

**Результати опитування**  
**працівників служб управління персоналом державних органів щодо**  
**виявлення потреб в отриманні методологічної допомоги з питань**  
**управління персоналом у державних органах**  
**(листопад 2018 року)**

З метою виявлення актуальних потреб в отриманні методологічної допомоги з питань управління персоналом у державних органах Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі (далі – Генеральний департамент) запроваджено двічі на рік опитування служб управління персоналом.

Протягом листопада 2018 року проведено чергове опитування працівників служб управління персоналом державних органів. Google Форму опитувальника розміщено на офіційному веб-сайті НАДС.

В опитуванні взяло участь **400 працівників** служб управління персоналом. З них представники державних органів, рівень юрисдикції яких:

47,8% - територія одного або кількох районів, місто обласного значення;

37,2% - територія однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя;

15% - вся територія України *(рис.1)*.

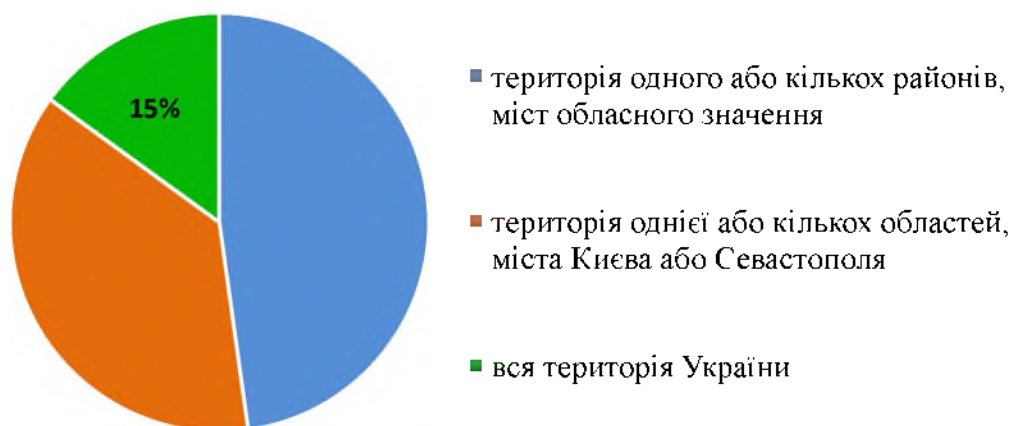
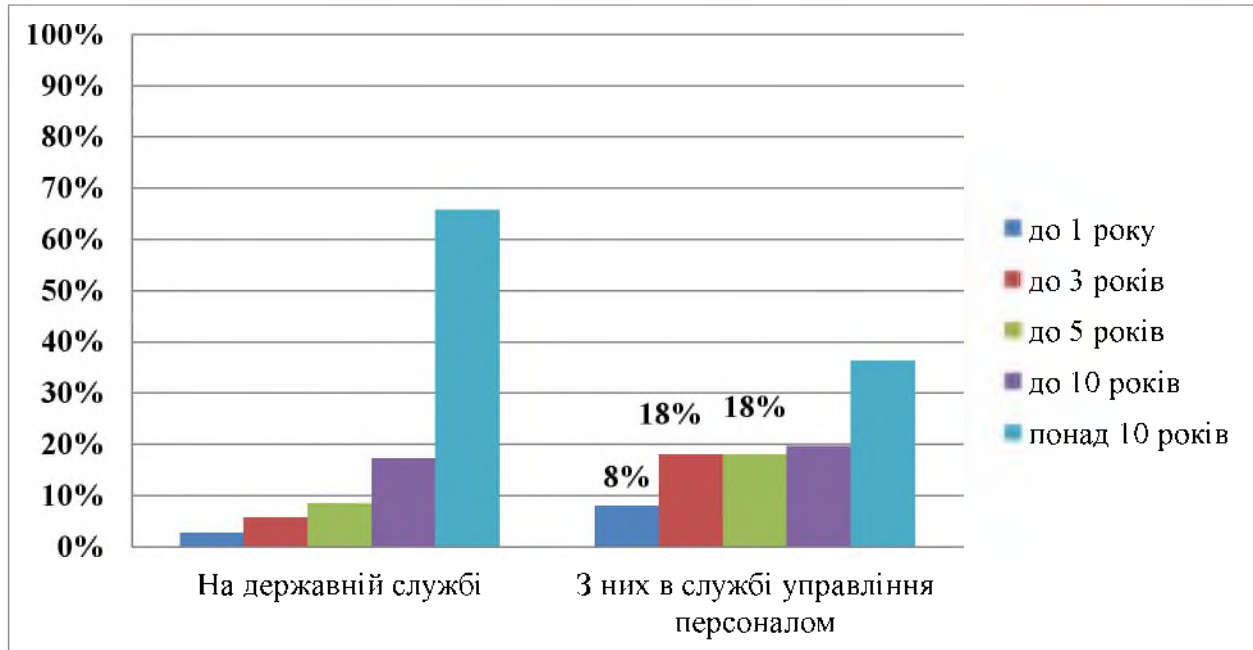


Рис. 1. Розподіл респондентів за рівнем юрисдикції державного органу

Серед державних службовців, які взяли участь в опитуванні 55,8% - категорія «Б» та 44,3% - категорія «В».

За стажем роботи на державній службі та, зокрема, у службі управління персоналом державного органу розподіл респондентів зображено на *рис.2*.



*Рис 2.* Розподіл респондентів за стажем роботи

За результатами аналізу отриманих даних, працівники найчастіше отримують інформацію про розробку нових методичних рекомендацій НАДС у сфері управління людськими ресурсами на державній службі з наступних джерел:

37,3% - офіційний веб-сайт НАДС;

25% - служби управління персоналом, які координують діяльність відповідного державного органу;

15,7% - соціальні мережі;

12,5% - науково-практичне видання "Держслужбовець";

5,5% - участь у навчаннях, круглих столах, семінарах тощо;

4% - веб-платформа "Спільнота практик: сталий розвиток" [udl.despro.org.ua](http://udl.despro.org.ua) (*рис.3*).



Рис.3. Джерела інформування працівників служб управління персоналом про розробку нових методичних рекомендацій НАДС

У своїй роботі фахівці використовують, із запропонованого переліку, наступні методичні рекомендації:

74,8% - Методичні рекомендації щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" та "В";

72,8% - Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

45,3% - Методичні рекомендації щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця;

11,8% - Методичні рекомендації щодо підготовки переліку тестових питань на знання спеціального законодавства та варіантів відповідей (для ЦОВВ в яких проходять конкурси на зайняття вакантних посад фахівців з питань реформ);

10% - Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А» (для ЦОВВ);

6,5% - Методичні рекомендації щодо визначення результатів оцінювання службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А" (для ЦОВВ).

**Основними питаннями управління персоналом на державній службі з яких працівники потребують отримання методологічної допомоги визначено (рис.4):**

43% - Підготовка індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців;

37,3% - Визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності;

33,5% - Розроблення ситуаційних завдань;

28,5% - Складання посадових інструкцій;

28% - Професійне навчання державних службовців;

24,8% - Управління конфліктами;

24,5% - Конкурсна процедура на зайняття вакантних посад державної служби;

24% - Управління змінами;

22,5% - Стратегічне планування роботи служб управління персоналом;

22,5% - Визначення результатів службової діяльності;

20,3% - Співбесіда під час проходження конкурсу;

19,8% - Оцінювання професійної компетентності кандидата на зайняття посади під час проходження конкурсу;

19,3% - Розроблення HR-стратегії;

17,8% - Заохочення та мотивація;

17,5% - Прогнозування професійного розвитку державних службовців;

15% - Адаптація при призначенні на посаду;

13,3% - Проведення оціночної співбесіди;

13,3% - Розвиток корпоративної культури;

10,8% - Визначення ефективності діяльності служб управління персоналом;

10,8% - Рекрутинг (залучення персоналу);

8,3% - Розроблення та застосування тестування для перевірки професійних знань;

7,5% - Встановлення випробувального строку;

7% - Визначення потреб у персоналі державного органу.



Рис. 4. Основні питання з яких є потреба в отриманні методологічної допомоги НАДС у сфері управління персоналом на державній службі

Отже, найбільша кількість відповідей респондентів спрямована на надання методологічної допомоги щодо питань: підготовка індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності, розроблення ситуаційних завдань, складання посадових інструкцій та професійне навчання державних службовців.

Також до переліку питань управління персоналом на державній службі, з яких працівники потребують отримання методологічної допомоги, респонденти додали: дисциплінарна відповідальність, психологічні аспекти в управлінні персоналом, HR-брендинг, надання відпустки, обчислення стажу роботи, присвоєння рангів та ведення кадрової документації.

За результатами опитування 53,5 % респондентів вважають, що є потреба у підготовці HR-стратегії для їхнього державного органу, 46,5% - вважають, що такої потреби немає (рис.5).



Рис. 5. Думка респондентів щодо потреби в підготовці HR-стратегії для державного органу

Респонденти востаннє підвищували рівень професійної компетентності з питань управління персоналом на державній службі (рис 6):

48,3%- протягом 6 місяців;

24,3%- протягом 1 року;

16,2%- протягом 3 років ;

2,7%- протягом 5 років;

8,5%- понад 5 років тому.

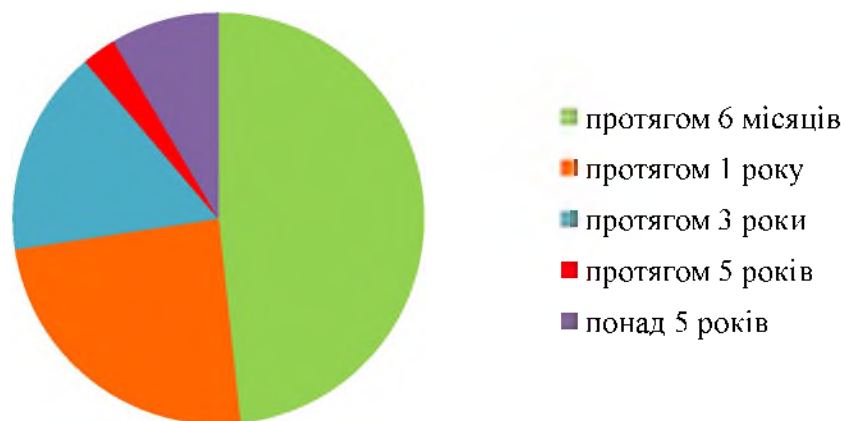


Рис. 6. Частота підвищення професійної компетентності з питань управління персоналом на державній службі

Працівники служб управління персоналом відзначили, що підвищували рівень професійної компетентності у такі способи:

- 53,8% - самостійне навчання (самоосвіта);
- 48,3% - тематичні короткострокові семінари;
- 22,8% - професійна програма підвищення кваліфікації;
- 20,3% - тематичні постійно діючі семінари;
- 18% - тренінг (як тематичний короткостроковий захід);
- 13,3% - спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- 1,8% - стажування.



Рис.7. Способи підвищення рівня професійної компетентності працівниками служб управління персоналом

В одному з розділів опитувальника респондентам запропоновано надати свої коментарі, пропозиції та інші побажання щодо методологічної підтримки служб управління персоналом.

Респондентами було надано наступні коментарі та пропозиції:

- надати методологічні матеріали щодо розроблення та імплементації HR-стратегії в державних органах, складання посадових інструкцій, визначення ефективності діяльності служб управління персоналу, розвитку корпоративної культури;

- створити збірку методичних матеріалів для служб управління персоналом, яка включатиме ключові нормативно-правові акти, рекомендації, зразки документів;
- доповнювати методичні матеріали зразками документів та конкретними прикладами;
- частіше організовувати проведення заходів щодо підвищення професійної компетентності, зокрема підвищення професійної кваліфікації фахівців служб управління персоналом;
- впровадити дистанційні курси, вебінари щодо підвищення кваліфікації з видачею посвідчень;
- організовувати практичні семінари з обміну досвідом з питань управління персоналом в органах виконавчої влади;
- забезпечити служби управління персоналом виданнями «Держслужбовець» та «Кадровик 01»;
- створити для підтримки служб управління персоналом гарячу лінію НАДС;
- розглянути питання щодо покладання на служби управління персоналом зайвих функцій, що позбавляє можливості на більш високому рівні виконувати основні функції;
- розробити нормативний документ на заміну наказу НАДС від 13.09.2011 № 11 щодо професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, в тому числі щодо тих, що мають наскрізний характер;
- створити єдину електронну систему ведення особових справ державних службовців;
- здійснювати впровадження процесного мислення, технологій орієнтації на результат, принципів розподілу відповідальності між категоріями «А», «Б» та «В».
- надати додаткові роз'яснення щодо присвоєння рангів (зокрема прояснити ситуацію протиріччя щодо роз'яснень від 18.08.2016 № 17-р/з та від 24.10.2018 № 63-р/з із присвоєнням рангів, питання присвоєння чергових рангів в разі переведення з одного органу в інший);
- запровадити висвітлення на сайті НАДС запитань, які надходять та роз'яснень на них, висвітлення прикладів недоліків в роботі служб управління персоналом, виявлених при перевірках, з метою перегляду практики на місцях та уникнення або усунення подібних помилок в подальшому (для прикладу на сайті НАЗК часто з'являються такого роду інформаційні повідомлення).





Funded by  
the European Union



# Key Expert/ HRM in A4U project **Marc van den Muijzenberg**

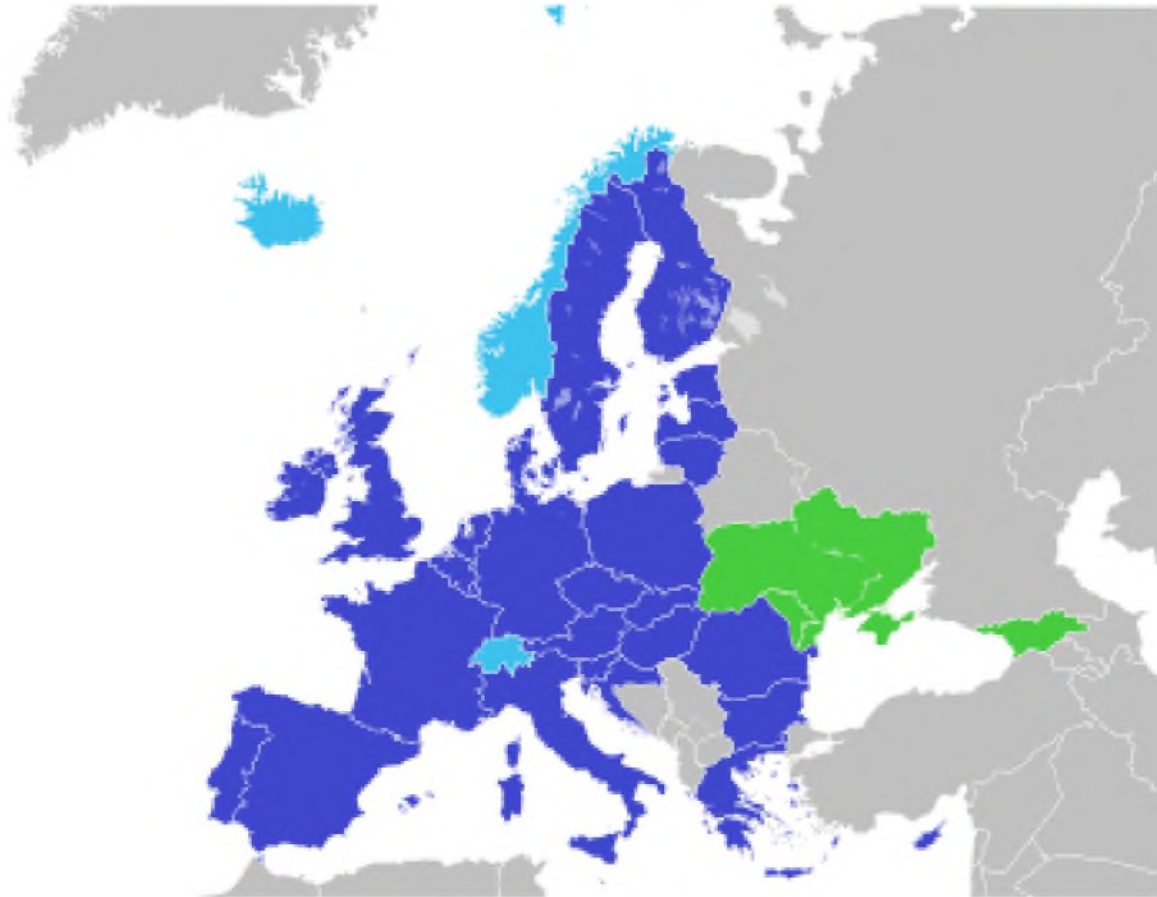
*Rebranding HRM to SHRM:  
AA/DCFTA and PAR as drivers for  
change*



Implemented  
by a Consortium led by  
GFA Consulting Group GmbH



Funded by  
the European Union



**“You can change time and time can change you”  
– David Bowie**



Funded by the European Union

## HRM based on European Values

AA/  
DCFTA

PAR

Citizens

Business

CSO

Government



Association4U  
Асоціація для України й для тебе

2.5  
years

Legal approximation

HRM, fellowship and training development

Policy making

Communication the process and content of the AA/DCFTA



Reactive nature

Responsibility lies with staff specialist

Fragmented approach

Employee relations

Short term time horizon

Basic factor - capital and products

Follows Change

Stringent control over employees

Paper folder management

Old  
HRM

SHRM

Proactive nature (active in strategy and policy making)

Responsibility lies with line manager

Integrated approach

Internal and external relations (branding of HRM function)

Long term time horizon

Basic factor - competence and talent management

Initiates Change

Control exhibits leniency - career responsibility of employee

Digitalization

# Визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів

**Наталія КРІНСЬКА-ШАРАЙ,**  
керівник експертної групи Генерального  
департаменту з питань управління  
персоналом на державній службі

**Галина КУДРИНСЬКА,**  
державний експерт Генерального  
департаменту з питань управління  
персоналом на державній службі

## Спроможність служб управління персоналом

Стратегія реформування  
державного управління  
України на 2016-2020 роки

Закон України  
«Про державну службу»

Перетворення служб управління персоналом

Координація НАДС

## Проведено перший пілотний етап моніторингу інформації щодо визначення рівня спроможності служб управління персоналом

- Міністерства інфраструктури України
- Міністерства культури України
- Міністерства фінансів України
- Міністерства юстиції України
- Національного агентства України з питань державної служби
- Національного агентства з питань електронного урядування України

Звітний період 01.01.2018 – 30.11.2018

## Форма моніторингу інформації щодо визначення рівня спроможності служб управління персоналом

1. Статистична інформація  
(дані про чисельність працівників, матеріально-технічне забезпечення служб управління персоналом, пріоритетні напрями діяльності тощо)
2. Пріоритетні напрями роботи служб управління персоналом
  - ✓ **Обов'язкові** завдання і функції за які відповідальна служба управління персоналом
  - ✓ Завдання, що передбачають **співпрацю та взаємодію** з іншими структурними підрозділами та державними органами
  - ✓ Завдання і функції, що є **ініціативною** (прямо не передбачені законодавством)

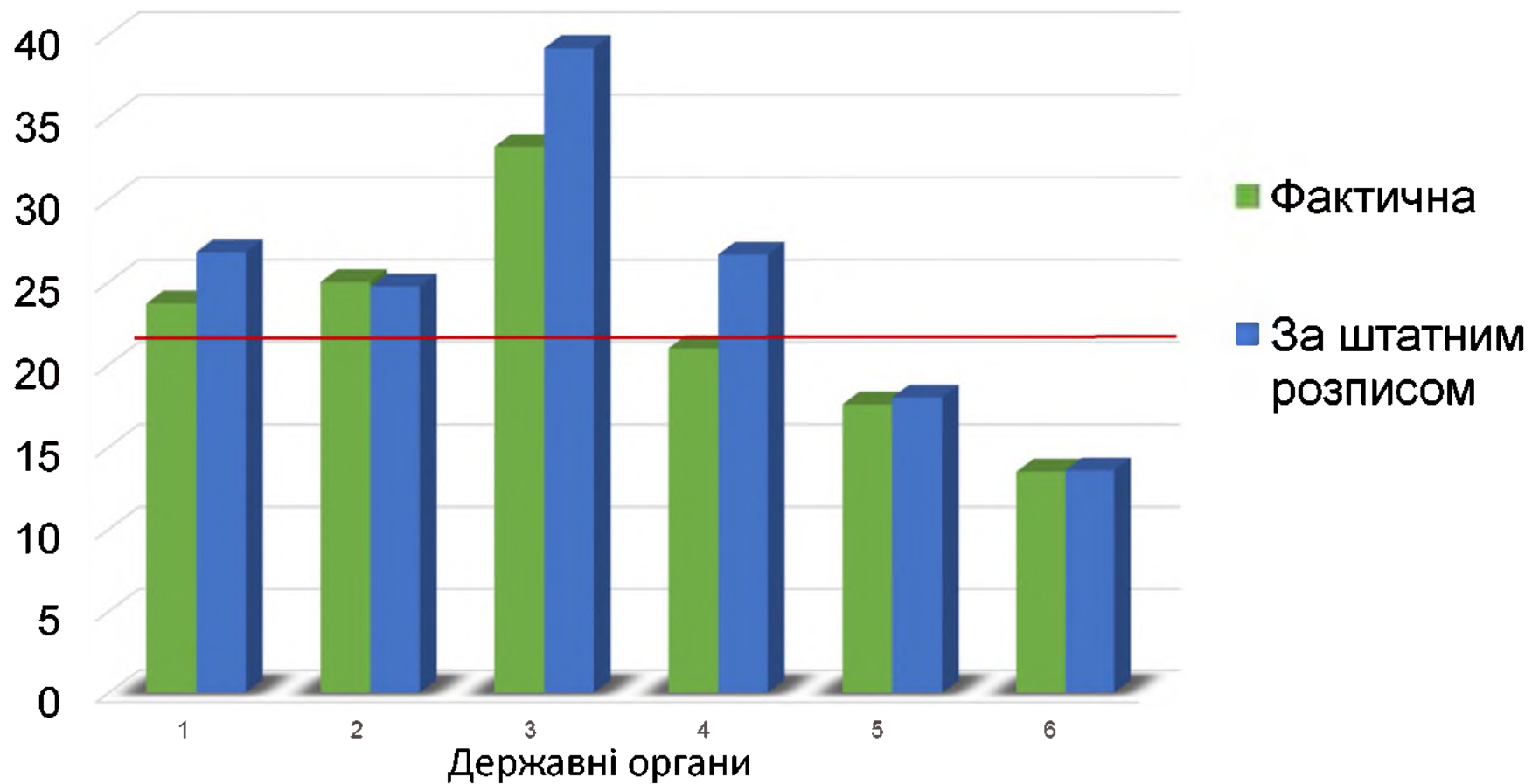
Усього 65 питань



## Завдання і функції служб управління персоналом на виконання яких витрачається найбільше часу

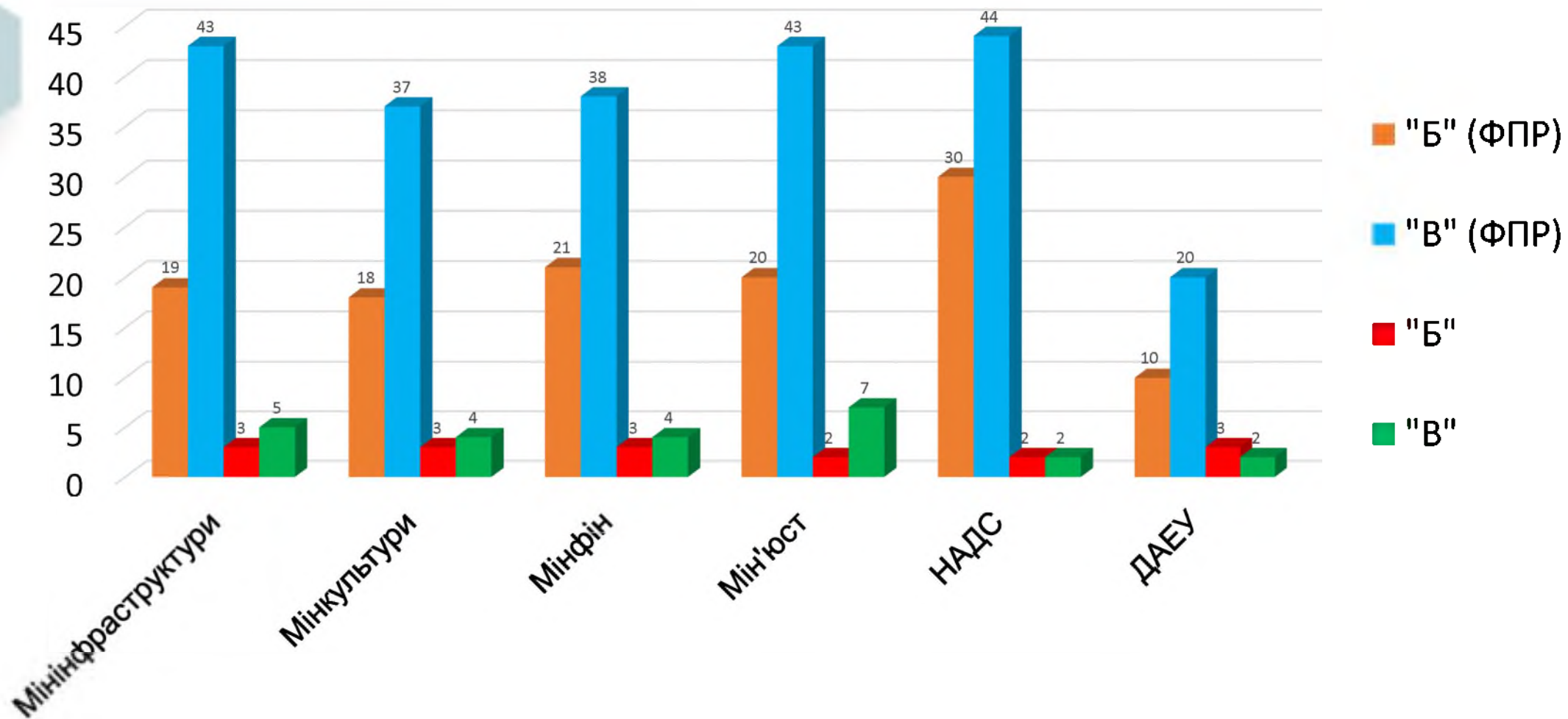
- до **45%** - документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення;
- до **35%** - добір персоналу державного органу;
- до **25%** - забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- до **20%** - забезпечення реалізації заходів, передбачених стратегічними документами.

# Кількість осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом



Згідно з абзацом 3 пунктом 1 Типового положення про службу управління персоналом державного органу чисельність служби визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.

# Середня кількість кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби



## Результати проведеного моніторингу за період з 01.01.2018 по 30.11.2018

Рівень спроможності **50%** служб управління персоналом пілотних державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ **ПОЗИТИВНИЙ**.

# Складові визначення рівня спроможності

## I. Коефіцієнт самооцінки

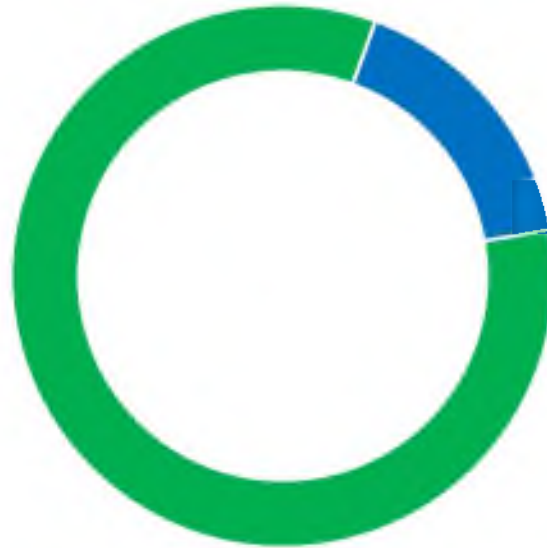
- Стан реалізації основних завдань і функцій
- Стан реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами
- Стан реалізації завдань і функцій, що є ініціативою служби управління персоналом

## II. Коефіцієнт за показниками

- Забезпеченість людськими ресурсами
- Адаптація
- Сталість
- Підвищення професійної компетентності

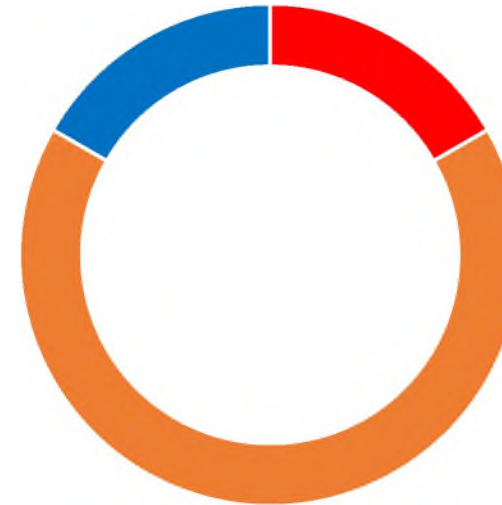
**Коефіцієнт рівня спроможності**

### Стан реалізації основних завдань і функцій



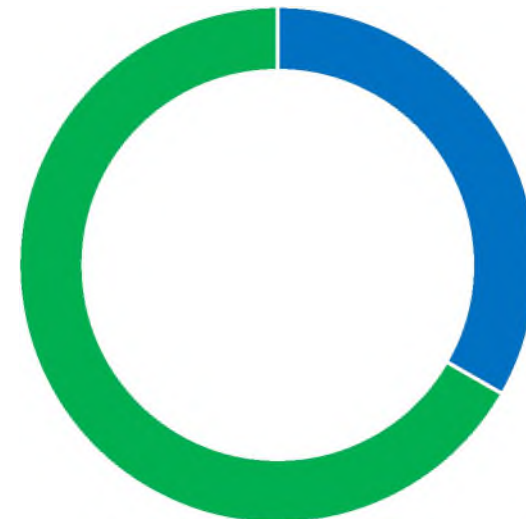
- Рівень
- Незадовільний
  - Задовільний
  - Позитивний
  - Відмінний

### Стан реалізації завдань і функцій, що є ініціативою служби управління персоналом



- Рівень
- Незадовільний
  - Задовільний
  - Позитивний
  - Відмінний

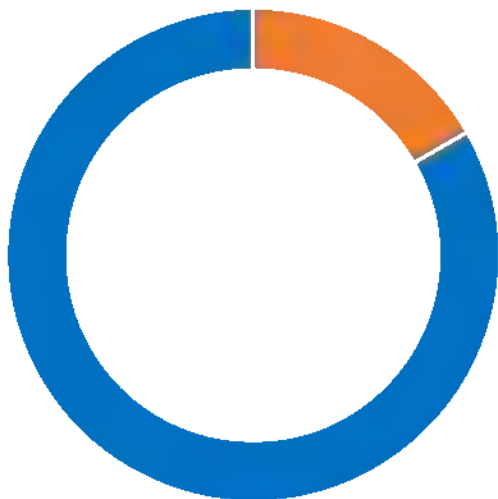
### Стан реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами



- Рівень
- Незадовільний
  - Задовільний
  - Позитивний
  - Відмінний

# Коефіцієнти за показниками

## Забезпеченість людськими ресурсами



### Рівень

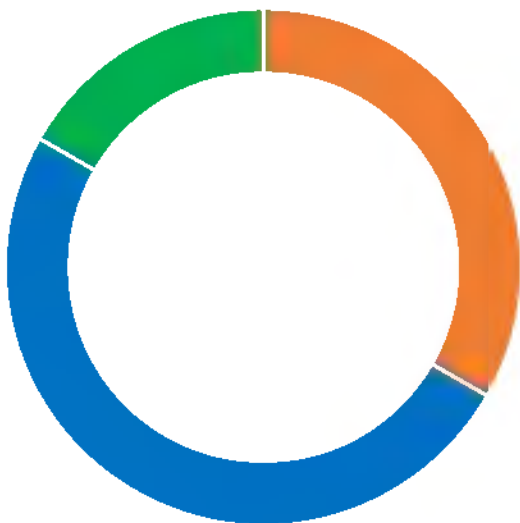
■ Незадовільний

■ Задовільний

■ Позитивний

■ Відмінний

## Сталість



### Рівень

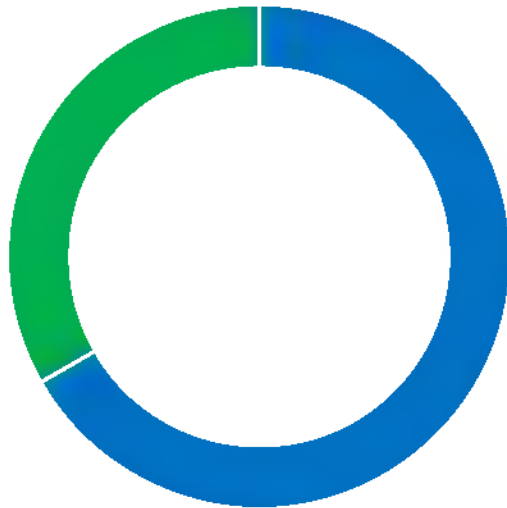
■ Незадовільний

■ Задовільний

■ Позитивний

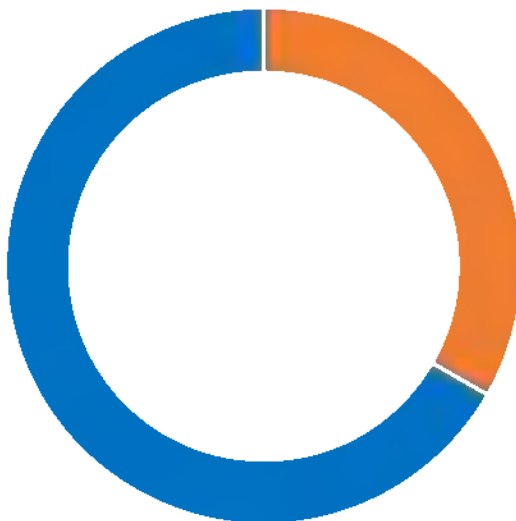
■ Відмінний

## Адаптація



- Рівень**
- Незадовільний
  - Задовільний
  - Позитивний
  - Відмінний

## Підвищення професійної компетентності



- Рівень**
- Незадовільний
  - Задовільний
  - Позитивний
  - Відмінний



# Ви можете переглянути цей тест, але якщо б це була реальна спроба проходження тесту, перегляд було б заблоковано, тому що:

Тест зараз недоступний

## Питання 1

Відповіді ще не було

Макс оцінка до 2.00

🚩 Відмітити питання

⚙ Редагувати питання

Здійснено 100% заходів для виконання завдань, передбачених стратегічними документами з питань управління персоналом у державному органі на відповідний період

Виберіть одну відповідь:

- а. Так
- б. Частково
- с. Ні

## Питання 2

Відповіді ще не було

Макс оцінка до 2.00

🚩 Відмітити питання

⚙ Редагувати питання

Розроблено чи взято участь в розробленні проєктів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби

Виберіть одну відповідь:

- а. Так
- б. Частково
- с. Ні

# Виявлення актуальних потреб в отриманні методологічної допомоги НАДС

Результати опитування  
працівників служб управління персоналом  
державних органів

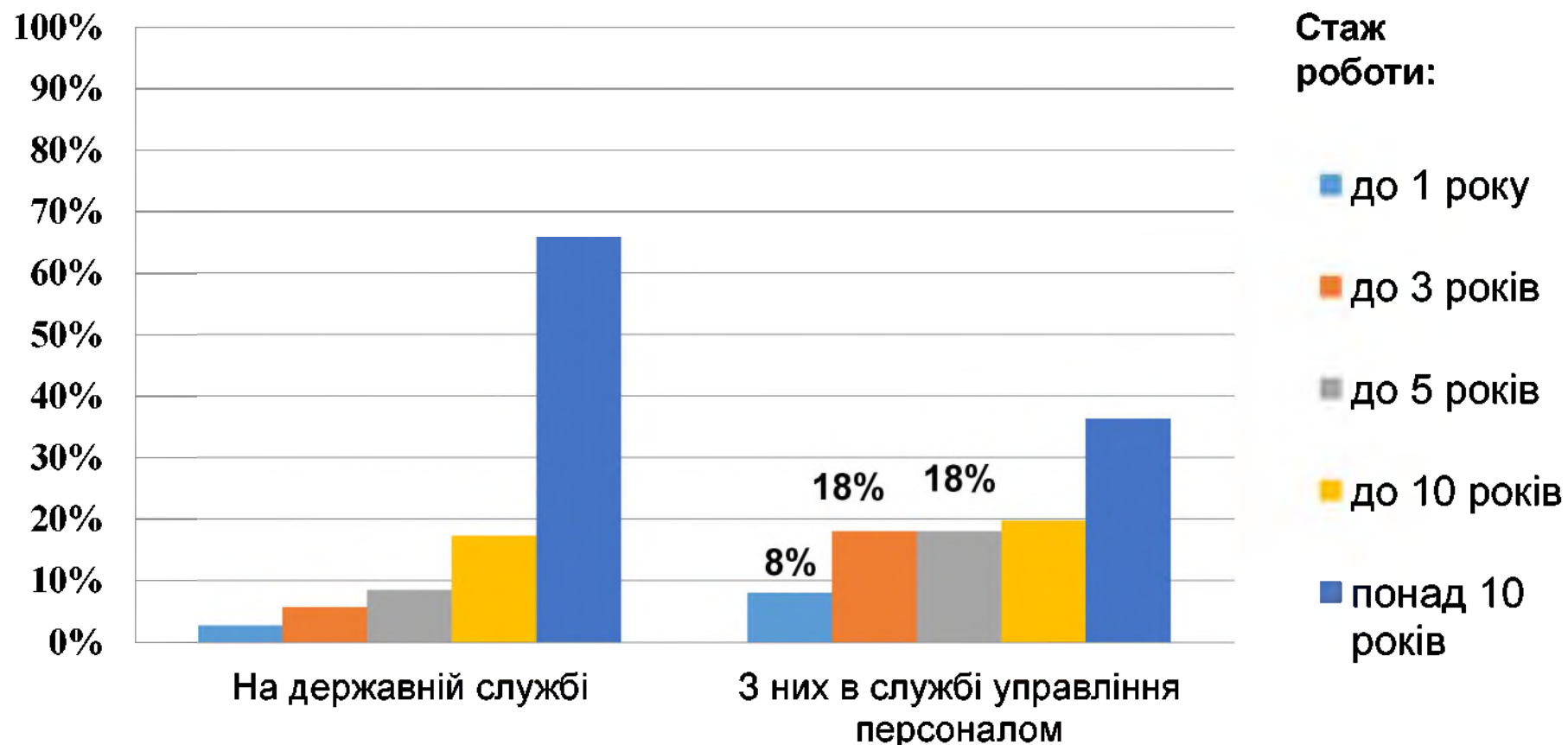
(листопад 2018 року)

# Розподіл респондентів

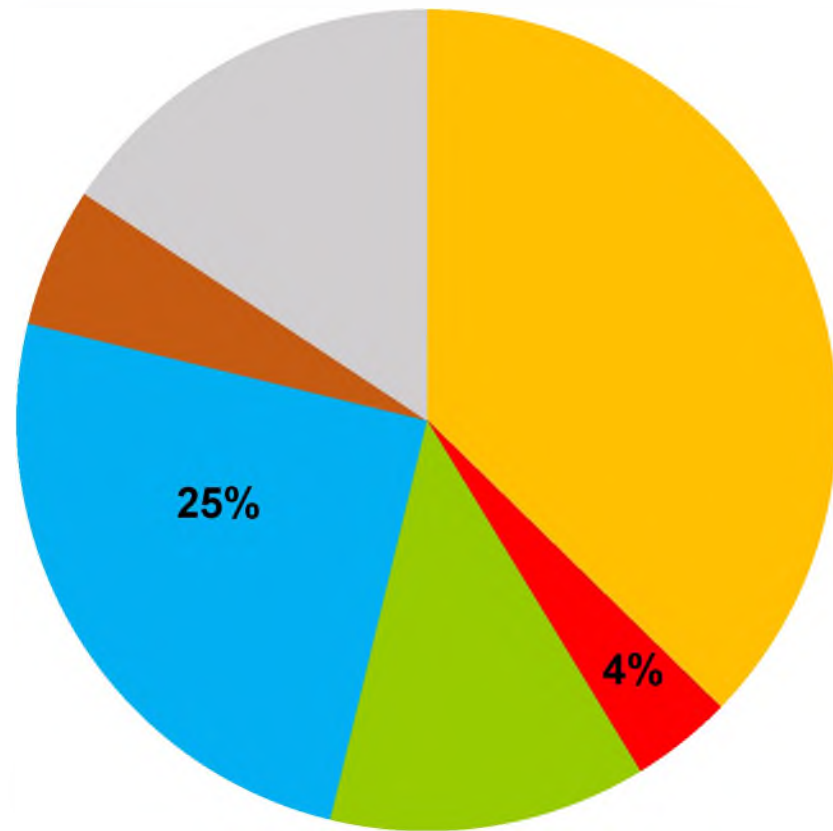
**47,8%** - територія одного або кількох районів, місто обласного значення

**37,2%** - територія однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя

**15%** - вся територія України



## Джерела інформування про розробку нових методичних рекомендацій НАДС

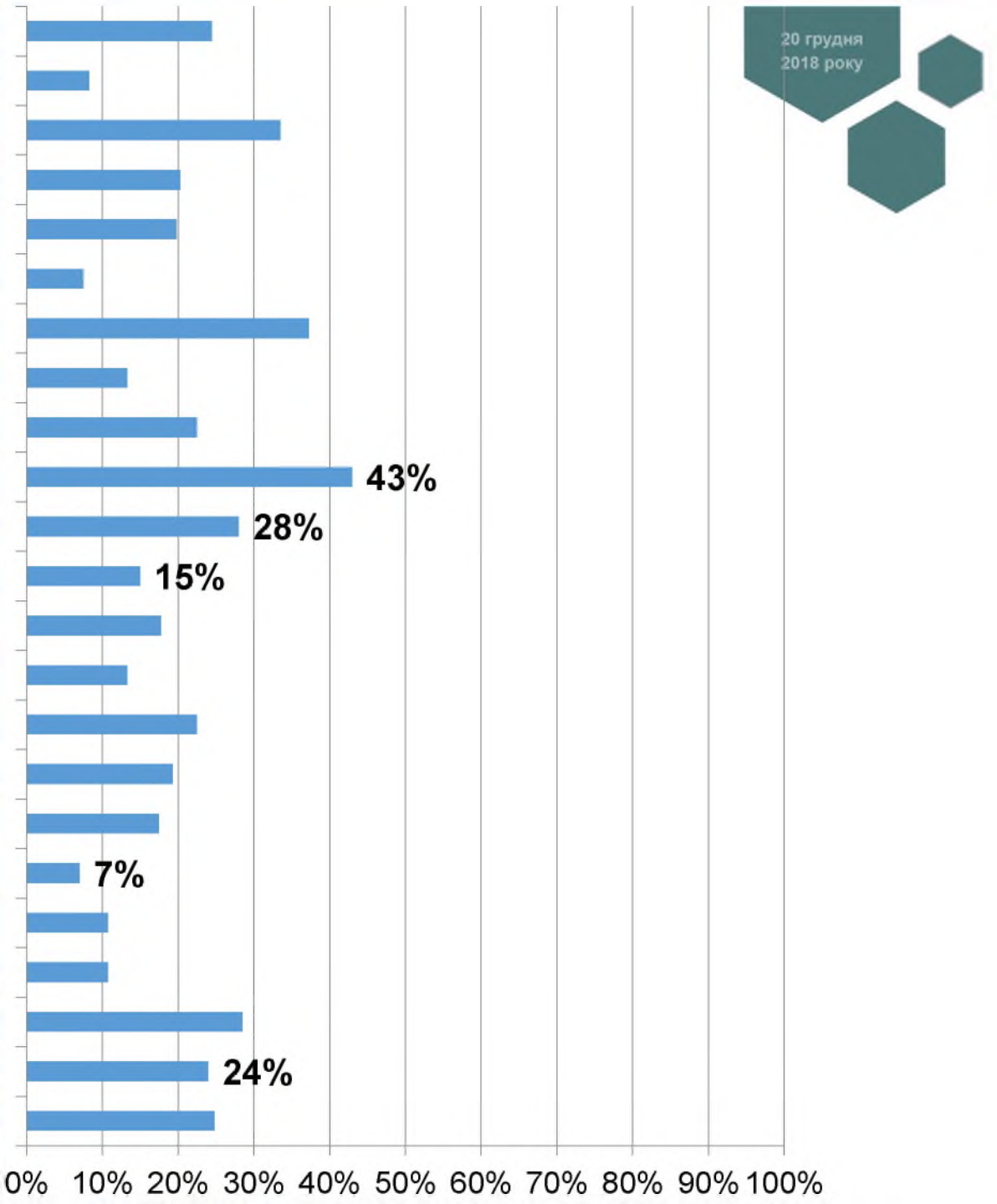


- Офіційний веб-сайт НАДС
- Веб- платформа "Спільнота практик: сталий розвиток" udl.despro.org.ua
- Журнал "Держслужбовець"
- Служби управління персоналом, які координують діяльність відповідного державного органу
- Участь у навчаннях, круглих столах, семінарах тощо
- Соціальні мережі

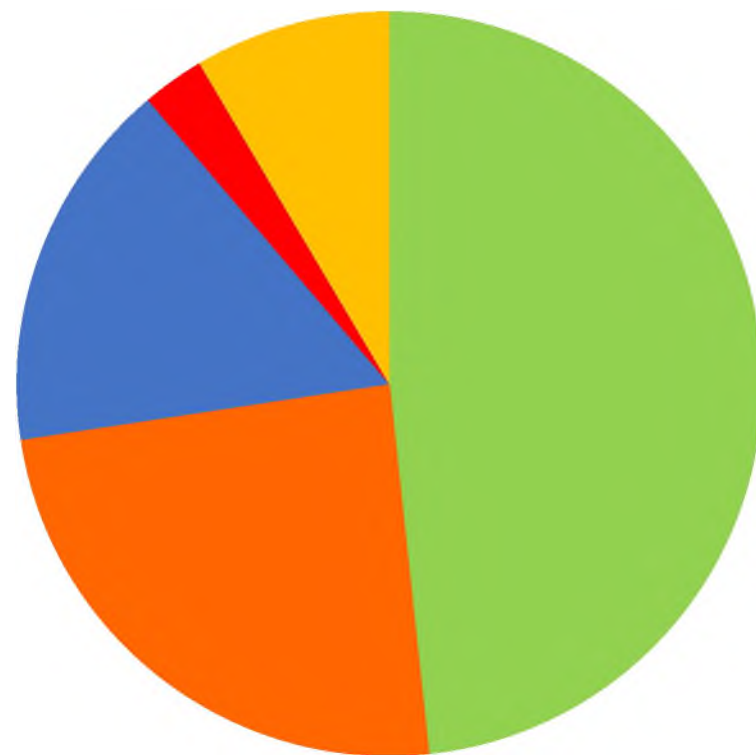


Конкурсна процедура  
Розроблення та застосування тестування  
Розроблення ситуаційних завдань  
Співбесіда під час проходження конкурсу  
Оцінювання профкомпетентності кандидата  
Встановлення випробувального строку  
Визначення KPI's  
Проведення оціночної співбесіди  
Визначення результатів службової діяльності  
Індивідуальна програма  
Професійне навчання  
Адаптація при призначенні на посаду  
Заохочення та мотивація  
Розвиток корпоративної культури  
Стратпланування роботи СУП  
Розроблення HR-стратегії  
Прогнозування профрозвитку  
Визначення потреб у персоналі  
Визначення ефективності діяльності СУП  
Рекрутинг (залучення персоналу)  
Складання посадових інструкцій  
Управління змінами  
Управління конфліктами

20 грудня  
2018 року

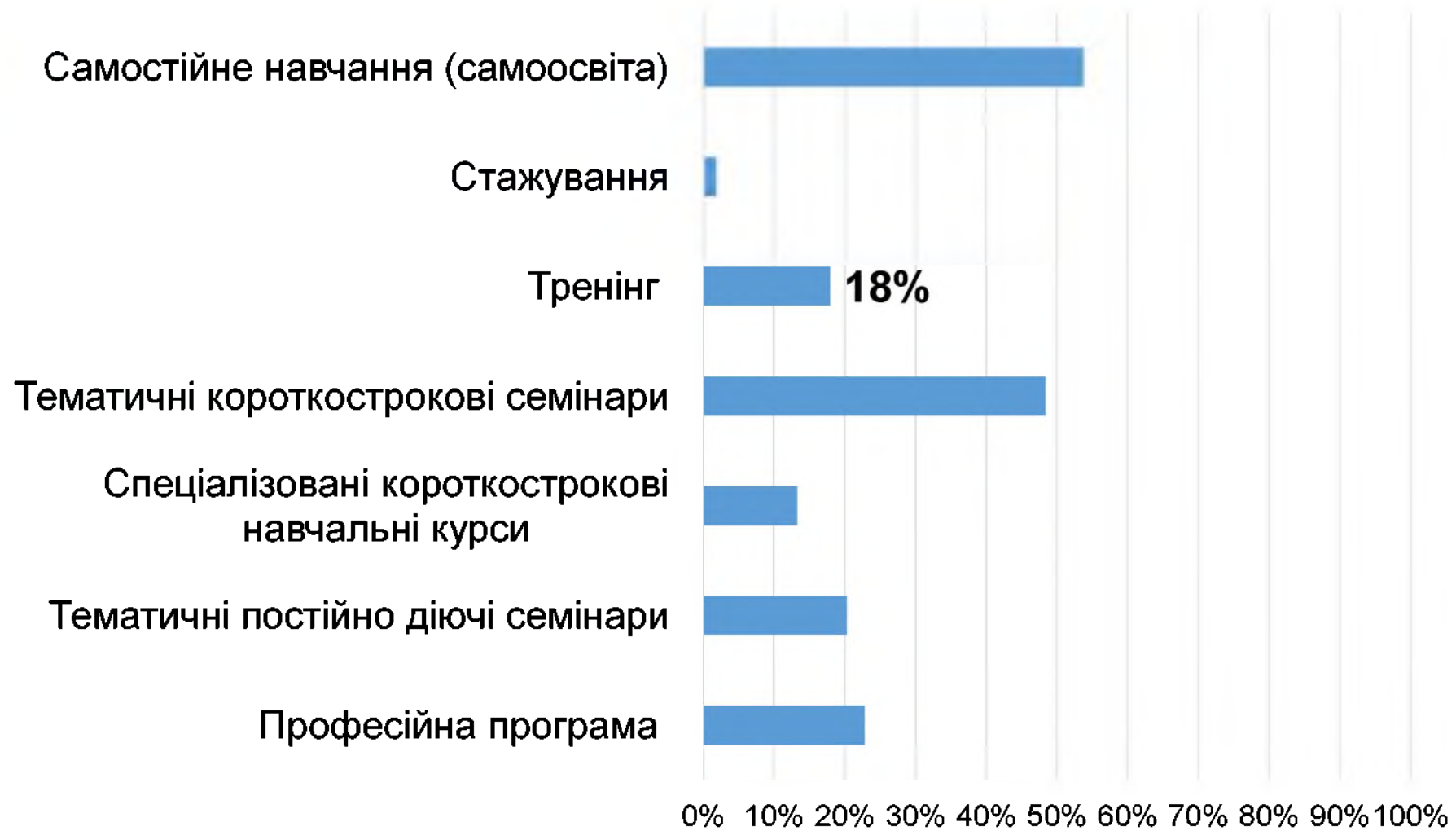


## Частота підвищення професійної компетентності з питань управління персоналом на державній службі



- протягом 6 місяців
- протягом 1 року
- протягом 3 роки
- протягом 5 років
- понад 5 років

## Способи підвищення рівня професійної компетентності фахівцями служб управління персоналом





## Використання отриманих результатів

Отримані результати використовуються

- для визначення першочергових напрямів надання методологічної допомоги службам управління персоналом
- під час планування роботи Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі.

# Актуальні зміни до законодавства

## Порядок проведення конкурсу:

- умови для проведення конкурсу в органі вищого рівня
- наслідки участі члена комісії у конкурсі
- 2 адміністратори у комісії
- можливі види розумного пристосування
- ведення реєстру других за результатами кандидатів
- уточнення заяви про участь у конкурсі

# Актуальні зміни до законодавства

## Порядок проведення оцінювання:

- перелік осіб, оцінювання яких не проводиться
- підготовка пропозицій щодо результатів оцінювання по заступникам керівника ЦОВВ, на яких покладено В.О.
- спільне виставлення оцінки для категорій «Б» і «В»
- висновок про результати оцінювання у формі списку
- формування індивідуальної програми протягом місяця

## ШАБЛОН HR-стратегії державного органу

Рекомендуємо скористатися алгоритмом побудови **HR-стратегії**, що запропонована в шаблоні. Запропоновані в шаблоні назви розділів та їх порядок є орієнтовними, тому заповнюючи розділи вам варто враховувати думку працівників та специфіку вашого державного органу.

### Назва HR-стратегії

*Продумайте назву для HR-стратегії вашого державного органу.*

*Зазначте:*

- назву державного органу;
- період, на який розробляється стратегія;
- дату прийняття та суб'єкта, який її затверджує (схвалює).

### Розділ I. Коротка характеристика державного органу

*Зазначте:*

- нормативно-правові акти, які регулюють діяльність державного органу;
- основні завдання державного органу;
- структуру державного органу, кількість працівників.

### Розділ II. Загальний аналіз стану управління персоналом в державному органі

*Зазначте:*

- осіб, які зацікавлені в розробці HR-стратегії;
- інструменти, що дозволять проаналізувати існуючий стан управління персоналом в державному органі;
- у який спосіб ви залучатимете до розробки HR-стратегії працівників державного органу.

*Проведіть SWOT-аналіз, визначте:*

- сильні сторони вашого державного органу в управлінні персоналом;
- слабкі сторони вашого державного органу в управлінні персоналом;
- можливості для вашого державного органу в управлінні персоналом;
- загрози для вашого державного органу в управлінні персоналом.

### Розділ III. Місія державного органу

*Зазначте, яку мету переслідує державний орган в управлінні персоналом. Ваша місія має бути реалістичною, досить конкретною та зрозумілою як для працівників, так і для пересічного громадянина.*

### Розділ IV. Цінності державного органу

*Назвіть цінності, які є об'єднуючими для працівників вашого державного органу (наприклад: патріотизм, людяність, командна робота, порядність тощо).*

## **Розділ V. Стратегічні цілі**

*Визначте не більше 4 стратегічних цілей. Цілі мають бути реалістичними та досяжними.*

*Опишіть цілі за алгоритмом!*

*5.1. Стратегічна ціль №1 (назва стратегічної цілі)*

*Наведіть 3-6 завдань, реалізація яких дозволить досягти поставленої стратегічної цілі. Завдання – це конкретні та вимірювані в часі та ресурсах заходи, що мають чітко визначених виконавців.*

*5.2. Стратегічна ціль №2 (назва стратегічної цілі)*

*5.3. Стратегічна ціль №3 (назва стратегічної цілі)*

*5.4. Стратегічна ціль №4 (назва стратегічної цілі)*

**Увага!** Цей розділ HR-стратегії є одним із найважливіших та має містити інформацію за такими напрямками:

- добір персоналу, планування потреб у персоналі;
- професійний розвиток персоналу;
- оцінювання результатів діяльності працівників;
- адаптація персоналу;
- корпоративна культура.

*Разом з тим, цей перелік не є вичерпним, і на основі власного професійного досвіду та особливостей вашого державного органу ви можете визначати й інші стратегічні цілі.*

## **Розділ VI. HR-брендинг**

*Сформулюйте:*

- короткий девіз вашого державного органу;
- переваги вашого державного органу, що допоможуть кандидатам прийняти рішення пройти конкурс на зайняття вакантної посади у вашому державному органі;
- способи поширення інформації про ваш державний орган.

## **Розділ VII. Механізм реалізації HR-стратегії та її моніторинг**

*Зазначте:*

- необхідні ресурси для реалізації HR-стратегії (фінансові, людські, матеріально-технічні);
- джерела фінансування;
- осіб, що відповідатимуть за реалізацію HR-стратегії;
- в який спосіб здійснюється моніторинг реалізації HR-стратегії, ким та як часто доводяться узагальнені дані моніторингу до працівників державного органу.