства України з питань державної служби при Президентові України та його регіональних інститутів, інших вищих закладів освіти, які займаються підготовкою державних службовців за спеціальністю «публічне управління та адміністрування», що давало б можливість державним органам за наявності в них вакантних посад підбирати кандидатів та запрошувати їх для участі в конкурсі.

Впровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, яка буде включати в себе модуль пошуку та добору кадрів у системі органів державного управління. Реалізація цих пропозицій сприятиме вдосконаленню добору кадрів на державну службу, дозволить модернізувати державну службу, підвищити її ефективність, забезпечить успіх і ефективність реформ, запроваджених на новому етапі державотворення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Т. Захищені співробітниця: звільнення з ініціативи роботодавця. *Бухгалтерія*. 2016. № 32. С. 35–37.
2. Бабчинська О.І. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 110 с.
3. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 254 с.
4. Бахновська І. П. Регламентування роботи працівників в проекті Трудового кодексу України в світлі євроінтеграції. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць III Міжнародної науково-практичної конференції 20-22 травня 2015 року. Вінниця, 2015. № Ч. 2. С.336–346.
5. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Гендерна асиметрія у сучасному міжнародному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/58.pdf.
6. Безус П. І., Білодід К.С. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка & держава*. 2018. № 1. С. 66–68.
7. Бойко М. Д. Трудовий договір: теорія і практика : навч.-практ. посіб. 2-ге вид., переробл. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 392 с.
8. Брусниціна О. Звільняємо працівника: коли видати трудову книжку та як зробити останній запис. *Все про бухгалтерський облік*. 2020. № 118-119. С. 31.
9. Брусниціна О. Розвіюємо міфи: чи можна звільняти працівників під час карантину. *Все про бухгалтерський облік*. 2020. № 30. С. 5.

10. Германюк Н.В. Сучасні засади ефективного менеджменту в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 43–47. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2021/9.pdf.
11. Демёхина И. Уволить и остаться человеком. *Ресторатор*. 2020. № 4. С. 50–53.
12. Дубініна О., Ігнатюк О., Серета Н. Теоретико-емпіричні аспекти визначення змісту поняття "професійна відповідальність педагога-лідера". *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2020. № 3. С. 83–92.
13. Етика ділового спілкування / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
14. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. №4. С.18–23.
15. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Ільченко В. О., Шаповал О. В. Удосконалення формування стилю керівництва організацією (на прикладі публічної служби). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 12–18. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2021/4.pdf.
16. Кальніцька М.О. Вплив стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. С. 34–41.
17. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 174–177. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177).
18. Костиря І. Моделювання підготовки та професійної діяльності майбутнього фахівця-лідера. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2019. № 2. С. 100–107.
19. Крегул Ю. Конституційні гарантії захисту працівника від незаконного звільнення. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 5. С. 31–46.

20. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія 2006, 2021. 293 с.
21. Кучерак Д. Оплата часу непрацездатності в разі звільнення. Дії підприємства. *Податки. Практика, роз'яснення, коментарі*. 2018. № 4. С. 20–26.
22. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Худалаєв Є. Г. Керівництво та лідерство як суб'єктивний феномен в системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 32. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/23.pdf.
23. Лисиця С., Лабутіна Н. Тимчасова непрацездатність: можливе звільнення. *Бухгалтерія*. 2016. № 31. С. 31–32.
24. Лістрова С. Виплати звільненим працівникам: ЄСВ, ПДФО, військовий збір. *Бухгалтерія*. 2016. № 18-19. С. 9–12.
25. Лобжин О. В., Боковець В. В. Управління звільненням персоналу в організаціях. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 491–495.
26. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17-18. С. 91–95. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17-18_2020/17.pdf.
27. Міщенко С., Долгарев А. Формування духовності та відповідальності як невід'ємних складових розвитку життєвої компетентності особистості. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2018. № 2. С. 65–73.
28. Орлів М. С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8-9. С. 36–46.

29. Петков В. П., Торяник В. М. Менеджмент у державному управлінні : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Негодченка. стер. Херсон : Гельветика, 2021. 404 с.
30. Пірен М. І. Конструктивне мислення еліт щодо творчості та єдності суспільства - дорожня карта для позитивних змін в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 2. С. 175–188.
31. Погребняк А. Головний начальник. *Все про бухгалтерський облік*. 2020. № 36. С. 14–17.
32. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВФЕУ, 2014. 282 с.
33. Полуяктова О. В. Підготовка менеджерів та практиків управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Вип. 21. С. 39–43. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/9.pdf>.
34. Права при звільненні. *Освіта України*. 2017. № 25 верес. С. 10.
35. Прокопець Л. В., Карп А. Г. Перспективи та особливості розвитку жіночого підприємництва. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 100–104. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/19.pdf.
36. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка & держава*. 2018. № 12. С. 44–49.
37. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 310 с.
38. Саенко В. Г., Панасейко С. И. Кадровая политика на предприятии и значение кадров. *Економіка & держава*. 2016. № 7. С. 47–51.
39. Свідерський В. П., Тертичний О. О., Манченко А. С. Проблема плинності кадрів сучасної України та напрями її вирішення. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 6. С. 42–45.

40. Ткаченко О. Вихідна допомога при звільненні. Алгоритм обчислення. *Податки. Практика, роз'яснення, коментарі*. 2018. № 2. С. 40–45.
41. Томашевська Т.В. Особливості компетенцій політико-управлінської еліти в інформаційному суспільстві. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 11-12. С. 13–20.
42. Трудове право України. Тести: навч. посіб. / [авт.: Л. П. Грузінова, В. Г. Короткін, В. П. Пастухов, В. Ф. Пеньківський]. Київ: Школа, 2004. 336 с.
43. Тульчинська С. О., Скоробогатий О. І. Основні чинники впливу на прибутковість підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/8.pdf.
44. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка; [авт.: В. М. Олуйко, Н. М. Тюріна, Т. В. Гаман, Р. Б. Примуш, Н. С. Карвацка, Т. В. Назарчук]. Київ: Видавництво "Юстон", 2018. 504 с.
45. Цаплюк Я. О., Боковець В. В. Авторитет керівника як елемент ефективного впливу на підлеглих. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 537–541.
46. Шишлюк В. Припинення трудового договору: поняття та відмінності від суміжних понять. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 1. С. 80–84.
47. Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія: навч. посіб. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с. +
48. Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія: навч. посіб. Електронні дані. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. URL: http://10.0.2.150/docs/2017/154_2017/Psykhol. upravl. ta konfliktolohiia.pdf.

49. Юрко І.В., Балабан П.Ю., Горячова О.О., Лісіца В.В., Михайленко О. М. Організація торгівлі. Довідник працівника продовольчого магазину : навч. посіб. / за заг. ред. І. В. Юрка. Харків : Світ Книг, 2019. 304 с.

50. Як співробітники оцінюють свої начальників та на що готові заради керівної посади?. *Страхова справа*. 2019. № 2. С. 38.





ДОДАТКИ