

# РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

## **ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ РАМКИ ЩОДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

# Зміст

- ◎ Контекст для змін
- ◎ Бачення нової державної служби в Україні
- ◎ Огляд стратегічної рамки щодо реформи управління персоналом
- ◎ Огляд рекомендацій
- ◎ Фактори, що впливають на успіх реформи

# КОНТЕКСТ ДЛЯ ЗМІН

- **Реформа управління персоналом** є одним з кроків Головдержслужби України на шляху до реформи державної служби
- Головдержслужба вже зробила певні важливі кроки на шляху реформ, зокрема:
  - Розроблено проекту Закону України «Про державну службу» (нова редакція)
  - Розроблено законопроект щодо доброчесної поведінки
  - Ініційовано створення тренінгового центру для вищого корпусу державних службовців
  - Проведено оцінку системи державної служби за показниками SIGMA у 2003, 2006, 2007 рр.
  - Налагоджено взаємодію з іноземними партнерами стосовно підтримки різноманітних аспектів реформи державної служби

# Стратегічна рамка щодо реформи управління персоналом

- Розроблена як дороговказ на шляху створення сучасної та професійної державної служби в Україні (пропонує ключові напрямки реформи).
- Ґрунтується на основних принципах державної служби, визначених проектом Закону України “Про державну службу” (нова редакція).
- Розроблена Головдержслужбою за підтримки Канадського уряду.

# БАЧЕННЯ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ (1)

Нова державна служба:

- ⦿ Ґрунтується на принципах державної служби, визначених новим проектом Закону "Про державну службу" (нова редакція);
- ⦿ Служить національним інтересам України та її громадянам;
- ⦿ Передбачає призначення професійних державних службовців відповідно до стандартів етики, заслуг, а не з політичних міркувань або особистих інтересів;
- ⦿ Має пріоритет щодо справедливого та результативного надання державних послуг громадянам України;
- ⦿ Працює в інтересах громадян, а не заради власних особистих інтересів чи прибутків;

# БАЧЕННЯ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ (2)

- ⦿ Розробляє ґрунтовні варіанти дій щодо розвитку політики на основі комплексного аналізу та відповідних консультацій;
- ⦿ Надає об'єктивні рекомендації щодо прийняття рішень стосовно розвитку політики;
- ⦿ Є відданою ідеї забезпечення реалізації рішень уряду щодо політики;
- ⦿ Є такою, що державні службовці пишаються тим, що вони належать до держслужби;
- ⦿ Визнає і цінує роботу та внесок державних службовців;
- ⦿ Є привабливим та доступним роботодавцем, ставиться до персоналу справедливо та з повагою.

## Принципи державної служби

- Професіоналізм
- Політична нейтральність
- Лояльність
- Етична поведінка
- Прозорість
- Об'єктивність
- Відповідальність
- Добросовісність
- Верховенство права
- Стабільність
- Рівний доступ до державної служби

Професійна  
та стала  
державна  
служба

Посилення  
Підтримка

Лідерство

Посилення  
Підтримка

Сприятливі  
умови  
праці

Основа: система управління та інфраструктура

Огляд рекомендацій  
щодо напрямків  
реформи системи  
управління  
персоналом



# ЛІДЕРСТВО

- ⦿ Рекомендовані дії (цільова група – спільнота управлінців/ керівників усіх рівнів на державній службі):
  - Визначити **набір компетенцій** щодо лідерства управлінців.
  - Розробити зміст професійного навчання (тренінгів) на основі компетенцій лідерства.
  - Розробити та запровадити **програми з розвитку лідерства та менеджменту**.
  - Створити мережу лідерів для вищих керівних кадрів.
  - Запровадити новий підхід до управління людськими ресурсами вищих керівних кадрів.

# ПРОФЕСІЙНА ТА СТАЛА ДЕРЖАВНА СЛУЖБА (1)

## ◎ Рекомендовані дії:

- Розробити нові комплексні інструменти **оцінювання** для процесів прийняття на службу та просування по службі та створити **механізм незалежного моніторингу** дотримання принципів політичної нейтральності.
- Розробити та закріпити на законодавчому рівні **новий підхід до класифікації посад**, який ґрунтується на функціях, що їх виконують держслужбовці, та який включатиме організаційну структуру, нову методологію опису посадових обов'язків та розроблення настанов щодо стандартів класифікації для оцінювання відносної вартості всіх нових та/або існуючих посад.

# ПРОФЕСІЙНА ТА СТАЛА ДЕРЖАВНА СЛУЖБА (2)

## ◎ Рекомендовані дії:

- Провести **порівняльні дослідження** щодо заробітної плати з метою запровадження нової політики оплати праці.
- Вдосконалити **планування та звітування щодо людських ресурсів** як на рівні уряду в цілому, так і окремих центральних органів виконавчої влади.
- Виробити **загальноурядову політику щодо професійного навчання** державних службовців та розробити більш структурований підхід до аналізу потреб у професійному навчанні.

# ПРОФЕСІЙНА ТА СТАЛА ДЕРЖАВНА СЛУЖБА (3)

- ◎ Рекомендовані дії:
  - Визначити вищу посадову особу в уряді, відповідальну за питання **конфлікту інтересів**; розробити чіткі настанови та процедури, врахувати питання лобіювання, працевлаштування після припинення держслужби та уточнення обмежень стосовно політичної діяльності державних службовців.
  - Визначити рамки та принципи управління **дисциплінарними питаннями**.

# СПРИЯТЛИВІ УМОВИ ПРАЦІ (1)

- Рекомендовані дії:
  - Переглянути та модифікувати **процедуру щорічної оцінки** роботи для того, аби ця процедура забезпечувала змістовне спілкування між державними службовцями та їхніми керівниками, встановлювала чіткі, вимірювані та обґрунтовані завдання діяльності на відповідних посадах, використовувалася при визначенні потреб у навчанні, сприяла дискусії щодо кар'єрних планів та визнавала внесок працівників;
  - Запровадити процес розробки **планів щодо вдосконалення роботи** працівників, які мають проблеми у своїй діяльності.

## СПРИЯТЛИВІ УМОВИ ПРАЦІ (2)

- Розробити політику щодо **альтернативних умов праці**.
- Розробити політику, яка б чітко визначала права державних службовців щодо **оскарження рішень**, та яка б запровадила альтернативні форми врегулювання спорів на держслужбі.
- Вивчити існуючий **підхід до заохочення** (винагородження та визнання) з точки зору його дієвості.

# УПРАВЛІННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРА (1)

Рекомендовані дії:

- Встановити **відповідальність та підзвітність** за управління людськими ресурсами на рівні державної служби в Україні.
- Створити у Головному управлінні державної служби **експертний центр** з управління людськими ресурсами на державній службі.
- Запровадити **механізми для підтримки розвитку** спроможності спеціалістів з управління людськими ресурсами

# УПРАВЛІННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРА (2)

Рекомендовані дії:

- Розробити та планування **комплексної системи інформаційного забезпечення управління персоналом** на державній службі України.
- Посилити з боку Головдержслужби **перевірки та моніторинг** стану управління персоналом на державній службі, запровадити **незалежний аудит** та оцінку відповідних функцій Головдержслужби з управління персоналом.



# ФАКТОРИ УСПІХУ РЕФОРМИ

- Реформа управління персоналом потребуватиме постійної підтримки та участі всіх рівнів влади, так, особливо, вищих рівнів.
- Відкрите, відверте та постійне спілкування з усіма цільовими групами є надзвичайно важливим фактором успіху реформи та ефективного процесу змін.
- Впровадження рекомендацій має базуватись на активному залученні всіх цільових груп та відображати українські реалії й зовнішні фактори.
- Реформа державної служби є частиною розвитку державного управління в Україні, а тому має спрямовуватись українським урядом.