

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Ю. І. Лях

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ТА ЛІДЕРСТВО В РЕГІОНАЛЬНОМУ
УПРАВЛІННІ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського)
рівня вищої освіти всіх форм навчання
зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2023

УДК: 353.2

Лях Ю. І. Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Ю. І. Лях ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 66 с.

Автор

д-р філос., ст. викл. Ю. І. Лях

Рецензент

С. О. Гайдученко, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 31.08.2023*

© Ю. І. Лях, 2023

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ	6
ТЕМА 1 СУТНІСНІ ОЗНАКИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	6
1.1 Генеза поняття «публічна служба».....	6
1.2 Принципи публічної служби.....	9
1.3 Складові системи публічної служби	11
ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	12
2.1 Нормативно-правова регламентація публічної служби в Україні	12
2.2 Дисциплінарні стягнення до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	17
2.3 Принципи здійснення державної служби. Система управління державної службою в Україні.....	18
2.4 Принципи служби в органах місцевого самоврядування. Посадова особа місцевого самоврядування	20
ТЕМА 3 ЕТИКА В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	21
3.1 Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби	21
3.2 Етичні кодекси в системі публічної служби	27
3.3 Соціально-етичний портрет керівника в системі публічної служби України	31
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ	36
ТЕМА 4 HR-СТРАТЕГІЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	36
4.1 Базова структура HR-стратегії органів публічної влади.....	36
4.2 Сутність стратегії управління персоналом.....	37
ТЕМА 5 ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	40
5.1 Основи управління персоналом організації	40

5.2 Технології управління персоналом	41
5.3 Інформатизація системи управління персоналом.....	43
ТЕМА 6 КАДРОВІ ПРОЦЕСИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	44
6.1 Сутність кадрових процесів	44
6.2 Кадровий аудит в органах публічної влади.....	47
6.3 Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади	48
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	51
ТЕМА 7 ЛІДЕРСТВО НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	51
7.1 Лідерство: сутність та організаційне значення	51
7.2 Планування особистого робочого часу керівника.....	54
7.3 Підвищення ефективності праці керівника	56
ТЕМА 8 ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	57
8.1 Принципи та методи формування команди.....	57
8.2 Процес формування команд.....	58
8.3 Методи мотивації персоналу в органах публічної влади	60
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Україна як суверенна держава з багатовіковою історією та величезним потенціалом стикається з численними викликами та завданнями в галузі публічного управління.

У контексті постійних змін, які відбуваються в Україні в політиці, економіці та соціальних відносинах, роль публічної служби та якість лідерства в регіональному управлінні мають важливе значення. Лідерство в регіональному управлінні – це ключовий фактор, що сприяє розвитку та успіху конкретного регіону. Публічна служба в Україні успішно виконує ключову роль у реалізації демократичних принципів, забезпечує правову державність та дієві соціальні й економічні реформи. Як публічні службовці виконують свої обов'язки, як вони взаємодіють з громадянами, бізнесом та іншими секторами суспільства – це вирішальні питання для успішного розвитку держави.

Наша країна складається з численних регіонів, кожен з яких має свої унікальні характеристики, потреби та виклики. Регіональні лідери та публічні службовці виконують ключову роль у забезпеченні ефективного управління та забезпеченні благополуччя місцевого населення. Лідери у цій сфері мають бути готові вирішувати різноманітні завдання, робити стратегічні вибори та впливати на формування політики та розвиток регіональних громад. Лідери, що діють на рівні регіонів, мають унікальні можливості впливати на життя місцевого населення, розвивати економічну інфраструктуру та створювати сприятливі умови для бізнесу та громадських ініціатив.

Тому важливо розуміти ключові аспекти публічної служби та розвитку лідерства в регіональному управлінні. Ми розглянемо не лише теоретичні аспекти, але й практичний досвід, який допоможе краще зрозуміти сутність та важливість цих понять у контексті нашої країни, оскільки знання та розуміння цих питань є ключем до створення сучасної, ефективної публічної служби, яка відповідає потребам суспільства та зумовлює досягати нових висот у розвитку та реформуванні.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

ТЕМА 1 СУТНІСНІ ОЗНАКИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Генеза поняття «публічна служба»

У законодавстві України термін «публічна служба» донедавна взагалі не застосовувався. Натомість використовуються два інших поняття: «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування».

Вперше термін «публічна служба» в сучасній Україні на законодавчому рівні використано Кодексом адміністративного судочинства України, де визначено, що *публічна служба* – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади АРК, органах місцевого самоврядування.

Двома основними видами публічної служби є служба в органах державної влади (державна служба) та служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба).

Публічна служба – це правовий і соціальний інститут професійної служби в державних і недержавних суб'єктах публічної влади (зокрема органах державної влади та органах місцевого самоврядування), працівники яких наділені публічно-правовим статусом. Публічна служба є особливим видом діяльності осіб, що працюють в органах публічної влади, і основним завданням яких є забезпечення реалізації публічних інтересів у межах права.

Публічна служба – це професійна, політично нейтральна діяльність осіб, на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.

Відомим є поділ публічної служби на цивільну та мілітаризовану. Мілітаризована служба характеризується особливим призначенням і завданнями, спеціальним порядком формування і проходження служби, спеціальними вимогами щодо професійної підготовки. Особливими характеристиками мілітаризованої служби є: здійснення охоронної функції, що полягає в охороні та захисті законності та правопорядку, територіальної цілісності та безпеки держави, захисті життя і здоров'я громадян; можливість застосування примусу (легальне застосування насильства); наявність чіткої системи субординації, суворої ієрархії особового складу, обов'язковості наказів.

Цивільна публічна служба – служба професійного апарату чиновників, тобто осіб, що забезпечують функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Правовий статус публічних службовців визначений як комплекс його прав та обов'язків, встановлених законодавством, колективним та трудовим договорами, актами державних органів та установ, які визначають його становище в системі публічної служби.

Серед головних елементів статусу державного службовця законом виділені основні права, обов'язки державних службовців. Окремо відзначені особливості їхньої дисциплінарної та матеріальної відповідальності, а також політична неупередженість державних службовців.

Політична неупередженість:

1. Державний службовець повинен неупереджено виконувати законні накази (розпорядження), доручення керівників незалежно від їхньої партійної належності та своїх політичних переконань.

2. Державний службовець не має права демонструвати свої політичні погляди та вчиняти інші дії або бездіяльність, що у будь-який спосіб можуть засвідчити його особливе ставлення до політичних партій і негативно вплинути на імідж державного органу та довіру до влади або становити загрозу для

конституційного ладу, територіальної цілісності і національної безпеки, для здоров'я та прав і свобод інших людей.

Засади дисциплінарної відповідальності визначені у Законі «Про державну службу» ст. 64–79.

Дисциплінарна відповідальність державного службовця настає за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, визначених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами у сфері державної служби, посадовою інструкцією. За порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни державний службовець притягається до дисциплінарної відповідальності у порядку, встановленому цим Законом.

Підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку, тобто протиправної винної дії або бездіяльності чи прийняття рішення, що полягає у невиконанні або неналежному виконанні державним службовцем своїх посадових обов'язків та інших вимог, встановлених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами, за яке до нього може бути застосоване дисциплінарне стягнення.

Дисциплінарними проступками є:

- 1) порушення Присяги державного службовця;
- 2) порушення правил етичної поведінки державних службовців;
- 3) вияв неповаги до держави, державних символів України, Українського народу;
- 4) дії, що шкодять авторитету державної служби;
- 5) невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів (розпоряджень) та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень;
- 6) недотримання правил внутрішнього службового розпорядку;
- 7) перевищення службових повноважень, якщо воно не містить складу кримінального або адміністративного правопорушення;

Матеріальна відповідальність державних службовців

Матеріальна та моральна шкода, заподіяна фізичним та юридичним особам незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю державних службовців під час здійснення ними своїх повноважень, відшкодовується за рахунок держави. Державний службовець зобов'язаний відшкодувати державі шкоду, заподіяну внаслідок неналежного виконання ним посадових обов'язків. Шкодою, заподіяною державним службовцем державі, є також виплачене державою відшкодування шкоди, заподіяної державним службовцем третій особі внаслідок неналежного виконання ним посадових обов'язків.

1.2 Принципи публічної служби

Державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів:

- 1) верховенства права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;
- 2) законності – обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- 3) професіоналізму – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;
- 4) патріотизму – відданість та вірне служіння Українському народові;
- 5) доброчесності – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

б) ефективності – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

8) політичної неупередженості – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

9) прозорості – відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) стабільності – призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.

Основні принципи служби в органах місцевого самоврядування

Служба в органах місцевого самоврядування здійснюється на таких основних принципах:

- служіння територіальній громаді;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- верховенства права, демократизму і законності;
- гуманізму і соціальної справедливості;
- гласності;
- пріоритету прав та свобод людини і громадянина;
- рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їхніх ділових якостей та професійної підготовки;
- професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;
- підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків;

- дотримання прав місцевого самоврядування;
- правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування;
- захисту інтересів відповідної територіальної громади;
- фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;
- самостійності кадрової політики в територіальній громаді.

1.3 Складові системи публічної служби

Основними елементами системи публічної служби є види публічно-службової діяльності, котрі до неї включаються. У широкому сенсі система публічної служби охоплює такі основні складові:

а) політична служба – діяльність на державних політичних посадах, що спрямована на визначення (формування) та реалізацію державної політики у різних сферах суспільного життя;

б) державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави;

в) професійна діяльність суддів (суддівська служба) – діяльність осіб, що займають штатну суддівську посаду в одному з судів України, що спрямована на здійснення правосуддя на професійній основі;

г) професійна діяльність прокурорів (прокурорська служба) – діяльність осіб, що займають посаду прокурора, що спрямована на реалізацію на професійній основі функцій прокуратури;

д) служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба) – професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом;

е) альтернативна (невійськова) служба – служба, яка у випадках, передбачених законодавством України, запроваджується замість проходження строкової військової служби та має на меті виконання обов'язку перед суспільством;

ж) патронатна служба в державних органах – нормативно урегульована діяльність працівників на посадах: радників, помічників, прес-секретарів.

У вузькому сенсі публічна служба включає лише дві складові – державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правова регламентація публічної служби в Україні

Правові засади публічної служби зумовлені низкою нормативно-правових актів, зокрема:

1. *Конституція України* від 28.06.1996 – визначає основні засади організації та функціонування публічної служби та органів публічної влади. У ст. 8 визначено, що «в Україні визнається і діє принцип верховенства права».

Принцип законності закріплений у ст. 19 – «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України».

Відповідно до ст. 38 «громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування».

Важливого значення має ст. 92 Конституції України, котра передбачає, що винятково законами України визначаються: організація і діяльність органів виконавчої влади, а також основи державної служби (ч. 1 п. 12); засади цивільно-правової відповідальності; діяння, які є злочинами, адміністративними або дисциплінарними правопорушеннями, та відповідальність за них (ч. 1 п. 22) та ін.

У ч. 2 13 ст. 92 закріплено, що винятково законами України встановлюються державні нагороди, військові звання, дипломатичні ранги та інші спеціальні звання. Положення Конституції України, які прямо або опосередковано стосуються публічної служби, можуть офіційно тлумачитись у рішеннях Конституційного Суду України. Крім того, рішеннями Конституційного Суду України вирішуються питання про відповідність Конституції України (конституційність) законів України та інших правових актів Верховної Ради України, актів Президента, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради АРК (рішення від 04.12.2001 у справі про поєднання посади в місцевій державній адміністрації з мандатом депутата місцевої ради, рішення від 16.10.2007 у справі про граничний вік перебування на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування та ін.).

2. Міжнародні договори, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України.

Наприклад, Конвенція про захист прав людини й основоположних свобод від 04.11.1950, що ратифікована Законом України від 17.07.1997.

Згідно зі ст. 17 Закону України «Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини» від 23.02.2006 суди застосовують при розгляді справ як джерело права не лише Конвенцію про захист прав людини й основоположних свобод та протоколи до неї, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а й практику Європейського суду з прав людини.

3. *Закони України*. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 вперше на законодавчому рівні закріпив визначення поняття «публічна служба».

У Митному кодексі України від 13.03.2012 передбачено особливості проходження служби в органах доходів і зборів.

Важливого значення має Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015. Він закріплює основні поняття у сфері державної служби (зокрема, поняття «державна служба» та «державний службовець»), визначає принципи державної служби, правовий статус державних службовців, питання управління державною службою, особливості вступу на державну службу, службової кар'єри та припинення державної служби, регламентує питання оплати праці, заохочень і соціальних гарантій державних службовців, їхній робочий час та час відпочинку, відпустки, особливості дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців, особливості проходження державної служби в окремих органах державної влади, питання патронатної служби та ін.

Дія Закону України «Про державну службу» поширюється на державних службовців:

- а) Секретаріату Кабінету Міністрів України;
- б) міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;
- в) місцевих державних адміністрацій;
- г) органів прокуратури;
- д) органів військового управління;
- е) закордонних дипломатичних установ України;
- ж) державних органів, особливості проходження державної служби в яких визначені ст. 91 цього Закону;
- и) інших органів державної влади.

Водночас дія цього Закону не поширюється на:

- 1) Президента України;
- 2) Главу Офісу Президента України та його заступників, Постійного Представника Президента України в АРК та його заступників;

3) членів Кабінету Міністрів України, перших заступників та заступників міністрів;

4) Голову та членів Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення, Голову та членів Антимонопольного комітету України, Голову та членів НАЗК, Голову та членів ЦВК, голів та членів інших державних колегіальних органів;

5) службовців НБУ;

6) суддів Конституційного Суду України;

7) суддів;

8) прокурорів;

9) військовослужбовців Збройних Сил України та інших військових формувань, утворених відповідно до закону;

10) осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів та працівників інших органів, яким присвоюються спеціальні звання, якщо інше не передбачено законом, а також інших осіб, що визначені у ч. 3 ст. 3 Закону України «Про державну службу».

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 закріплює поняття «служба в органах місцевого самоврядування» та «посадова особа місцевого самоврядування», принципи служби в органах місцевого самоврядування, напрямки державної політики щодо служби в органах місцевого самоврядування, правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, особливості прийняття на муніципальну службу, службової кар'єри та припинення служби, питання матеріального та соціально-побутового забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування, відповідальність за порушення законодавства про службу в органах місцевого самоврядування та ін.

Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень.

У ньому врегульовано статус НАЗК, особливості формування та реалізації антикорупційної політики, обмеження, пов'язані із запобіганням корупційним та пов'язаним із корупцією правопорушенням, особливості запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, правила етичної поведінки, питання фінансового контролю та особливості інших механізмів запобігання і протидії корупції, статус викривачів корупції, засади запобігання корупції у діяльності юридичних осіб, відповідальність за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення та ін.

4. *Постанови* Кабінету Міністрів України («Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» від 26.10.2001, «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016, «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби» від 25.03.2016, «Про організацію проведення атестації осіб, які претендують на вступ на державну службу щодо вільного володіння державною мовою» від 26.04.2017 та ін.).

5. *Нормативно-правові акти* центральних органів виконавчої влади України:

– накази Національного агентства України з питань державної служби («Про затвердження Порядку стажування державних службовців» від 03.03.2016, «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 03.03.2016, «Про затвердження Порядку обрання представників громадських об'єднань до складу конкурсних комісій з відбору осіб на зайняття посад державної служби» від 12.04.2016 та ін.);

– рішення Національного агентства з питань запобігання корупції («Про функціонування Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» від 10.06.2016, «Про затвердження Переліку посад з високим та підвищеним рівнем корупційних ризиків» від 17.06.2016, «Про затвердження Порядку проведення

контролю та повної перевірки декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» від 10.02.2017 та ін.);

– накази інших центральних органів виконавчої влади (наказ Міноборони України «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» від 10.04.2009, наказ МЗС України «Про затвердження Порядку ротації працівників дипломатичної служби в системі органів дипломатичної служби України» від 31.05.2012, Наказ МВС України «Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських» від 25.12.2015 та ін.).

2.2 Дисциплінарні стягнення до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Корупція – використання особою, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки / пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка / пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних із ними можливостей.

Національне агентство з питань запобігання корупції – є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику. Засади антикорупційної політики визначаються Верховною Радою України.

Антикорупційна стратегія розробляється Національним агентством на основі аналізу ситуації щодо корупції, а також результатів виконання попередньої антикорупційної стратегії. Антикорупційна стратегія реалізується шляхом виконання державної програми, яка розробляється Національним агентством та затверджується Кабінетом Міністрів України.

Видами дисциплінарних стягнень, що накладаються на державного службовця є:

- догана;
- затримка до одного року у присвоєнні чергового рангу та підвищенні в посаді;
- попередження про неповну службу відповідність;
- звільнення з посади.

Попередження про неповну службу відповідність застосовується до державного службовця тільки за систематичне неналежне виконання службових повноважень або одноразове грубе порушення службової дисципліни.

Звільнення державного службовця з посади застосовується у випадках, передбачених Кодексом законів про працю України та Законом України «Про державну службу».

Під час визначення виду дисциплінарних стягнень беруться до уваги характер дисциплінарного проступку, його наслідки, обставини, за яких його вчинено, попередня поведінка винної особи, її ставлення до виконання службових повноважень, стаж державної служби.

Керівник, уповноважений накладати дисциплінарні стягнення, може обмежитись усним зауваженням за вчинення державним службовцем незначного дисциплінарного проступку.

2.3 Принципи здійснення державної служби. Система управління державної службою в Україні

Основні принципи, що лежать в основі державної служби, закріплені в Конституції України та в Законі України «Про державну службу». Зокрема, державна служба спирається на такі основні принципи:

- служіння народові України;
- демократизм і законність;

- гуманізм і соціальна справедливість;
- пріоритет прав людини й громадянина;
- професіоналізм, компетентність, ініціативність;
- чесність, відданість справі;
- персональна відповідальність за виконання службових обов'язків і дисципліни;
- дотримання прав і законних інтересів органів місцевого й регіонального самоврядування;
- дотримання прав підприємств, установ та організацій, об'єднань громадян.

Система управління державною службою в Україні включає:

- 1) Кабінет Міністрів України;
- 2) центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії;
- 4) керівників державної служби;
- 5) служби управління персоналом.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) – є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах. Агентство утворене Указом Президента України № 769 від 18 липня 2011 року шляхом реорганізації Головдержслужби України.

Основними завданнями Нацдержслужби є:

- 1) забезпечення формування і реалізація державної політики у сфері державної служби;
- 2) участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;
- 3) здійснення функціонального управління державною службою.

2.4 Принципи служби в органах місцевого самоврядування. Посадова особа місцевого самоврядування

Служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Правове регулювання здійснюється Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Посадами в органах місцевого самоврядування є:

- виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах;
- виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою;
- посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Служба в органах місцевого самоврядування здійснюється на таких основних принципах:

- служіння територіальній громаді;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- верховенства права, демократизму і законності;
- гуманізму і соціальної справедливості;
- гласності;
- пріоритету прав та свобод людини і громадянина;

- рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їхніх ділових якостей та професійної підготовки;
- професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;
- підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків;
- дотримання прав місцевого самоврядування;
- правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування;
- захисту інтересів відповідної територіальної громади;
- фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;
- самостійності кадрової політики в територіальній громаді.

ТЕМА 3 ЕТИКА В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

3.1 Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби

Зростання ролі морально-етичних чинників у публічному управлінні – це закономірне явище будь-якого цивілізованого суспільства. Сучасний стан публічної служби наочно демонструє необхідність обговорення питань етики.

Питання професіоналізму, етики і розроблення кодексу поведінки публічних службовців визнано сферою, яка набуває дедалі більшого значення. Для того щоб людина успішно виконувала свої професійні обов'язки, вона повинна бути не лише компетентною у вибраній діяльності, а й дотримуватись етикетних правил поведінки в різних формальних та неформальних ситуаціях.

Для того щоб етичні принципи, норми, правила та стандарти перетворились у реалії ділового життя, вони повинні бути залучені до процесу прийняття рішень на всіх рівнях управління, а також у практику усіх публічних службовців.

Ключовим моментом для побудови етики в публічному управлінні є усвідомлення призначення державно-управлінської діяльності в суспільстві, соціальних функцій, які повинні виконувати представники публічного управління, інакше кажучи, усвідомлення місії публічного управління. Основне завдання публічного управлінця: якісне та сумлінне виконання ним цього призначення. Це і є його місією.

Виявлення та чітке формулювання місії публічного управління – базис для побудови всієї системи етики публічних управлінців і фактор ствердження моральних відносин між владою та громадянами.

Принцип служіння народів – смислове ядро, навколо якого має вибудовуватися система ціннісних орієнтацій державних управлінців.

Професійне призначення публічних управлінців у демократичних країнах – служіння своєму народу та кожному його громадянину.

У «Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» формулюється суспільне призначення публічних службовців України, «діяльність яких спрямована на служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина».

Метою цих Загальних правил є зміцнення авторитету державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, формування позитивної репутації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також забезпечення інформування громадян про норми етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стосовно них.

Існують різні стратегії діяльності держави, різні розуміння професійної місії публічної служби, зокрема «традиційна», орієнтована на служіння народу, та «модернова», що має на меті надання послуг громадянам.

Нині в демократичних країнах все більшої популярності набуває концепція належного (доброго) управління («good governance»).

Ідея служіння всьому народу має бути поєднана з принципом пріоритету прав та свобод людини і громадянина. Реалізуючи діяльність, орієнтовану на служіння народу, потрібно зважувати на необхідність дослуховуватися до інтересів різних соціальних груп, до потреб кожного громадянина.

Належне управління та права людини доповнюють один одного.

Принцип прав людини:

- забезпечує набір значень, щоб спрямовувати роботу уряду та інших політичних і соціальних акторів;
- надає набір критеріїв ефективності, за якими ці суб'єкти можуть бути притягнуті до відповідальності;
- формує напрями для вдосконалення публічного управління.

Водночас без належного управління права людини не мають стійкої основи для поваги та захисту.

Відданість ідеї служіння суспільству виявляється і у діяльності держави в цілому, і в діях окремих працівників. Професійна поведінка публічних службовців повинна ґрунтуватися на прагненні до найбільшого блага для суспільства та відповідати моральним цінностям, що прийняті в суспільстві як норма. Тому важливим постає не лише моральний зміст проголошених цінностей публічного управління, а й сутність і моральна забарвленість дійсних орієнтації та мотивації публічних управлінців.

Мотивувати діяльність публічних управлінців на досягнення суспільних цінностей, гармонізувати й узгоджувати приватні та суспільні інтереси здатні відчуття співгромадянськості з іншими представниками суспільства, усвідомлення себе як частини соціуму, патріотизм.

Цінності відображають те, що є важливим, цінується. Цінностями демократично орієнтованого публічного управління є життя та гідність людини, повага до неї, справедливість, солідарність тощо.

Специфічною ознакою сучасного публічного управління є його орієнтація на демократичні та бюрократичні цінності.

У сучасних умовах в етиці публічного управління взаємодоповнюються цінності:

– демократичні – орієнтовані на відстоювання демократії – служіння суспільному благу, захист прав людини, громадянськість, соціальна справедливість, рівність тощо;

– бюрократичні – орієнтовані на раціоналізм та якісне виконання службових обов'язків – відповідальність, професіоналізм, лояльність, ретельність, точність тощо.

На публічній службі присутня певна система норм та атрибутів ділового етикету, що притаманна конкретній установі, підприємству і повинна відповідати їхнім цілям діяльності. До них належать:

- стилі та стандарти спілкування, мистецтво ведення розмов;
- форми поведінки, привітання, знайомства;
- ведення справ з суб'єктами зовнішнього оточення;
- заходи щодо формування іміджу організації;
- стандарти оформлення ділових паперів та ділового листування в установах;
- вимоги до зовнішнього вигляду публічного службовця;
- використання візитних карток у діловій практиці;
- манери поведінки ділової людини, жести, міміка.

Найважливіші закономірності у системі організації та функціонування публічної служби визначають принципи публічної служби. Залежно від сутності та змісту об'єктивної діяльності, яку розкривають принципи, вони можуть бути:

- основними (вихідними, загальними);
- організаційними;
- функціональними (спеціальними, специфічними).

До першої групи (*основні*) належать такі принципи, як:

- служіння народу;
- законності;

- пріоритету прав і свобод людини та громадянина;
- поділу влад на виконавчу, законодавчу і судову;
- рівного доступу громадян до служби в органах влади відповідно до здібностей, освіти, професіоналізму, підготовки тощо.

До другої групи (*організаційні*) належать принципи, які вказують на ті закономірності, особливості, взаємозв'язки між елементами державної служби, що визначають її як організаційну структуру. До таких принципів можна зарахувати:

- вертикальну підпорядкованість між цими структурними елементами;
- узгодженість дій;
- підлеглисть;
- єдність інформаційної системи тощо.

У другій групі додатково виокремлюють різновиди цих принципів: організаційно-технологічні, організаційно-процесуальні, організаційно-розпорядчі залежно від напрямку діяльності, професійні зокрема.

Особливості публічної служби в апараті органів прокуратури, судах, митного контролю, служби безпеки, внутрішніх справ, податкової служби тощо визначаються спеціальними законами про ці органи і відповідно знаходять свій прояв у принципах, що складають третю групу – *функціональних* принципів.

Необхідними якостями публічного державного службовця є патріотизм, громадянськість, законслухняність, людяність, повага до честі та гідності інших, відданість справі, професіоналізм, чесність, відповідальність, принциповість, послідовність, добросовісність, дисциплінованість, моральна й фінансова чистолубність тощо.

У процесі визначення рівня професіоналізму публічного службовця мають обов'язково оцінюватися його особисті професійно необхідні моральні якості та дотримання ним професійно-етичних принципів, норм і стандартів поведінки.

Довіра громадян до держави – основа та головна проблема владних відносин, необхідна умова існування демократичного суспільства.

Довіра – ставлення до іншої особи та до її дій, яке ґрунтується на впевненості в її правоті, вірності, добросовісності, чесності.

У правовій державі довіра не виникає автоматично, її укладення потребує часу та зустрічних зусиль з боку соціальних груп та інститутів.

Ознаки довіри:

- надійність виконання зобов'язань;
- передбачуваність;
- точність, ефективність виконання зобов'язань.

Довіра тісно пов'язана з легітимністю влади.

Легітимність – результат процесу легітимації, у ході якого авторитет (влади, начальства) набуває визнання з боку підвладних, або ж усі учасники політичних відносин визнають (виробляють) загальні стандарти (мірила) влади як символічного посередника, що забезпечує взаємне виконання зобов'язань.

Визнання підтримує авторитет, набуття ним легітимності практично означає, що люди добровільно, без примусу (і тим більше без насильства) починають підкорятися наказам, що віддаються, і керуються організуючими вказівками влади.

Легітимність влади – це:

- визнання влади громадянами;
- прийняття влади як правомірної та справедливої;
- наявність у влади авторитету в очах суспільства.

Фактори, що визначають рівень довіри громадян до влади, є:

– цілі, які ставить перед собою держава, їхня відповідність інтересам та очікуванням громадян, окремих соціальних груп. Водночас цілі можна поділяти залежно від ступеня їхньої відповідності загальним (зокрема – моральним) нормам;

– успішність досягнення цілей, тобто ефективність публічного управління – наявність конкретних, відчутних і зрозумілих пересічному громадянину результатів владної діяльності.

Взаємодовіра складається з довіри:

I. З боку громадян до інститутів держави та державних управлінців: громадянин має бути впевнений, що йому сприятимуть у вирішенні його проблем, нададуть необхідну допомогу в усіх його правомірних діях і вимогах.

II. З боку публічних управлінців до держави, до громадян: публічні управлінці повинні мати право на захист власної гідності, на повагу з боку держави, громадян, бути захищеними від грубості, хамства.

Забезпечення довірливого ставлення громадян до публічної влади та її представників є одним із першочергових завдань, вирішення якого допомагатиме створенню ефективної системи публічного управління та налагодженню гармонійних відносин між суспільством та державою.

3.2 Етичні кодекси в системі публічної служби

Вивчення професійної етики публічних службовців і дослідження практики службової взаємодії та відносин показали, що формування професійної етики публічних службовців потребує керованості. Таку вимогу зумовлює ряд інноваційних ідей.

По-перше, загальнолюдські цінності – гідність людини, її права і свободи, справедливість, рівноправність, а також демократичні цінності – прозорість, відкритість, підзвітність і підконтрольність влади – набули статусу базових суспільних цінностей.

По-друге, формування етики публічних службовців, а також гуманізація суспільних відносин як її наслідок відбуваються тільки завдяки двом зустрічним процесам: демократичному реформуванню публічного управління на етичних засадах і розбудові на цих самих засадах громадянського суспільства.

По-третє, оскільки відповідальність за практичне втілення базових цінностей у суспільне життя як відповідальність за утвердження закону і справедливості, однакових для всіх покладається на органи публічної влади і, насамперед, на її керівників, то професійна публічна служба є суспільною

потребою в такій владі, яка б слугувала моральним взірцем для кожного члена суспільства.

Етична інфраструктура – це сукупність взаємодоповнювальних механізмів, методів і засобів управління професійною діяльністю публічних службовців і регулювання відносин, які забезпечують формування та функціонування професійної етики.

Це правові, організаційні, психолого-педагогічні, власне етичні та інші механізми управління професійною поведінкою публічних службовців, які сприяють реалізації функцій професійної етики, а також механізми, методи і форми морального регулювання професійних відносин, зокрема координація, інтеграція, співучасть в управлінні, делегування повноважень, етична освіта і соціалізація тощо.

Формування етичної інфраструктури спрямоване, насамперед, на створення дієздатних структур, які б забезпечували якісну етичну підготовку політико-правової еліти, контроль його діяльності та науково-методичну підтримку розв'язання етичних проблем.

Варто зазначити, серед головних елементів інфраструктури, які суттєво впливають на процес формування політичної еліти в державі, потрібно зазначити кодекс поведінки публічних службовців.

Кодекс – це відправний пункт для постійної роботи з покращення етичного клімату у відомствах і установах. Без встановлення правил і норм поведінки, опираючись на різноманітну кількість законодавчих актів, які іноді суперечать один одному, публічні службовці не можуть працювати ефективно.

Кодекс поведінки – це угода між декількома органами / організаціями щодо визначених принципів і/чи стандартів, що обов'язкові для кожного з цих органів / кожної з цих організацій.

Кодекс визначає стандарти та норми поведінки й етики публічних службовців, гарантії їхнього дотримання та відповідальність за їхнє порушення.

Метою етичних кодексів публічних службовців є опис етичного клімату, який панує на публічній службі, та стандартів етичної поведінки, які

очікуються від публічних службовців, повідомлення суспільству, чого очікувати під час спілкування від поведінки та ставлення публічних службовців до громадян.

Кодекси поведінки мають реалізувати три основні цілі:

- стимулювати високі стандарти поведінки;
- посилити довіру громадян;
- допомогти в прийнятті рішень.

Професійні кодекси виконують функції та існують у різних форматах:

- демонструють, що певна група є професією;
- проголошують набір ідеалів, до яких мають прагнути професіонали;
- мають дисциплінарний характер, оскільки визначають мінімум умов, яких необхідно дотримуватися члену професії;
- формулюють етикет професії.

Етичні кодекси задають орієнтири (ідеали, цінності, якості, норми) для самовдосконалення представників бюрократії і можуть справляти значний виховний вплив. Виписані правила поведінки мають змальовувати образ не стільки «ідеального публічного», скільки «належного публічного службовця» – такого, яким він повинен бути сьогодні, зараз, а не колись у гіпотетичному майбутньому.

Види етичних кодексів публічних службовців:

1. *Дворівнева система кодексів* поведінки публічних службовців, яка складається із загального «Кодексу поведінки» (зрозумілого кожному базового документу, де викладені основні цілі й задачі, сформульовані загальні норми етично прийнятної поведінки представників публічного управління, держслужби) та формальних «Етичних правил» або «Стандартів поведінки» (збірки норм, опису стандартів, що конкретизують цей Кодекс, визначають порядок реалізації вимог, викладених у Кодексі).

2. *Універсальні кодекси*, на базі яких міністерства та відомства створюють свої спеціальні кодекси, що відображають специфіку їхнього функціонування та професійно-етичних проблем; в Ірландії в ході модернізації системи

публічного управління етичні стандарти для державних службовців були зафіксовані в хартіях міністерств і відомств.

3. *Відомчі та галузеві* внутрішньо-орієнтовані етичні документи, як це, наприклад, відбувається в Норвегії.

4. *Регіональні та муніципальні* етичні кодекси – у зарубіжних державах практикується й створення кодексів поведінки публічних службовців окремих регіонів, які ґрунтуються на загальнонаціональних етичних кодексах, проте акцентують увагу на особливо гострих проблемах для тієї чи іншої місцевості (етичні кодекси в більшості штатів США, Австралії, кодекси воєводств у Польщі).

Крім офіційно затверджених етичних кодексів в окремих органах виконавчої влади можуть укладатися власні правила поведінки для співробітників. У таких кодексах, розроблених на основі загальних правил поведінки на службі, особлива увага приділяється болючим етичним питанням і ризикам, з якими стикаються ці організації. Вважається, що крім основоположних принципів і цінностей організації, тут мають міститися поради та ілюстративні приклади, які б могли допомогти працівникам у вирішенні практичних завдань. До того ж кодекси мають надавати посилання, яким документом, або чиєю допомогою можна скористатися для вирішення складної професійно-етичної дилеми.

Етичні кодекси розробляються й асоціаціями публічних службовців. Значною перевагою таких кодексів є те, що вони приймаються в більш демократичному режимі – на зібраннях працівників, на з'їздах або форумах членів асоціацій. Загалом такі правила не є адміністративно-правовими документами, вони більшою мірою застосовують етичну регуляцію поведінки працівників.

Таким чином, основне суспільне призначення публічної служби та публічних службовців – служити народові та кожному його громадянину.

3.3 Соціально-етичний портрет керівника в системі публічної служби України

Обґрунтовуючи належний образ чиновника комплексним політичним характером управлінської діяльності, дослідники виділяють такі основні його соціально-етичні риси:

- діловитість;
- високу дисциплінованість;
- сумлінність;
- наполегливість;
- сувору об'єктивність;
- гуманність;
- граничну чесність;
- тактовність;
- уважне гуманне ставлення до людей;
- неприйняття чванства, бюрократизму, міщанського самовдоволення і зарозумілості, дрібного честолюбства та інших негативних рис.

Портрет «елітного» керівника мають доповнювати:

- управлінська компетентність;
- лідерські та моральні якості;
- професіоналізм;
- морально-духовні якості: людяність, духовність, порядність, чесність, поважання гідності людей, почуття обов'язку;
- досвід державотворення, професіоналізм, інтелектуальні здібності, патріотизм та духовність;
- соціально-психологічні якості, серед яких лідерство;
- творче інноваційне мислення, оптимізм, емоційна стійкість, підприємливість, стресостійкість, уміння керувати власною поведінкою та створювати соціально-психологічний комфорт у колективі;

- високий рівень культури, інтелекту, духовності, моралі, патріотизму, лідерських здібностей;
- морально-психологічна готовність;
- патріотизм, відповідальність, громадянська компетентність;
- компетентність, моральність, відповідальність;
- професійно-ділові, адміністративно-організаторські, соціально-психологічні, морально-етичні якості;
- особисті професійно-етичні якості;
- честь (добродесність);
- рівень знань, досвід, дисциплінованість, спроможність до навчання, дієздатність;
- воля і рішучість, ініціативність, психологічна стійкість;
- фізичний стан, інтуїція, аналітичне мислення, здатність до вирішення проблем;
- стаж роботи на керівних посадах, знання та уміння працювати з людьми.

В умовах конкуренції керівні кадри повинні діяти ефективно, проявляти самостійність та ініціативу; бути здатними до ризику; уміти вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища шляхом прийняття обґрунтованих рішень; стратегічно мислити; швидко визначати ефективність нововведень; оперативно перебудовувати роботу колективу й свою особисту, а також мати комунікабельність і вміння регулювати міжособистісні відносини.

Сьогодні на перший план висуваються завдання розвитку особистості працівника сфери публічного управління відповідно до його індивідуальних якостей, формування гуманних засад професіоналізму, підвищення його соціально-психологічної компетентності, культури праці і діяльності. Це є важливим соціально-психологічним резервом оптимізації управлінської діяльності.

Вимоги до керівного персоналу в системі публічного управління виходять із специфіки його діяльності, обов'язків, основних принципів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Їх визначено і закріплено низкою нормативно-правових актів України: постановами Кабінету Міністрів України; наказами НАДС та ін. Зокрема, відбір у номінації «Кращий керівник» щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» здійснюється з урахуванням таких критеріїв: рівень професійності, якості лідера; здатність до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, застосування інноваційних підходів у роботі; комунікабельність, використання сучасних методів управління; ефективність діяльності керівника та результати роботи колективу підпорядкованого структурного підрозділу; рівень координації керівником діяльності підпорядкованих структурних підрозділів та співпраці з державними органами; оцінка роботи керівника споживачами послуг; роль керівника в морально-психологічному кліматі колективу; ставлення колективу до особистих та професійних якостей керівника.

У нових соціально-психологічних умовах для керівного персоналу у сфері публічної служби вкрай необхідними є такі якості, як професіоналізм, патріотизм, громадянськість, дійова ініціатива, схильність до ризику та ін.

Професійна етика є системою моральних принципів, норм і правил поведінки фахівця з урахуванням особливостей його професійної діяльності та конкретної ситуації.

Варто виокремити основні принципи професійної етики публічного службовця.

Вихідним для професійної етики публічного службовця насамперед є *принцип гуманізму*, тобто шанобливого ставлення до кожної людської особистості, розуміння її неповторності, самодостатньої цінності. Принцип гуманізму протистоїть суто утилітарному відношенню до особистості, розгляду її переважно як засобу досягнення якихось інших, нехай і доволі важливих цілей.

З принципом гуманізму перетинається *принцип оптимізму* (професійного). Зокрема, державному службовцю не просто виконувати свої обов'язки без віри в те, що його зусилля, його праця, як прийняті, так і виконувані ним рішення сприяють розвитку держави, зміцнення принципів демократії, законності і правопорядку. Ця віра прославляє і допомагає розвинути добрий початок у людині.

Будь-яка діяльність, особливо та, яка безпосередньо спрямована на людину, має бути одухотворена високою ідеєю. Тому професійна етика державного службовця повинна містити *принцип патріотизму*. Істинний патріотизм має конструктивне ставлення до досягнень інших народів.

Етика публічного службовця – це система норм поведінки, порядок дій і правил, взаємин і принципів у державно-службових відносинах, що є сукупністю найбільш придатних, глибоко усвідомлених і конкретизованих, які належать певному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі.

Основні етичні вимоги, що пропонують публічним службовцям:

- дотримуватися принципів публічної служби;
- чесно служити і бути вірним державі;
- дотримуватися вищих моральних принципів;
- ставити державні інтереси вище за індивідуальні цілі і завдання політичних партій, інших громадських організацій;
- постійно боротися з корупцією в органах державної влади;
- ніколи не приймати для себе і для членів своєї родини ніяких благ і переваг, використовуючи під час цього свої службові повноваження;
- не використовувати в корисливих цілях службове становище;
- не використовувати ніяку інформацію, отриману конфіденційно під час виконання своїх посадових обов'язків, як засіб одержання особистої вигоди;
- не допускати у діяльності елементів дискримінації у відносинах із товаришами по службі, громадянами;
- у спілкуванні з громадянами як під час виконання своїх повноважень, так і в позаслужбових відносинах дотримувати загальноприйнятих правил

поведінки.

Службова етика – найширше поняття у сфері професійної етики. **Службова етика** – сукупність певних моральних обов'язків, принципів і норм поведінки, яка реалізується у відносинах працівників у процесі праці. Вона призначена пояснювати мораль, прищеплювати моральні принципи і правил боргу, честі, морально виховувати людей. Службова етика – це є конкретна реалізація моральних норм людини про її поведінку, відносини, діяльність.

Службовий етикет – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей у трудових колективах. Ці правила зумовлені найважливішими принципами загальнолюдської моралі й моральності.

На публічній службі, де відносини ґрунтуються на основі субординації, кожен вид спілкування (підлеглого і начальника, колег, чиновника і відвідувача) володіє достатньою специфікою і підпорядкований своїм, виробленим практикою правилами етикету, орієнтованого на честь і гідність як вищу цінність.

Етикет на публічній службі виконує різні функції. Виокремлюють інформаційну функцію, функцію стандартизації моделей індивідуальної та групової поведінки, функцію соціального контролю і соціального впливу, функцію створення психологічного комфорту.

Норми етикету інформують про те, як потрібно поводитися публічному службовцю в тій чи іншій конкретній службової ситуації та якої поведінки варто чекати від колег, від начальника або від підлеглих. Стандартизуючи поведінку кожного члена колективу, етикет допомагає їм, не замислюючись, деколи майже несвідомо, вибирати лінію поведінки відповідно до реальної обстановки та очікувань оточуючих, не ризикуючи потрапити у незручне або скрутне становище або викликати ускладнення у відносинах з іншими. Слідування прийнятним правилам поведінки у кожній зі сторін спілкування зміцнює впевненість у правильності своїх дій, народжує самоповагу, створює відчуття психологічного комфорту.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

ТЕМА 4 HR-СТРАТЕГІЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

4.1 Базова структура HR-стратегії органів публічної влади

HR (англ. м., Human resources – людські ресурси) – сукупність співробітників, які працюють в організації, персонал компанії. За останні роки аббревіатура HR (ейчар) стала синонімом професійної спеціалізації: «ейчарами» називають себе спеціалісти в галузі управління персоналом (менеджери з персоналу, рекрутери, спеціалісти з охорони праці, бізнес-тренери). Такі спеціалісти є зв'язною ланкою між персоналом та керівництвом організації та відстоюють інтереси обох сторін.

Люди – це найбільша цінність для організації та рушійна сила. Саме тому *основним завданням HR-а є:*

- залучення до організації «саме тих» людей;
- правильна оцінка їхніх компетенцій та потенціалу;
- вміння аналізувати та прогнозувати розвиток конкретного працівника;
- підбір найкращого варіанта для професійного розвитку;
- відповідне навчання та розвиток;
- підтримка загального комфортного клімату в організації.

Виконання цих завдань забезпечує відповідна HR-стратегія. Це не план роботи HR-спеціаліста чи HR-підрозділа на найближчий час, а *системна модель розвитку компанії*, яка містить як мінімум такі складові, модулі (або підсистеми), як *постановка цілей, планування і реалізація*.

Наявність HR-стратегії – це важлива складова розвитку органу публічної влади. Саме вона дозволяє розвиватися в потрібному напрямі, досягати поставлених цілей.

HR-стратегія розраховується на певний період та визначає ключові напрямки політики управління персоналом. У документі визначаються місія HR-стратегії, ціннісні орієнтири, стратегічні напрями, на реалізацію яких має бути спрямована діяльність з управління персоналом органу публічної влади, принципи взаємодії та ключові пріоритети кадрової політики, а також необхідні кроки щодо її реалізації.

HR-стратегія передбачає залучення висококваліфікованих фахівців, впровадження сучасних технологій управління персоналом, створення умов для розвитку людського потенціалу, професійний розвиток кадрів.

HR-стратегія органу публічної влади охоплює такі складові роботи з персоналом: підбір персоналу, адаптацію, мотивацію, оцінку компетенцій, розвиток персоналу, звільнення, побудову кадрового резерву, оформлення документації, розвиток корпоративної культури, забезпечення працівників всім необхідним для роботи (створення ергономічних умов праці).

4.2 Сутність стратегії управління персоналом

Наведемо кілька визначень HR-стратегії органу публічної влади:

– генеральний план дій із досягнення стратегічних цілей організації завдяки ефективному формуванню, освоєнню і розвитку людських ресурсів із урахуванням змін стану зовнішнього середовища;

– функціональна стратегія, яка повинна бути інтегрована в загальну стратегію органу публічної влади;

– аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації для досягнення стратегічних цілей та основної мети своєї діяльності органу публічної влади.

Реалізація HR-стратегії органу публічної влади дозволяє досягти оновлення кадрового потенціалу органу шляхом залучення молодих і креативних кадрів для виконання першочергових завдань та впровадження перспективних змін, отримати оптимальний баланс процесів оновлення, збереження та розвитку кількісного та якісного складу персоналу органу публічної влади, а також побудувати високоефективну корпоративну культуру та команду професіоналів у сфері публічного управління.

Розробка HR-стратегії органу публічної влади має починатися з визначення мети, якою може стати, наприклад, побудова сучасної та ефективної системи управління персоналом в органі публічної влади, що забезпечить (завдання):

- створення ефективної команди як єдиного організму, зосередженого на досягненні цілей органу публічної влади;

- розвиток інституційної спроможності для забезпечення формування та реалізації політики органу публічної влади з чіткою ієрархією завдань та показників ефективності;

- побудову екосистеми органу публічної влади для комунікації щодо ключових процесів управління персоналом з метою інформування, мотивування та залучення до вдосконалення системи управління персоналом;

- впровадження стимулів та мотивації до змін системи управління персоналом як рушійної складової для планування діяльності органу публічної влади;

- удосконалення інструментів та умов для прийняття більш ефективних управлінських рішень та забезпечення підтримки їхньої реалізації.

HR-стратегія органу публічної влади може містити чотири основні ключові **пріоритети**:

1. Формування комфортної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації.

2. Підвищення рівня мотивації персоналу, зокрема вдосконалення системи планування кар'єрного росту працівників та участь органу публічної влади в заходах із реформування системи оплати праці публічних службовців.

3. Підвищення сили бранда органу публічної влади як роботодавця завдяки використанню сучасних інструментів рекрутингу та розвитку системи стажування.

4. Забезпечення інституційного розвитку шляхом запровадження ефективного і рівномірного розподілу функцій між структурними підрозділами, впровадження новітніх ІТ-рішень у системі управління людськими ресурсами, створення системи оцінки компетенцій працівників тощо.

Якщо розглядати місце та роль служб управління персоналом у стратегічному плануванні, то вона відповідає за підготовку та реалізацію стратегії; аналіз, моніторинг управління людськими ресурсами; формування корпоративної культури; визначення потреб у персоналі; планування службової кар'єри та професійного розвитку публічних службовців.

Для того щоб орган публічної влади дійсно був спроможний виконувати поставлені перед ним завдання, потрібно усвідомити, що HR-стратегія має стати невід'ємною частиною стратегії органу публічної влади – ці два документи взаємозалежні в своєму успіху.

Розпочинаючи підготовку HR-стратегії, рекомендують детально розібрати стратегію органу публічної влади. Якщо ж орган публічної влади її не має, то потрібно звернути увагу на положення, статuti, регламенти, тобто на нормативно-правову базу, що регламентує його функціонування, та на стратегічні документи публічної політики, за реалізацію яких вони відповідальні.

ТЕМА 5 ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

5.1 Основи управління персоналом організації

Сутність управління персоналом у публічній службі полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із метою реалізації цілей органу публічної влади.

Упровадження кадрової інновації може вимагати від органу публічної влади змін у підготовці персоналу, наймання спеціально підготовлених працівників, психологічної підтримки персоналу, інформаційного та фінансового забезпечення.

Аналіз загальних тенденцій, що визначають сучасні вимоги до персоналу органу публічної влади, дозволяє окреслити відповідні вимоги до системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців, оцінити напрацьовані в різних країнах підходи до оптимізації професійного навчання і перспективу їхнього впровадження.

Сучасні системи управління персоналом у світі в більшості організацій характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною їхньою спрямованістю. Їхнім завданням є створення необхідних та максимально комфортних умов для формування та реалізації потужного потенціалу органу публічної влади, який за кількісними та якісними характеристиками має відповідати потребам та цілям органу.

Основними елементами системного управління персоналом органу публічної влади є мета, завдання, принципи, методи та процес управління персоналом. Особливе місце у системі управління персоналом займають *методи* – спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі проходження служби. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у

процесі формування та реалізації кадрового потенціалу органу публічної влади визначають технологію управління персоналом.

Основною метою управлінських персонал-технологій в публічній службі є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом органу публічної влади, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань.

Саме персонал-технології дають мінімізувати витрати на управління персоналом органу публічної влади, що сприяє ефективності його використання.

5.2 Технології управління персоналом

Під технологією управління персоналом органу публічної влади розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його призначення, проходження ним служби, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

Вітчизняні науковці вважають, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними, тому і впровадження системи управління в ці організації не має тої ефективності, яка планувалася. Так деякі науковці визначають, що для ефективного впровадження системи управління персоналом у публічному управлінні потрібно використовувати такий принцип управління персоналом, як *використання диференційованих підходів і стилів управління* для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. Водночас той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом.

Кадрові технології – професійні прийоми щодо роботи з персоналом органу публічної влади, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності.

Персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й удосконалення «людського ресурсу» органу публічної влади. Використовуються постійно під час підготовки та прийняття управлінських рішень щодо персоналу. Розробляються поза органом публічної влади й адаптуються до його культури й відповідно до вимог практичної результативності.

Отже, під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання обмежених ресурсів: робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін.

Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і підрозділами установи, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника.

Розробка і впровадження персонал-технологій роботи з кадрами в організації включає сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;
- 3) підготовка та узгодження проєкту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

– персонал-технології позикової праці;

- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

5.3 Інформатизація системи управління персоналом

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом.

Інформатизація системи управління персоналом дозволяє підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Враховуючи, що для значної частини органів публічної влади проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг і скринінг, використання яких дає змогу органам публічної влади знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають потрібні особисті якості, високу кваліфікацію та репутацію.

Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як *хедхантинг*, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного

фахівця з однієї організації в іншу. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних фахівців.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази.

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється за формальними ознаками: освітою, віком, досвідом роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам ухвалює рішення щодо відбору персоналу.

Інноваційні технології в системі управління персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), так і традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій).

ТЕМА 6 КАДРОВІ ПРОЦЕСИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

6.1 Сутність кадрових процесів

Під *кадровим процесом в органах публічної влади* розуміється сукупність послідовних дій, спрямованих на зміну стану кадрового потенціалу органу публічної влади, що обумовлено цілями і принципами кадрової політики (HR-стратегії) цього органу відповідно до діючого законодавства, а також із

застосування організаційно-правових принципів, функцій, методів, механізмів, процедур управління персоналом в публічній службі.

До основних складових кадрового процесу в органах публічної влади варто віднести:

- вступ на публічну службу;
- організаційна поведінка;
- професійний розвиток;
- кадровий аудит.

Змістовий контент кадрового процесу в органах публічної влади обумовлений впливом таких передумов:

- а) діючі законодавчі акти та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність у сфері публічного управління та адміністрування;
- б) кадрова політика та HR-стратегія органу публічної влади, які розробляються ґрунтуючись на стратегію органу публічної влади;
- в) служба управління персоналом у публічній службі.

Розрізняють ідеальні, формальні і реальні кадрові процеси в органах публічної влади.

Ідеальні кадрові процеси – це швидше існуючі ідеї побудови кадрових процесів, які теоретично забезпечують найкращий результат.

Формальні – це встановлені й узгоджені в часі правовими нормами кадрові процедури, послідовна реалізація яких має привести до визначеної мети.

Реальні кадрові процеси в органах публічної влади – це реалізація ними, їхніми посадовими особами з певними особистісними характеристиками у реальних умовах у визначеній послідовності і в часових межах установлених правовими нормами кадрових процедур для досягнення визначеної мети.

Кадрові процеси становлять сукупність процесів різних за їхніми цілями, суттю, тривалістю, а значить кожному реальному процесу притаманні певні особливості, що зумовлюють використання під час управління ним різних форм та методів.

Кожен процес відповідно до системи цілей, задля досягнення яких він будувався, можна поділити на логічно пов'язані між собою узгоджені і обмежені встановленими часовими рамками етапи (чи стадії), у межах яких реалізується одна з цілей. Після досягнення всіх поставлених цілей одиничний кадровий процес завершується.

У кадрових процесах беруть участь різні дійові особи (учасники), яких розрізнятимемо за їхнім правовим статусом. Зокрема, органи, їхні посадові особи, наділені владно-розпорядчими повноваженнями й уповноважені ухвалювати певні рішення, які стосуються кадрових процесів, є суб'єктами цих процесів. Посадові особи чи громадяни України, на яких звернені ці рішення, є об'єктами кадрових процесів. Посадові особи, які не уповноважені ухвалювати рішення, а тільки обслуговують кадрові процеси, є сервісними.

Кадрові процеси в органах публічної влади включають:

- розробку і затвердження органом публічної влади концепції кадрової політики;
- розробку стратегії підбору і розстановки публічних службовців;
- формування та реалізацію цільових програм кадрового забезпечення;
- розробку та втілення стандартів кваліфікації публічних службовців;
- відбір кадрів для заміщення посад;
- прийом, розстановку та звільнення публічних службовців;
- професійну освіту, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації публічних службовців;
- здійснення контролю за результатами діяльності публічних службовців (оцінка, атестація, щорічне оцінювання тощо);
- стимулювання праці публічних службовців;
- розробку підходів і методів управління кадровими процесами з урахуванням індивідуальних якостей публічних службовців;
- формування та використання кадрового резерву;
- підвищення престижності служби в органах публічного управління;

- розподіл функцій, завдань та ресурсів між органами публічного управління, їх підрозділами та посадовими особами;
- розробку та реалізацію програм боротьби з корупцією тощо.

6.2 Кадровий аудит в органах публічної влади

Аудит – це перевірка, в результаті якої аудитор на основі проведених аудиторських процедур і отриманих достатніх аудиторських доказів висловлює власну незалежну думку щодо перевіреної інформації.

Аудит персоналу органів публічної влади передусім спрямований на виявлення організаційної та функціональної відповідності персоналу та його діяльності трансформаційним умовам розвитку та функціонування сучасної системи державного управління.

Аудит персоналу становить одну із технологій стратегічного управління. Її сутність зводиться до формування професійних якостей персоналу органів публічної влади шляхом «виявлення відповідних відхилень його управлінських дій від найбільш раціональних», які визначаються політикою держави, стратегією та закономірностями розвитку органу державної влади.

Незважаючи на те що персонал є одним із ресурсів діяльності будь-якої організації, оцінка кадрових процесів – це, насамперед, оцінка людського фактора, що припускає оцінку не тільки ефекту функціонування персоналу, а й комплексну оцінку соціальних і психологічних процесів. Тому кадрові процеси необхідно розглядати на трьох рівнях: функціональному (діловому); соціально-психологічному (соціально-емоційному); соціально-технічному.

Ділові процеси пов'язані з вирішенням питань, що відображають функціональну оргструктуру органу публічної влади або організації:

- встановлення цілей;
- розподіл ресурсів;
- детермінування структури;
- детермінування процедур.

Неформальні відносини, результатом яких є такі *соціально-психологічні* критерії, як відкритість – замкнутість, довіра – недовіра, байдужість – інтерес, часто мають набагато більше значення для людей. Проблеми в цьому випадку виникають тоді, коли виникає небезпека для особистої чи колективної ототожненостей. Проблеми, що мають емоційний характер, пов'язані з упередженням, а також із питаннями визнання та довіри. Крім того, проблеми можуть бути пов'язані з особистими відносинами, оскільки взаємозв'язок один з одним може супроводжуватися сильними негативними почуттями.

Соціально-технічні кадрові процеси визначають ставлення фахівця до своєї праці: задоволеність чи незадоволеність виконуваними функціями, задоволеність чи незадоволеність матеріальною винагородою, наявність або відсутність посадового зростання, наявність або відсутність можливості професійного вдосконалення, можливість або неможливість навчання тощо.

Результатами функціональних, соціально-психологічних і соціально-технічних кадрових криз можуть стати конфлікти або депресивні і стресові ситуації в державному органі (організації).

6.3 Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади

Оцінювання – це порівняння об'єкта пізнання із тим, що виступає стандартом (еталоном). Оцінювання можна визначити як процес.

Метою оцінювання є здійснення контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності та ефективності служби, а також планування кар'єри, виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, стимулювання результативної діяльності.

Методи оцінювання можна визначити за суб'єктом оцінювання як:

- індивідуальні;
- колективні;
- експертні;

– самооцінювання.

Методи оцінювання можна класифікувати за об'єктом оцінювання:

- особисті та професійні характеристики;
- результати праці;
- процес трудової діяльності тощо.

До форм оцінювання персоналу відносять: співбесіду, іспит, тестування, творче завдання, експертне опитування, фокус-групи тощо.

Кінцевий результат оцінювання повинен відповідати поставленій меті оцінювання. На публічній службі мають бути враховані і нормативно врегульовані: які елементи ми оцінюємо; хто здійснює оцінювання; які терміни проведення оцінювання; як забезпечити об'єктивність оцінювання; чи потрібно оцінювати, крім професійних, ще й особистісні якості кандидатів тощо.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» Національним агентством України з питань державної служби був розроблений Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Оцінювання державних службовців здійснюється їхніми безпосередніми керівниками. Оцінювання здійснюється шляхом самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником.

Підхід до оцінки кількісних і якісних характеристик персоналу передбачає врахування таких факторів:

- характер завдань (функцій);
- вимоги законодавства;
- стиль керівництва.

Під час оцінювання кількісних характеристик персоналу можливе використання таких критеріїв:

1. Стаж державної служби чи роботи за фахом.
2. Кількість місць роботи, займаних на поточний момент (що практично неактуально для державної служби, але може бути використано в державних організаціях).
3. Відповідність замещуваній посаді (коефіцієнт).

4. Сімейний стан.

5. Вік.

6. Середні «витрати» на новачка = Витрати на відбір / Кількість відібраних.

7. Норма абсентеїзму = Кількість пропущених днів / кількість дійсних робочих днів.

8. Середні витрати на здоров'я = Загальна вартість виплат по здоров'ю / Загальна кількість службовців.

9. Вартість години навчання = Загальна вартість навчання / (Кількість учнів × Кількість годин).

10. Коефіцієнт вибуття.

11. Коефіцієнт прийняття.

Оцінка персоналу може проходити за двома основними напрямками:

- оцінка результатів роботи;
- оцінка професійних навичок і підходів до виконання роботи.

Вироблення критеріїв оцінки становить процес вибору системи факторів, що вплинули на досягнення цілей (тобто найважливіших для тієї чи іншої посади умінь, навичок, знань, інших професійних характеристик самого працівника) з погляду того, як вони вплинули на діяльність працівника і відбилися на її результатах у конкретний період часу. Причому оцінюються не можливості (потенціал) працівника, а реальні прояви цих професійних якостей на відрізок часу, розглянутому в ході оцінки.

Система факторів складається з трьох основних груп:

- технічні знання і навички;
- навички вирішення проблем;
- управлінські навички (або навички міжособистісного спілкування, якщо посада не передбачає управлінської діяльності).

Під *технічними* знаннями і навичками мається на увазі володіння працівником певним рівнем «ноу-хау» у сфері безпосередньої відповідальності.

Навички *вирішення проблем* означають здатність виявити, які дані необхідні працівникові для вирішення проблем, визначити їхнє джерело і на основі цього прийти до логічних висновків. Ці навички можуть бути охарактеризовані через фактор «схильність до інновації», який розкривається як прийняття новаторського підходу до проблем.

Управлінські навички (або навички міжособистісного спілкування) можуть бути розкриті як «навички комунікації» (ефективне, точне і всебічне спілкування), «координація зусиль» (ведення переговорів і кооперація з іншими керівниками і фахівцями в інтересах оптимального використання організаційних ресурсів), «представництво» (представництво організації перед клієнтами та громадськістю).

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

ТЕМА 7 ЛІДЕРСТВО НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБИ

7.1 Лідерство: сутність та організаційне значення

Фундаментальна енергія, що необхідна для координації дій виконавців – це лідерство, процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом стихійно сформованих групових норм і очікувань. Характеристика «бути з тих, за ким слідує» вимагає від особистості позитивної налаштованості, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає «бути з тих, кому довіряють».

Лідерство пов'язується із здатністю впливати на інших та спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації. Лідер надихає та мотивує інших до дій, допомагає долати організаційні труднощі.

Виділяють три основних підходи до розуміння сутності лідерства. Перший – з позицій особистісних характеристик, другий – діяльнісний підхід, третій – ситуативний. Згідно особистісної теорії лідерства, кращі з лідерів наділені певними якостями – високий рівень інтелекту, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень впевненості у собі. Утім структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з діяльністю та завданнями групи. Діяльнісний підхід створює підґрунтя для класифікації стилів поведінки та ставлення до інших.

Виділяють такі типи лідерів:

- природний (залежить від обставин та ситуації);
- харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним);
- ворожий (завжди знаходиться у протистоянні з навколишнім середовищем);
- диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу);
- авторитетний (чітке бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них);
- партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

Лідери зазвичай з'являються і проявляються тоді, коли соціально-економічний об'єкт управління стикається з новими проблемами, які не можуть бути вирішені. Саме лідери беруть на себе відповідальність модернізувати організаційну практику, надати організації здатність адаптуватися до змін у навколишньому світі. Оскільки організаційне життя ускладнюється, потреба в ефективному менеджерському лідерстві та складність його забезпечення швидко зростають.

Лідерство може існувати лише як зв'язок, тісна взаємодія між тим, хто веде, і тим, кого ведуть. Отже, зв'язок не може бути однобічним. Лідер не

просто розпорядник, не просто веде господарські справи, це людина, яка займається фундаментальною орієнтацією і передає виконавцям своє бачення.

Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм».

Авторитарність – (від лат. *autoritas* – вплив, влада) – соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. Авторитарність пов'язана з такими рисами особистості, як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування стереотипів, слабка рефлексія. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію у структурі влади. Найяскравіше авторитарність виявляється в автократичному тиску менеджера на підлеглих, усуненні інших людей від участі у вирішенні найважливіших питань як стратегічних, так і тактичних. Автократ пригнічує ініціативу співробітників.

Лідер – «демократ» дозволяє всім зацікавленим особам колективно ухвалити рішення. Лідер готовий витратити час, щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислухуючи думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, лідер – «демократ» тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу.

Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що – ні.

7.2 Планування особистого робочого часу керівника (лідера)

Важливою умовою раціонального використання робочого часу керівника (лідера) є планування особистої роботи. В особистому плані роботи керівник (лідер) визначає:

- завдання, що стоять перед організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати керівник (лідер) особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

Складання такого плану не викликає труднощів. Головне полягає у правильному виборі форми своєї участі у рішенні завдань, організації взаємодії окремих виконавців і взаємозв'язків з іншими організаціями зовнішнього середовища.

План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими та ін. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатись постановкою і рішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Якщо у керівника (лідера) немає особистого плану роботи, то в колективі організації створюються нервові обставини, що призводять до неякісних рішень завдань, підвищують психологічне напруження і знижують результативність управлінської праці.

Особистий план роботи керівника (лідера) складається на різні строки:

- довгостроковий – рік, квартал;

- середньостроковий – місяць;
- короткостроковий – тиждень, день.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших керівників того саме рівня.

Дослідження свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на особисті стосунки витрачається до 76 % часу, зокрема:

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5 %;
- службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %;
- контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць – 23,5 %;
- телефонні розмови – 6,5 %.

Інші витрати часу менеджера складають:

- на роботу з документами – до 13,5 %;
- підготовка й організація роботи – 5 %;
- особисті потреби і відпочинок – 2 %;
- втрати робочого часу – 3,5 %.

Планування особистого часу керівника (лідера) необхідно починати з розробки певного режиму, який має дотримуватися, уточнюватися і поступово перетворюватися на постійну норму.

Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно веде до значної економії часу загалом.

Існує оптимум витрати часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1 %.

Успішна діяльність організації можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох організацій через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене удаватися до «вольового» управління, що призводить до аврального

режиму роботи і, зрештою, – до заниженої якості результату. Цілі таких керівників зазвичай змінюються щоденно, і їхній спосіб роботи яскраво демонструє, як не потрібно реалізовувати план.

Якщо є впевненість, що завдання добре вивчено і достатньо просте для того, щоб можна було його вирішити без застосування формальних методів планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні та використати його для організації і координації. Тому деякі організації можуть досягти визначеного рівня успіху, не докладаючи значних зусиль на формальне планування. Більш того, саме лише планування і сам план не гарантують успіху. Проте формальне планування може створити ряд цінних і істотних чинників для успіху організації.

7.3 Підвищення ефективності праці керівника (лідера)

Існують п'ять основних елементів для підвищення ефективності праці керівника.

1. Ефективні керівники повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час є найважливішим елементом продуктивної роботи.

2. Ефективні керівники повинні концентруватися на досягненнях, що виходять за межі своїх організацій. Їм варто бути націленими не на виконання роботи як такої, а на кінцевий результат. Гарний керівник, перш ніж розпочати виконувати те чи інше завдання, запитує себе: «Яких результатів я повинен досягти?». Сам процес роботи і її методи відходять для нього на другий план.

3. Ефективні керівники повинні будувати свою діяльність на переважних, сильних якостях як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Їм не варто спиратися на те, що ненадійно. Не можна починати роботу з вирішення нереальних на цей момент завдань.

4. Ефективні керівники концентрують свою увагу на декількох

найважливіших ділянках, у яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрямки робіт і не відхилятися в їхньому виконанні. Власне, уся їхня діяльність повинна складатися з виконання саме пріоритетних завдань – зобов'язаний займатися лише головним. Порожня витрата сил і часу призводить до негативних результатів.

5. Нарешті, ефективні керівники повинні ухвалювати ефективні рішення. А це насамперед питання системності, тобто процес виконання завдання повинно проходити в потрібній послідовності. Варто пам'ятати, що ефективне рішення – це завжди судження, засноване, імовірніше, на «розбіжності думок», ніж на «погодженості по фактах». Надмірна поспішність призводить до неправильних рішень. Рішень має бути небагато, але усі вони повинні бути фундаментальними. В ухваленні рішень потрібно керуватися правильною стратегією, а не миттєвим тактичним розумінням.

ТЕМА 8 ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

8.1 Принципи та методи формування команди

Створення управлінських команд публічних службовців є чинником успішності функціонування органів публічної влади.

Команда – це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей.

Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить кілька стадій:

– *формування*: стадія розвитку команди, на якій відбувається знайомство членів команди один з одним, робоча орієнтація, налагодження соціальної взаємодії;

– *розлад* (бурління): стадія розвитку, на якій виникають особисті конфлікти й суперечності. Керівник стимулює участь кожного члена команди у розв’язанні проблем, згладжує розбіжності;

– *нормалізація*: стадія розвитку команди, на якій вирішуються внутрішні конфлікти та досягається згуртованість. Керівник допомагає колегам з’ясувати ролі, командні норми та цінності;

– *виконання*: стадія розвитку, на якій основна увага членів команди зосереджена на досягненні командних цілей, кооперації, розв’язання робочих проблем. Керівник стимулює виконання завдань.

У одній і тій самій організації можуть існувати команди різних типів. Вони різняться між собою ступенем автономності та характером управління з боку організації: рівнем відповідальності за формування структури групи, рівнем визначення повноважень, рівнем відповідальності за моніторинг і управління процесами групової діяльності. Найпоширенішими є такі *типи команд*:

– *функціональна* – команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації;

– *крос-функціональна* – команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації;

– *самоврядна* – команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу.

8.2 Процес формування команд

Перш ніж розпочати формування команди, керівник повинен ухвалити рішення щодо доцільності створення команди.

Керівник повинен розуміти внутрішню й зовнішню динаміку командної роботи і вміти керувати внутрішніми процесами, що відбуваються в команді, а також процесами відносин із зовнішнім середовищем.

Керування внутрішніми процесами, що протікають у команді, містить такі аспекти:

– побудова команди (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування відносин всередині команди);

– керування процесом командної комунікації (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар'єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв'язку);

– формування і використання групового інтелекту (формування ментальної моделі членів команди і команди загалом, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу);

– ухвалення рішень у команді (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим ухваленням рішень (групове мислення, ескалація прихильності, плюралістичне ігнорування), поляризація групи, ухвалення неетичних рішень);

– управління конфліктами (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням);

– розвиток креативності (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

Керування процесами відносин із зовнішнім середовищем (зовнішня діагностика команди) містить:

– визначення меж команди (рівнів відносин із зовнішнім середовищем);

– формування комунікаційних мереж, розвиток соціального капіталу та інтеграція команд;

– формування і розвиток міжгрупових відносин.

Процес формування команд містить три етапи:

1. *Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню* (Яку роботу необхідно виконати? Які повноваження має група? Що є центральним моментом роботи? Яка міра взаємозалежності членів команди?).

2. *Формування складу команди залежно від характеру завдань* (Скільки людей має бути в команді? Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням та міжособистісних навичок потрібно?).

3. *Побудова системи відносин членів команди* (Як члени команди пристосовуються один до одного? Який неявний розподіл між членами команди? Які норми сприятливі чи небезпечні для групи? Чи має значення згуртованість команди?).

8.3 Методи мотивації персоналу в органах публічної влади

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації. Вона виявляється у внутрішніх спонуканнях до праці, прагненні досягти найкращих її результатів.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, наполегливості й розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до більш високого напруження їхніх зусиль і, зрештою, до виконання роботи.

Основні ключові ланки мотивації праці: *потреби* – *мотивація* – *винагорода*. Проте керівникам не варто сприймати мотивацію спрощено. Адже не тільки в Україні, а й в усьому світі випадки вдалої мотивації праці скоріше є винятками, ніж правилом.

Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось або когось, переконання в тому, що чогось чи когось бракує. Це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що є спільним для різних людей, але в той

самий час має певний індивідуальний прояв у кожної людини. Нарешті, це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що доки потреба існує, вона дає про себе знати і вимагає свого усунення.

Первинні потреби мають фізіологічний характер і зазвичай вроджені, генетичні, закладені природою. Без їхньої реалізації людина не може існувати (їжа, сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей.

Вторинні потреби психологічного походження. Вони мають чітко виражений індивідуальний характер. Кожна людина має свої, властиві лише їй моральні якості, запити, індивідуальні ознаки, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, контакті, дружбі, повазі; прагнення та можливості їхньої реалізації).

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться всередині людини, має персональний характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх стосовно людини факторів, а також від дії інших мотивів, що виникають паралельно з ним. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що потрібно зробити і як буде здійснена ця дія.

Варто розрізняти мотивацію та винагороду. Якщо мотивація стосується процесу спонукання до досягнення бажаних цілей, то винагорода становить не що інше, як задоволення бажання.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їхньої відносної цінності різна.

Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): *внутрішні та зовнішні*.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної

роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Методи стимулювання персоналу в органах публічної влади можуть бути найрізноманітнішими й залежати від пропрацьованості стратегії стимулювання в органі, загальної стратегії управління й особливостей діяльності самого органа публічної влади.

Класифікація методів мотивації:

- організаційно-адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні (є одними з найрозповсюдженіших).

Ця класифікація заснована на мотиваційній орієнтації методів управління. Залежно від орієнтації на вплив на ті або інші потреби *методи управління* поділяються на:

- *економічні методи управління*, обумовлені економічними стимулами.

Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і здійснення після їхнього виконання економічної винагороди за результати роботи;

- *організаційно-адміністративні методи*, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованої на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою тощо. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль;

- *соціально-психологічні методи*, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посіб. / Л. Р. Біла-Тіунова. – Одеса, 2020. – 511 с.
3. Європейська хартія місцевого самоврядування Рада Європи [Електрон. ресурс] : Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036, вільний (дата звернення 25.10.2023). – Назва з екрана.
4. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. – Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. – 210 с.
5. Лідер. Еліта. Суспільство : філософія, управління, педагогіка, психологія, соціологія : щоквартальний науково-практичний журнал / Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», Ін-т інформ. технол. та засобів навчання, Нац. акад. пед. наук України, Хар. нац. ун-т міськ. гос-ва ім. О. М. Бекетова; голов. ред. О. Г. Романовський. – Харків : НТУ «ХП», 2019. – 118 с.
6. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні / Ю. І. Лях // Університетські наукові записки. – Хмельницький : ХУУП ім. Леоніда Юзькова, 2022. – С. 106–115.
7. Лях Ю. І. Організаційно-правове забезпечення комунікаційних відносин у сфері публічного адміністрування в Україні / Ю. І. Лях // Університетські наукові записки. – Хмельницький : ХУУП ім. Л. Юзькова, 2019. – Т. 18. – № 4 (72). – С. 72–81.
8. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні : підручник / В. Я. Малиновський. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. – 312 с.
9. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / [О. В. Безпалько та ін.] ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ : Лино, 2022. – 611 с.

10. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. – Київ : ТОВ «ВІСТКА». – 422 с.

11. Про державну службу [Електрон. ресурс] : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>, вільний (дата звернення 25.10.2023). – Назва з екрана.

12. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Електрон. ресурс] : Наказ від 05.08.2016 № 158. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>, вільний (дата звернення 25.10.2023). – Назва з екрана.

13. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців [Електрон. ресурс] : Наказ від 25.10.2013 № 189. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-13#n12>, вільний (дата звернення 25.10.2023). – Назва з екрана.

14. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби [Електрон. ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>, вільний (дата звернення 25.10.2023). – Назва з екрана.

15. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [Електрон. ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>, вільний (дата звернення 25.10.2023). – Назва з екрана.

16. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [Електрон. ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>, вільний (дата звернення 25.10.2023). – Назва з екрана.

17. Технології управління людськими ресурсами [Електрон. ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текст. дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.

18. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

19. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

20. David H. Rosenbloom, Robert S. Kravchuk, Richard M Clerkin Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector. – New York, Routledge, 2022. – 660 p.

21. Stephen Kehs Public administration for planners: leadership and responsibility in theory and practice. – New York, Routledge, 2022. – 274 p.

Електронне навчальне видання

ЛЯХ Юлія Іванівна

**ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ТА ЛІДЕРСТВО В РЕГІОНАЛЬНОМУ
УПРАВЛІННІ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського)
рівня вищої освіти всіх форм навчання
зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *Ю. І. Лях*

План 2023, поз. 138Л

Підп. до друку 20.10.2023. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 3,8

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.