

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

РОБОЧА ВЕРСІЯ ДОКУМЕНТУ

ДОРОЖНЯ КАРТА ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Зміст

1. Вступ	3
2. Цілі та завдання	4
3. Загальна інформація	7
4. Оцінка поточної ситуації	9
5. Сфера впливу	11
а) Припущення	12
б) Ризики	12
в) Стратегія впровадження.....	13
6. Функціональні вимоги	14
а) Модуль державного службовця.....	16
б) Добір та прийняття на державну службу	20
в) Оцінювання діяльності державних службовців.....	33
Г) Професійне навчання	35
г) Винагороди та визнання	45
д) Оплата праці.....	46
Е) Дисциплінарні питання.....	52
є) Планування людських ресурсів	56
ж) Класифікація посад.....	60
7. Технічні та системні вимоги	68
8. Управління змінами та комунікація	79
9. Програма навчання для працівників кадрових підрозділів	80
10. Управління інформацією	81
11. Система управління	83
12. Висновки	85
Джерела інформації	86

1. Вступ

Головне управління державної служби України очолює розробку та впровадження нової Стратегічної рамки щодо реформи управління людськими ресурсами на державній службі. На сьогодні було зроблено певні важливі кроки на шляху до реформи: розроблено Стратегічну рамку щодо реформи управління людськими ресурсами та проект закону «Про державну службу» (нову редакцію); розпочато розробку профілів компетенцій лідерства для вищого корпусу державної служби, нової процедури щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців, здійснюється підготовча робота до вдосконалення системи класифікації посад. Триває розроблення Плану розвитку (дорожньої карти) комплексної інформаційної системи на підтримку управління людськими ресурсами, що, власне, і є предметом даного документу.

Документ розроблено канадським експертом проекту «Реформа управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» Марі Хорвік за підтримки команди Проекту «Реформа управління людськими ресурсами на державній службі» та державних службовців канадської державної служби.

Це перший проект документу, що окреслює вимоги до інформаційної системи на підтримку управління людськими ресурсами з метою проведення консультацій з більш широкою спільнотою фахівців з управління людськими ресурсами.

2. Цілі та завдання

Основною метою цього документу є окреслення вимог до нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами (УЛР) на державній службі в Україні для того, щоб ефективно підтримувати планування управління людськими ресурсами, здійснювати моніторинг та проводити діяльність відповідно до Стратегічної рамки щодо реформи управління людськими ресурсами та проекту Закону «Про державну службу» (нової версії). У документі також коротко розглядаються інші ключові компоненти впровадження системи, зокрема, управління змінами, комунікація та професійного навчання (підвищення кваліфікації).

Система інформаційної підтримки управління людськими ресурсами - це система, що підтримує реалізацію функцій управління людськими ресурсами та передбачає автоматизацію низки процесів з метою посилення ефективності та стандартизації (уніфікації) процесів

Для розвитку та втілення в життя нової системи інформаційної підтримки УЛР необхідно на початку діяльності чітко визначити ролі та відповідальності сторін, розробити різні стратегії та плани (ці питання даний документ не розглядає).

Для кожної з ключових функцій щодо управління людськими ресурсами, за винятком оплати праці, було визначено функціональні вимоги як відправну точку для обговорення зі спільнотою фахівців з управління людськими ресурсами та Голодержслужбою. Мета полягає у визначенні максимальних функціональних можливостей, з урахуванням того, що для досягнення цілі мають бути здійснені проміжні кроки. **Функціональні вимоги були визначені з урахуванням:**

- проекту Закону «Про державну службу» (у новій редакції, вересень 2008);
- рекомендацій Стратегічної рамки щодо реформи управління людськими ресурсами (серпень 2008);
- існуючих методів та практик збору даних в Україні;
- кращих практик в управлінні людськими ресурсами та урядуванні; та
- існуючих систем управління людськими ресурсами, які можна купити та адаптувати (Existing Commercial Off the Shelf HR Systems (COTS)).

Нова система інформаційної підтримки управління людськими ресурсами буде виконувати комплексні завдання та відповідатиме потребам відомств. Зокрема, / вона має бути розроблена таким чином, аби сприяти та уможливити:

- процеси планування людських ресурсів, аналіз та надання стратегічних рекомендацій керівникам центральних органів виконавчої влади;
- здійснення моніторингу та написання звітів про тенденції та проблеми;
- дотримання законодавства, настанов та наказів;
- підвищення ефективності та результативності виконання певної діяльності щодо управління людськими ресурсами, поліпшення якості надання послуг керівникам;

- збереження та архівування даних та інформації щодо управління людськими ресурсами, розвиток інституційної пам'яті;
- підвищення рівня якості послуг, що надаються керівникам, та більш ефективне використання часу фахівців з управління людськими ресурсами у наданні стратегічних рекомендацій керівникам;
- ліквідації систем ручного та електронного дублювання, великої кількості журналів обліку, забезпечуючи існування єдиного авторитетного (надійного, достовірного) джерела інформації;
- на більш пізньому етапі - надання доступу керівникам та співробітникам до системи для отримання інформації та виконання певних дій самостійно;
- інтеграція з іншими системами, наприклад, базами даних, веб-сайтами тощо.

Важливо зазначити, що запропоновані в цьому документі вимоги виходять за межі наявних практик у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, оскільки необхідно сформулювати загальне бачення того, як процеси управління людськими ресурсами можна реалізувати більш ефективно за допомогою використання інформаційних технологій. Крім цього, цей документ не є статичним, він може змінюватися, зокрема, він має бути переглянутий для приведення у відповідність після ухвалення нової редакції закону про державну службу та у разі інших законодавчих змін.

Для завершення розробки цього документу необхідно провести консультації з державними службовцями відповідно до різних категорій посад.

Ключовими зацікавленими сторонами є:

- працівники Голодержслужби;
- керівники кадрових служб управління людськими ресурсами /члени Ради керівників кадрових служб ЦОВВ
- працівники кадрових служб (різних рівнів)
- аналітики, що готують звіти в Державному комітеті статистики та інших організаціях
- керівники
- технічні експерти
- фахівці з фінансових питань та оплати праці
- інші державні службовці
- профспілки
- міжнародні донори
- інші зацікавлені сторони.

Попередні консультації мають бути зосереджені на обговоренні наступних питань:

- довгостроковий план реалізації та пріоритети у визначенні стратегії впровадження системи;
- система управління–розробкою та впровадженням Дорожньої карти, в тому числі, механізмами консультацій зі спільнотою кадровиків /фахівців з

управління людськими ресурсами та іншими ключовими зацікавленими сторонами;

- інтеграція цієї ініціативи з проектом Національної бази електронних особових справ державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України (НБДС) з метою забезпечення узгодженості з іншими подібними системами;
- попереднє оцінювання вимог з урахуванням поставлених цілей; та
- визначення подальших кроків щодо розроблення системи.

У подальшому слід провести більш детальні консультації (зокрема, фокус-групи) щодо функціональності системи, того, яка вона повинна діяти/ її використання та даних, які мають вводитися у систему за участю широкого кола фахівців з управління людськими ресурсами.

3. Загальна інформація

Впровадження нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами є одним з основних засадничих елементів Стратегічної рамки щодо реформи управління людськими ресурсами, представлених у 4 розділі. Ця система має сприяти розвитку усіх компонентів, а саме: професійної та стабільної державної служби, лідерства, створення сприятливих умов праці та системи управління державної службою та інфраструктури, а також принципів державної служби, викладених в новому законопроекті про державну службу.

На сьогодні механізми управління персоналом на державній службі в Україні є недостатньо ефективними та не забезпечують належних функціональних можливостей для підтримки сучасного режиму (підходів та практики) до управління людськими ресурсами. Завдяки консультаціям з працівниками Голодержслужби та центральних органів виконавчої влади було виявлено **нагальну потребу в більш досконалих технологіях та ефективніших інструментах аналізу та звітності для ведення кадрового обліку**. Відсутність технологічної підтримки зумовила потребу кадрових відділів у розробці та обслуговуванні низки систем ручного введення інформації, які втім не слугують єдиним універсальним джерелом інформації, не є комплексними та достатньо детальними. Керівники кадрових служб хотіли б надавати своїм керівникам кращі консультативні та аналітичні послуги, а також зменшити робоче навантаження на своїх працівників, які витрачають більшу частину свого часу на підтримку певних процедур. При цьому вони значно обмежені в тому, що вони можуть зробити через відсутність технологій та інструментів.

Голодержслужба стурбована цією ситуацією та докладає всіх зусиль для зміни ситуації. Так, було розроблено проект Постанови Кабінету Міністрів «Про внесення змін до Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади» та внесено зміни до методичних рекомендацій щодо застосування нового Порядку ведення. Наступним кроком стала розробка Концепції щодо створення національної бази електронних особових справ державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (НБДС). У цьому документі описано структуру та засадничі принципи системи.

Враховуючи співзвучність цілей, які стоять перед Проектом та НБДС, важливим є розвиток міцних партнерських відносин між різними зацікавленими сторонами для забезпечення потреб спільноти фахівців з управління людськими ресурсами. Новостворена Рада керівників кадрових служб надає таку можливість для взаємодії на вищому рівні, а також для створення механізмів для проведення консультацій зі спеціалістами-фахівцями з управління людськими ресурсами. Досвід показує, що для успіху реформи необхідною є потужна система управління, яка узгоджує потреби різних зацікавлених сторін.

Поточна фінансова ситуація ускладнює процес виділення коштів для створення та впровадження нової системи протягом мінімального періоду (2-3 роки). Необхідно буде визначити поступові кроки та проміжний план дій, а також віднайти інноваційні рішення для того, щоб сприяти просуванню реформи діючи послідовно, використовуючи наявні можливості. Для досягнення консенсусу щодо пріоритетів та

наступних кроків важливим є проведення консультації зі спільнотою фахівців з управління людськими ресурсами та усіма зацікавленими сторонами.

4. Оцінка поточної ситуації

У квітні 2009 року було проведено зустрічі з представниками Головдержслужби та представниками кадрових служб центральних органів виконавчої влади з метою визначення та оцінки практик щодо збору даних, їх аналізу та звітності, а також рівня технологічної підтримки. Окрема зустріч була проведена з працівниками Головдержслужби, які відповідають за розробку Концепції НБДС.

У результаті цих ознайомчих зустрічей було виявлено низку проблемних питань:

- Існуюча система «Картка» не відповідає поточним потребам кадрових служб ЦОВВ: її розглядають як одноразовий інструмент звітності, що направляється Державному комітету статистики й після того - Головдержслужбі. Існують також труднощі при введенні даних через технічні збої та / або недостатній рівень кваліфікації працівників; немає можливості редагування даних; також проблема полягає в тому, що дані повинні бути передані Державному комітету статистики вручну за допомогою дискет. Однією з головних проблем є неможливість сортування та аналізу даних на рівні центральних органів виконавчої влади, що ускладнює просування використання системи для цілей планування людських ресурсів.
- Немає єдиного підходу у відомствах до реєстрації, веденні та зберіганні інформації щодо управління людськими ресурсами через велику кількість систем введення даних вручну, електронних таблиць та інших спеціальних систем, розроблених кадровими службами для задоволення окремих потреб. Введення даних двічі (або тричі) є загальноприйнятою практикою в Україні, з огляду на відсутність зв'язку між цими системами. Процеси архівації та вилучення даних також є складними.
- Функція оплати праці та преміювань та відповідна інформаційна система її підтримки є відокремленими, ведуться окремо від інших функцій управління людськими ресурсами кожним ЦОВВ без координації/зв'язків із системою «Картка».
- Співробітники кадрових служб витрачають більшу частину свого часу на роботу із паперами та забезпечення процедур; дуже незначна автоматизація процедур управління людськими ресурсами. Так, багато паперової роботи пов'язано із реалізацією процедур набору, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та оцінки діяльності державних службовців. Така діяльність забирає багато часу і залишає мало можливостей для стратегічної діяльності.
- Існує нагальна потреба у технологіях, які здатні знизити робоче навантаження, створити більше можливостей для аналізу та звітності на рівні окремих ЦОВВ та уряду в цілому, краще підтримувати діяльність з управління людськими ресурсами. Усі зацікавлені у щонайшвидшій зміні ситуації або, принаймні, визначенні низки заходів із довгостроковою перспективою. Спільнота фахівців з управління людськими ресурсами виявляє бажання брати участь у розробці таких рішень, оскільки система повинна працювати як «для них», так і для уряду в цілому.

- Своєчасною є можливість налагодження співробітництва між спільнотою кадровиків (фахівців з управління людськими ресурсами) та Головдержслужбою за допомогою Ради керівників кадрових служб у проектуванні та розробці нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, враховуючи появу Концепції НБДС та значну зацікавленість щодо модернізації процесів управління людськими ресурсами .

З огляду на прагнення до змін та модернізації управління людськими ресурсами, саме на часі є планування системи управління людськими ресурсами, яка відповідатиме потребам різних зацікавлених сторін та сприятиме подальшому розвитку державної служби.

5. Сфера впливу

Цей документ окреслює функціональні операційні вимоги до інформаційної системи у сфері управління людськими ресурсами, які мають бути враховані. Він охоплює всі функції управління людськими ресурсами, за винятком деталізації оплати праці, що здійснюється окремо як частина фінансової системи. Вимоги описані як "здатність щось робити..." у межах певного процесу, а пріоритетність їх запровадження оцінюється як висока, середня або низька - залежно від того, наскільки важливо мати конкретну функцію під час початкового впровадження системи. Це не означає, що вимогу середнього рівня не буде враховано; це означає, що її можна задовільнити на більш пізньому етапі, коли вже буде створена основа системи.

Вимоги окреслено переважно з точки зору фахівців з управління людськими ресурсами, однак це не виключає планування доступу до системи для отримання інформації та / або ініціювання дій для керівників та спеціалістів. Поняття "самообслуговування" широко використовується в усіх основних системах у приватному та державному секторах, щоб надати можливість фахівцям самостійно виконувати певну діяльність, працюючи із системою. Таку функцію краще запроваджувати на більш пізньому етапі аби уможливити період стабільності у використанні системи (мова про підготовку фахівців до роботи із системою, узвичаєння практик).

Вимоги для взаємодії з іншими системами, веб-сайтами та іншими базами даних також передбачені у документі. Особливе значення має зв'язок між новою системою управління людськими ресурсами та існуючою системою оплати праці.

Визначення звітів (стандартних або спеціальних) є частиною аналізу функціональних вимог. Хоча у документі немає чіткого переліку звітів системи, у тексті, таблицях та в розділі щодо планування людських ресурсів йдеться про звіти. Це питання буде частиною процесу консультацій.

Даний документ розраховано на державних службовців центральних органів виконавчої влади, хоча більшість з пропонованих принципів з деякими коригуваннями буде стосуватися й місцевих органів влади.

Технічні вимоги, викладені в цьому документі, описують, як система повинна працювати для отримання певного результату або досягнення певної мети. Водночас, документ не визначає, як саме система повинна бути розроблена або побудована – це є компетенцією технічних експертів та програмістів, які, втім, мають розробляти систему на сонові вимог, визначених у цьому документі.

Загалом, цей документ охоплює наявні та нові практики й процеси у сфері управління людськими ресурсами, слугуючи платформою для майбутнього дизайну та розвитку нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами. Це є важливим компонентом дизайну будь-якої системи, і відповідно, вимагає особливої уваги до елементів даних, які створюють кожен модуль та як ці модулі взаємодіють між собою в межах системи.

а) Припущення

Концептуальною та нормативно-правовою основою цього документу є проект закону України «Про державну службу» (нова редакція), та Стратегічна рамка щодо реформи управління людськими ресурсами, розроблена Проектом у співпраці з Головдержслужбою. Очікується, що згодом нове законодавство буде прийнято повністю або частково.

Іншим припущенням є те, що існуючу систему «Картка» буде замінена новою системою кадрового обліку, як це пропонується у Концепції НБДС з перенесенням усіх відповідних даних у нову систему.

Вкрай важливим є те, щоб були проведені конструктивні консультації зі спільнотою фахівців з управління людськими ресурсами та представниками Головдержслужби з метою перевірки припущень і вимог, викладених у цьому документі, та визначення пріоритетів.

З огляду на необхідність значних витрат й зусиль щодо створення та впровадження такої системи, передбачається, що буде здійснено її поетапну реалізацію, починаючи з базових функціональних вимог, узгоджених з усіма сторонами; в подальшому за наявності необхідних фінансових ресурсів система може бути вдосконалена.

Очікується, що буде створено робочу групу із залученням експертів у різних сферах (з питань як функціональних, так і технічних), з метою управління реалізацією Дорожньої карти на всіх етапах її реалізації. Також передбачається, що буде налагоджена відповідна система керування цим процесом під загальним керівництвом Головного управління державної служби за підтримки Ради керівників кадрових служб та інших зацікавлених сторін

Для успішної реалізації Дорожньої карти в першу чергу необхідними є відданість цій ідеї з боку вищого корпусу державної служби, виділення фінансування та забезпечення експертної підтримки.

б) Ризики

Невизначеність терміну ухвалення нової редакції закону «Про державну службу» матиме вплив на остаточні вимоги до нової системи та етапи її впровадження. Є питання щодо термінів впровадження та узгодження між наявними практиками управління персоналом та новими законодавчими умовами, що потребує певної перехідної стратегії.

Наявність необхідних технічних та функціональних ресурсів на підтримку проекту / можливості залучення експертів на повний робочий день можуть бути обмеженими. Очікується, що керівники з питань управління персоналу відіграватимуть провідну роль у наданні фахових рекомендацій в процесі розробки системи та на всіх стадіях її впровадження, а також у скеровуванні діяльності своїх працівників щодо наповнення системи інформацією та аналізу даних. Ресурси є обмеженими, тому це може бути розцінено як додаткове робоче навантаження. Крім того, значними будуть культурні зміни через перехід від використання системи «Картка», ручних/неавтоматизованих й тимчасових систем кадрового обліку до стандартизованого підходу до збору даних та звітування.

Наявність фінансування від початку розроблення системи до завершення її впровадження також є істотним ризиком, що потребує відповідної стратегії пом'якшення впливу ризиків.

Демонстрація лідерства та наочна підтримка на всіх етапах з боку керівників вищого корпусу державної служби, їх відданість ідеї реформи є важливою запорукою успіху.

в) Стратегія впровадження

Процеси проектування, розробки та впровадження нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами потребуватимуть до п'яти років і будуть залежати від наявності людських та фінансових ресурсів, а також ухвалення відповідного законодавства. Для цього необхідним є розгляд варіантів поетапної реалізації, які дозволять стандартизувати збір та аналіз даних за умови використання простих технологій, уможливають планування людських ресурсів та аналіз на рівні відомства, замінять ручні/неавтоматизовані системи ведення записів та сторять фундамент для майбутнього переходу до нової комплексної системи.

Необхідно, аби спільнота фахівців з управління людськими ресурсами/ кадровики розглянули та проаналізували запропоновані у документі функціональні вимоги з урахуванням короткострокових та довгострокових перспектив, а також розглянули наступні питання:

- Чому цей елемент даних вводиться? Наскільки він є стратегічно важливим для того, щоб його відслідковувати?
- Чи є дані складовою майбутнього бачення системи чи важливо їх починати збирати на початкових етапах?
- Яким чином будуть використовуватися інформація або результати роботи системи?
- Хто буде використовувати інформацію або звіти?
- Які зусилля є необхідними для введення даних та забезпечення їхньої правильності/точності?
- Чи вводяться дані вручну, і чи замінять вони існуючі неавтоматизовані реєстраційні журнали?
- Чи зекономить час та зусилля пропоновані функції системи та чи підвищить вони ефективність надання послуг?
- Якою є відносна важливість та необхідність відслідковування (збору, зберігання) цієї інформації зараз, чи можна буде ввести цю інформацію пізніше?
- Якою є стратегічна важливість у зборі та збереженні певних нових даних відповідно до бачення майбутнього управління людськими ресурсами?

Стратегія реалізації потребуватиме пілотування для перевірки та підтвердження елементів нової системи, оцінювання якого впливатиме на впровадження системи. Протягом кожного етапу проекту доцільною є постійна комунікація між командою Проекту, Голодержслужбою та спільнотою фахівців з управління людськими ресурсами. Стратегія впровадження повинна враховувати вже розпочаті та майбутні ініціативи реформ у сфері управління людськими ресурсами (зокрема, роботу над вдосконаленням підходів до оцінювання діяльності державних службовців, розробкою профілів компетенцій лідерства для вищого корпусу державної служби, перегляду системи класифікації посад) для того, аби врахувати нові вимоги при розробленні системи. Ці ініціативи слугуватимуть платформою для розробки та тестування нової системи.

6. Функціональні вимоги

ВСТУП

У наступних розділах окреслюються функціональні вимоги до нової системи управління людськими ресурсами. Кожна функція описується у модулі, який передбачає збір та введення певних даних відповідно до низки процесів/ процедур.

Кожен розділ складається зі вступу, стислого огляду поточної ситуації в Україні та практики збору окремих даних, списку нових пропонувані елементів даних та їх використання, а також деяких міркувань щодо варіанту впровадження системи. Наприкінці кожного розділу наведено зведену таблицю, в якій більш детально описано окремі вимоги.

Перелік даних пропонується відповідно до нового бачення управління людськими ресурсами, викладеного у Стратегічній рамці щодо реформи управління персоналом та проекті Закону «Про державну службу» (нова редакція), а також із врахуванням найкращих практик інших країн УЛР, орієнтація на старетігії розвитку та адаптацію до європейських стандартів.

Цей документ покликаний бути відправною точкою для обговорення, дискусій серед практиків з питань управління людськими ресурсами та вищого корпусу державної служби. Зовнішні чинники, такі, як наявність коштів і бачення систем в цілому, матимуть вплив на Дорожню карту для нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами.

Принципи розробки:

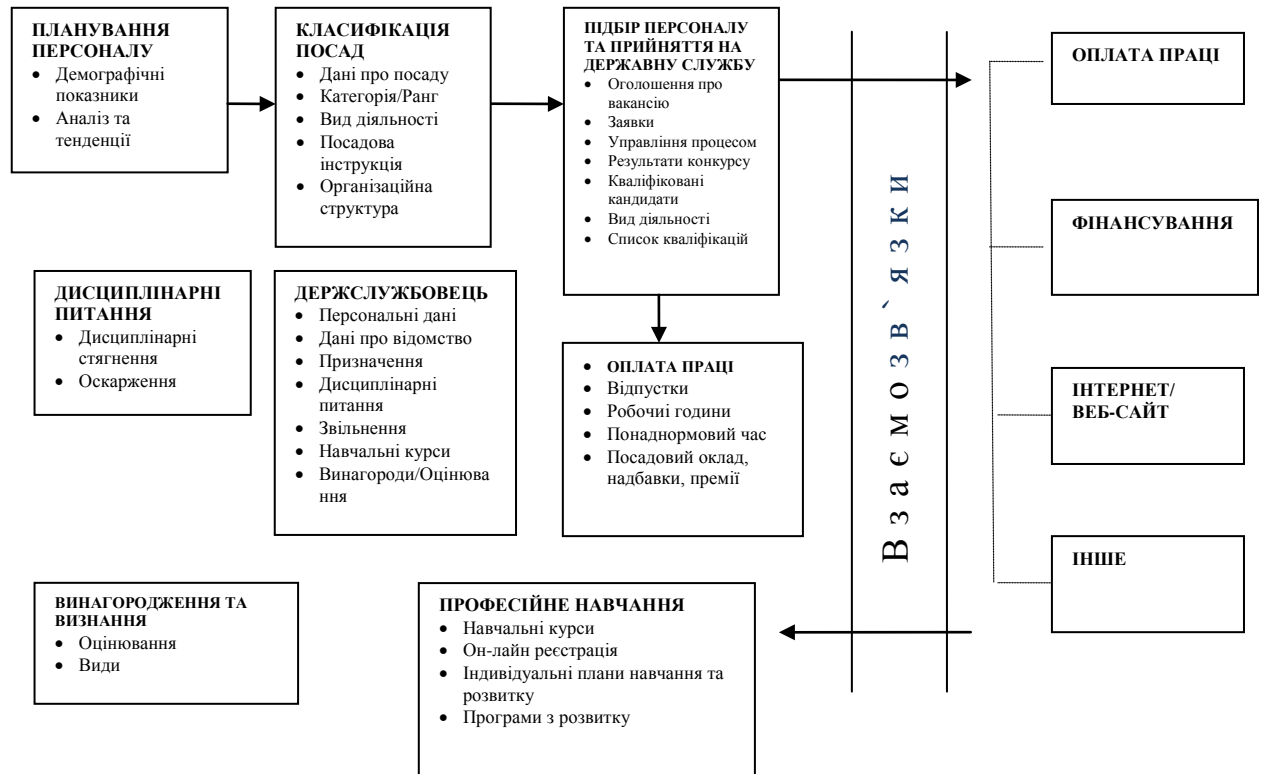
- кожен модуль/компонент має розглядатися як інформаційна складова, модулі разом формують всю систему інформаційної підтримки управління людськими ресурсами;
- інформація має збиратися в процесі прийняття різних рішень щодо управління людськими ресурсами для відслідковування даних щодо відомства, посад та працівників;
- інформацією слід управляти, використовуючи низку кращих практик та процесів для забезпечення достовірності, точності та вчасного ведення даних;
- процеси визначаються по ролям (*хто*) та конкретними операційним правилами, інтегрованими в систему (*що робить*) з метою підтримки відповідності вимогам уряду;
- інформація/дані вводиться один раз та інтегрується в інші модулі та функції системи (однакова скрізь);
- правила доступу до інформації мають бути визначені відповідно до міжнародних принципів захисту персональних даних (*privacy protection*);
- вимоги щодо звітності на рівні ЦОВВ та Го л дер жлужби мають бути визначені.

Незважаючи на те, що окремого розділу про звіти не існує, основні вимоги до звітності викладені в кожному з модулів. Рішення щодо включення і виключення певних функцій будуть частково залежати від необхідності ведення аналізу і підготовки звітів. Необхідно досягти балансу між потребою в інформації та робочим навантаженням, пов'язаним із введенням, опрацюванням, збереженням цієї інформації.

В тексті кілька разів йдеться про розвиток інтерфейсу (зв'язків) між системами управління людськими ресурсами та системою оплати праці та фінансів) або в Інтернеті/Інtranеті, веб-сайтах (наприклад, центральний сайт для оголошень про вакансії) або через спеціалізовані програми (наприклад, для створення організаційної схеми) з метою забезпечення комплексних звітів для керівництва вищого корпусу державної служби та сприяння діяльності з управління людськими ресурсами.

Нижче наводиться схема взаємодії різних модулів (компонентів) системи:

Схема 1. Система інформаційної підтримки управління людськими ресурсами



а) Модуль державного службовця

ВСТУП

Ведення достовірних (точних) особових справ державних службовців має велике значення для функції управління людськими ресурсами. Ця інформація використовується у різних цілях в контексті управління людськими ресурсами – чи то для прийняття рішень щодо просування, підвищення кваліфікації, чи то для перевірки записів щодо попереднього місця роботи. Як зазначається в даному документі, ці дані також використовуються для планування людських ресурсів та звітності.

Модуль про державного службовця - це консолідація або бачення ключової інформації, що стосується конкретного працівника та його досвіду роботи, та є основою особової справи працівника.

ЗАВДАННЯ

Мета розробки цього модулю – збір та збереження відповідної інформації про працівника, протягом всього періоду його діяльності на державній службі – від вступу на службу до виходу на пенсію або відставки. Це означає, що електронна та паперова особова справа працівника супроводжуватиме працівника на різних посадах на державній службі. Цей модуль повинен відображати більшість процесів, які відбуваються при веденні особової справи працівника. Стаття 40 проекту Закону «Про державну службу» надає перелік обов'язкових елементів даних, які мають бути відображені в особовій справі державного службовця. Також надаються пропозиції для відстеження іншої інформації. З метою розвитку спроможності системи щодо пошуку та відновлення інформації, запропоновано ідею призначення номерного ідентифікатора кожному державному службовцю. Джерелом більшості інформації цього модуля є рішення щодо призначень на державну службу та подальшого призначення чергових рангів державному службовцю. Інформація в модулі відображає "життя державного службовця". Крім того, за допомогою цього модулю можна отримати інформацію, яка використовується з метою планування людських ресурсів. З точки зору цілісності даних, корисним буде також зв'язок із системою оплати праці: стаж роботи, заробітна плата, відпустки та премії/надбавки. Мають бути прийняті рішення щодо того, яка інформація в яку систему вноситься.

ВАРІАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Модуль про державного службовця є одним з ключових модулів системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, тому він повинен мати першочерговий пріоритет щодо його дизайну, розробки та впровадження.

ПІДСУМКИ

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
<p>Можливість відстежувати персональну інформацію про кожного державного службовця (відповідно до статті 40 проекту Закону про державну службу):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ прізвище, ім'я, по-батькові; ▪ дата та місце народження; ▪ сімейний стан; ▪ освіта і спеціальність/професійна кваліфікація; ▪ результати конкурсу; ▪ реквізити наказу чи іншого акту про призначення на посаду; ▪ дата і місце складення присяги державним службовцем; ▪ результати службової діяльності; ▪ заохочення та винагороди; ▪ дисциплінарні заходи та їх зняття; ▪ підстава для звільнення з державної служби з посиланням на статтю, частину та пункт Закону; ▪ перелік всіх посад, які обіймав державний службовець, із зазначенням категорії та рангу; ▪ підвищення кваліфікації та навчання; ▪ відомості про закордонні відрядження. 	Високий	Система «Картка» та вручну	<p>Деякі з цих даних будуть внесені в інші модулі протягом діяльності працівника, доступ до цих даних буде можливим через даний модуль.</p> <p>Обмін інформацією між ЦОВВ та державними установами є дуже важливим для підтримки точності записів (даних)</p>
Пропоновані нові елементи даних			
Можливість призначити номерний ідентифікатор кожному новому працівнику	Високий	_____	Дуже важливим є відстеження переміщення державних службовців у/між відомствами та вихід поза межі державної

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
			служби. Номерний ідентифікатор працівника залишається за державним службовцем протягом всієї кар'єри на державній службі.
Можливість відображення інформації або створення посилання на поточну та попередню інформацію про оплату праці державного службовця	Середній - Високий	_____	Дані будуть введені за допомогою модуля оплати праці, або будуть пов'язані з системою оплати праці
Можливість збереження інформації про стаж роботи на державній службі	Середній - Високий	Система «Картка» Система оплати праці	Необхідна для розрахунку пенсійного забезпечення. Дані можуть зберігатись в системі оплати праці; створення посилання на систему інформаційної підтримки управління персоналом є обов'язковим.
Можливість відображення організаційної інформації, що стосується: • організаційної одиниці • безпосереднього керівника • ЦОВВ	Високий	Система «Картка» та вручну	Ця інформація буде вноситись у модулях класифікації посад та добору персоналу, а також буде показана в організаційній структурі.
Можливість внесення демографічної інформації	Середній - Високий	Картка	
Можливість внесення даних щодо тимчасового призначення	Середній		Складає частину трудового стажу
Можливість внесення даних про контактних осіб у випадку надзвичайних ситуацій	Середній	_____	
Можливість відображення годин роботи у випадку роботи неповний робочий день	Середній	_____	
Можливість відображення тривалості тимчасового призначення	Середній	_____	Інформація вноситься у модуль «добір людських ресурсів»
Можливість відображення результатів	Високий	_____	

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
випробувального періоду			
Можливість відображення записів щодо відпусток: баланс, використання Можливість відображення або відстеження даних про інші пільги/премії	Високий	_____	
Можливість збору та відображення даних про підстави/причини для звільнення з державної служби	Високий	_____	Кожна підстава буде закодована і включена в таблицю
Можливість збору та відображення даних припинення державної служби/відставки	Високий	_____	
Можливість збору та відображення даних про припинення державної служби у разі досягнення пенсійного віку	Високий	_____	

б) Добір та прийняття на державну службу

ВСТУП

Добір персоналу є одним з основних видів діяльності фахівців з управління людськими ресурсами та керівників кадрових служб. Дана діяльність охоплює адміністрування процесу заміщення вакантних посад, вертикальне просування працівників шляхом присвоєння вищого рангу, та горизонтальне просування шляхом переміщення персоналу. Підбір персоналу відбувається на основі плану щодо залучення персоналу та / або наявності вакансії, а також рішення керівника щодо пошуку найбільш кваліфікованого кандидата, який відповідатиме вимогам посади. З точки зору процесу, етапові добору персоналу передують класифікація посад та планування людських ресурсів.

ОПИС СИТУАЦІЇ

Використання засобів автоматизації є обмеженим у зв'язку з відсутністю комплексної системи та обмежень у законодавстві. Фахівці з управління персоналом збирають необхідну інформацію вручну та використовують таблиці, для кожного етапу процесу добору людських ресурсів; вручну опрацьовують листування з кандидатами на посади, тому поточний процес вимагає багато паперової роботи, є трудомістким та неефективним.

Існує нагальна потреба у визначенні та впровадженні автоматизованих рішень, спрямованих на зниження робочого навантаження та прискорення процесу добору персоналу. Існуюча система «Картка» не відповідає робочим потребам у межах цього процесу і має бути замінена більш комплексним рішенням.

Існує обмежена можливість для здійснення аналізу результатів конкурсу та результативності процесу, поширення списків кандидатів у межах всієї системи для досягнення максимальних результатів, а також вимірювання часу, витраченого на заповнення однієї вакансії від початку до кінця процесу добору.

Незважаючи на те, що оголошення про вакансії часто розміщуються в Інтернеті, вони також мають бути опубліковані в газетах та інших паперових ЗМІ. Кандидати повинні надсилати резюме та інші документи поштою. Подальша комунікація та обмін інформацією між кандидатами і фахівцем з управління персоналом відбуваються за допомогою пошти або телефону; повідомлення електронною поштою не визнаються офіційним способом комунікації.

Очікується, що протягом 2010-11 рр. буде впроваджений новий підхід до оцінювання діяльності державних службовців. Це вплине на визначення необхідних кваліфікацій для посад, розробку і запровадження тестів та іспитів при прийнятті на службу.

ЗАВДАННЯ

Метою даного модулю є визначення вимог до автоматизованої системи добору людських ресурсів, що ґрунтується на кращих практиках, а також законодавчих вимог, що існують на державній службі в Україні. Важливо відзначити, що для максимізації використання електронної пошти, веб-сайтів та передачі конфіденційної інформації необхідні будуть додаткові зміни в законодавстві. Збір та введення

інформації щодо добору персоналу повинні мати прямий зв'язок з даними щодо класифікації посад, які знаходяться у системі, таким чином, запобігаючи повторному введенню даних. Результат процесу добору персоналу, наприклад, призначення успішного кандидата на посаду, надасть інформацію про працівника, яка є частиною офіційної системи обліку державних службовців.

Комплексна автоматизована система добору персоналу буде розроблятися та впроваджуватись поступово, протягом тривалого часу. На першому етапі необхідно розробити та впровадити базові або основні функції системи, з можливістю додавання компонентів в майбутньому по мірі надходження фінансування. Варто уважно поставитись до визначення обсягу впроваджуваних змін, щоб не «перенавантажити» користувачів навчанням та новою діяльністю. Компоненти системи автоматизації процесів добору персоналу можуть бути різного ступеню складності, та більш складні з них можуть бути додані поступово у майбутньому.

Комплексна автоматизована система добору персоналу повинна надавати користувачам наступні можливості:

- створення он-лайн оголошення про набір на державну службу на основі стандартних шаблонів кваліфікацій та іншої інформації, пов'язаною із посадою;
- викладення вакантних посад тільки в інтенеті/інтранеті та отримання електронних заявок/резюме, використовуючи стандартну форму заявки;
- проведення базового відбору заявок, використовуючи стандартні форми;
- відстеження даних кандидата та повідомлення про результати конкурсу;
- планування співбесід та тестів по електронній пошті або через захищений паролем веб-сайт;
- управління оціночними тестами в режимі он-лайн;
- реєстрація результатів оцінювання кандидата;
- збір інформації про те, хто бере участь в засіданнях конкурсної комісії;
- відстеження кількості призначень, зроблених в межах одного процесу конкурсного відбору;
- автоматичне створення системою стандартизованих листів про призначення на посаду та результатів співбесіди;
- відстеження часу, витраченого на проведення відбору від початку до кінця;
- відстеження періоду оскарження результатів конкурсу та його статусу;
- відстеження інформації після призначення на посаду: випробувальний період та призначення на встановлений термін.

Іншими словами, система повинна забезпечити та полегшити керування процесом, зменшити обсяг паперової роботи, підвищити ефективність та збирати важливу інформацію з метою її аналізу. На етапі призначення відповідна особиста інформація про успішних кандидатів буде внесена у модуль про держслужбовця і залишатиметься там для відстеження даних про працівника протягом всього періоду його перебування на державній службі.

На основі даних, введених в систему, можна отримати низку різноманітних звітів. Нижче наведені приклади звітів, які можуть бути корисними для фахівців з управління людськими ресурсами, керівників та Головдержслужби:

- списки оголошень про вакансії для сприяння майбутньому плануванню людських ресурсів, а також для оцінки робочого навантаження;
- час, витрачений на проведення добору людських ресурсів від початку до кінця для вимірювання ефективності та робочого навантаження;
- списки кваліфікованих кандидатів, які можна використати для додаткових призначень;
- результати конкурсів: номери відсіяних/відібраних кандидатів, кваліфіковані кандидати тощо ... для оцінювання потенційних потреб або потреб у розвитку кандидатів, якщо вони є державними службовцями; чи ефективними були методи оцінювання та чи правильно були сформульовані вимоги до кваліфікації в оголошенні про вакансію, і, як наслідок, чи досягнуто очікуваних результатів;
- види діяльності щодо набору персоналу: конкурси, позаконкурсне просування, переміщення/переведення, тимчасові призначення;
- джерела набору персоналу, наприклад: всередині відомства, з іншого ЦОВВ, або поза держслужбою;

Визначення вимог до стандартних звітів буде здійснено на основі консультацій із спільнотою фахівців з управління персоналом та Головдержслужбою, а також буде залежати від кількості та типу даних, що відстежуються, та поточних пріоритетів.

Важливо зазначити, що пропоновані вимоги виходять за межі наявних процедур з добору персоналу та проекту закону про державну службу. Метою цього є планування необхідного вдосконалення та підвищення ефективності, якого можна досягти лише за допомогою функціонування комплексної системи. Дизайн нової системи пропонує можливості для значного перегляду здійснення процесів управління персоналом – на противагу існуючим автоматизованим практикам, з метою удосконалення існуючої практики.

ЕЛЕМЕНТИ ДАНИХ, ЯКІ ЗБИРАЮТЬСЯ НА ДАНИЙ МОМЕНТ

Різні типи інформації, що стосуються процесів добору персоналу, зберігаються у паперовому вигляді. Крім того, вручну збираються дані про кандидатів, зокрема, результати тестів та загальні результати конкурсів. Результати конкурсу публікуються, а оригінальний документ зберігається в паперовому вигляді. Однак, немає жодного централізованого місця для зберігання інформації (в електронному вигляді) про кандидатів або кваліфікованих працівників з метою вдосконалення процесу призначень на посади. Більшість нових елементів даних, зазначених у 5 розділі, в більшості випадків, збираються та оновлюються в паперовому вигляді вручну.

НОВІ ЕЛЕМЕНТИ ДАНИХ, ЯКІ НЕОБХІДНО ЗБИРАТИ

Важливо відзначити, що кожен складову процесу управління персоналом, включаючи планування людських ресурсів, класифікацію посад, добір персоналу

тощо, можна розглядати як будівничий блок системи. Нові дані, які вводяться в систему, мають базуватися на (відповідати) інформації, яка вже зберігається в системі, що забезпечує цілісність даних та запобігає їх повторному введенню.

Нижче наводиться пропонований перелік елементів даних та інформації, що відповідає кращим міжнародним практикам та проекту Закону «Про державну службу». Яка саме інформація буде відслідковуватися та вводитися в систему, буде визначено на основі консультацій із спільнотою фахівців з управління персоналом та Головдержслужбою, на основі низки критеріїв, зазначених у п'ятому розділі даного документу. Збір та введення в систему всіх описаних елементів даних на початковому етапі є складним завданням, рекомендується спочатку оцінити обсягу роботи, пов'язаної з введенням даних, та приділити особливу увагу оцінці реальної необхідності відстеження тієї чи іншої інформації. Порядок, в якому описано елементи даних, відповідає типовим етапам процесу набору персоналу.

➤ **СТВОРЕННЯ ЗАПИТУ НА ЗАМІЩЕННЯ ВАКАНТНОЇ ПОСАДИ (КЕРІВНИК):**

- i) Передбачається, що керівник створюватиме та відправлятиме запит на заміщення вакансії до кадрової служби. Шаблон цього запиту має бути розроблений в електронному форматі, процедура його використання буде стандартизованою по всій державній службі. Шаблон запиту міститиме всі необхідні елементи, зокрема: інформація про посаду, вид процесу набору (конкурс, переведення, підвищення тощо), спеціальні інструкції, ППП керівника та цифровий підпис уповноваженої особи, яка відповідає за добір людських ресурсів.
- ii) Шаблон запиту має бути розроблений таким чином, щоб він став початком процесу набору та безпосередньо надавав дані для системи без необхідності повторного введення інформації фахівцем з управління людськими ресурсами. Для досягнення даної мети в багатьох системах існують електронні шаблони, які можуть бути роздруковані та збережені у паперовому вигляді для реєстраційного обліку. Однак, вони мають бути передані кадровій службі за допомогою системи в електронному вигляді для подальшої роботи.
- iii) Основні документи, такі як: список вимог щодо професійної кваліфікації та досвіду роботи, посадова інструкція, організаційна структура, яка відображає порядок підзвітності, повинні бути додані в електронному вигляді до шаблону запиту.
- iv) Одержання запиту відділом кадрів є датою початку діяльності фахівця з управління людськими ресурсами та початку процесу набору персоналу для відстеження часу, витраченого на проведення відбору.

➤ **ПОЧАТОК ПРОЦЕСУ ДОБОРУ (КАДРОВА СЛУЖБА):**

- v) Присвоєння номеру кожному процесу добору - унікального ідентифікаційного номеру, який дає змогу відстежувати процес набору від початку до кінця та в подальшому пов'язує його з призначеннями, здійсненими в результаті цього процесу. Цей номер автоматично генерується системою.
- vi) На основі даних запиту на заміщення вакантної посади та подальших переговорів з керівником, фахівець з управління людськими ресурсами розробляє оголошення, яке буде розміщено на веб-сайті (передбачається, що в майбутньому буде створений єдиний веб-сайт з питань державної служби, який, зокрема, міститиме інформацію про всі вакансії на державній службі). В оголошенні зазначатиметься, як мінімум, інформація, передбачена проектом Закону «Про державну службу, а саме:
 - найменування і місцезнаходження відомства;
 - назва та категорія посади;
 - посадова інструкція;
 - розмір посадового окладу;
 - кваліфікаційні вимоги;
 - перелік необхідних документів та термін їх подання;
 - дата і місце проведення конкурсу;
 - контактна особа та контакти, за якими можна дізнатись додаткову інформацію щодо процесу набору.

➤ **ОГОЛОШЕННЯ ПРО ЗАМІЩЕННЯ ВАКАНТНОЇ ПОСАДИ**

- i) **Єдиний веб-сайт, Інтернет** - в ідеалі повинна існувати єдина система оголошень для централізованого розміщення всіх вакансій та результатів конкурсів, яка б знаходилась єдиному центральному веб-сайті з питань державної служби. З метою заохочення кандидатів (державних службовців та кандидатів поза державною службою) подавати заявку на конкурс щодо заміщення посад на державній службі за допомогою цього веб-сайту, необхідно використати відповідні маркетингові методи. Використання єдиного веб-сайту для розміщення вакантних посад передбачає можливість централізованого управління (т.т. спроможність Голодержслужби забезпечувати розміщення вакансій на сайті). Крім того, не повинно існувати додаткових обов'язкових (законодавчих) вимог для розміщення оголошень в газетах або інших друкованих ЗМІ, за винятком випадків, коли вважається за доцільне залучити якомога більшу кількість кандидатів.
- ii) **Он-лайн форма заявки (електронна аплікаційна форма).** Стандартна форма заявки повинна бути розроблена з урахуванням її використання всіма кандидатами на заміщення вакантної посади: як державними службовцями, так і «зовнішніми» кандидатами. Кандидати подаватимуть заявки на заміщення вакансій електронною поштою, додаючи інші документи, які можуть бути надані у сканованому вигляді або надіслані окремо звичайною поштою. Однією з альтернатив може бути попередній відбір кандидатів на основі їхніх електронних заявок, запит щодо додаткової інформації надсилається кандидатам, які пройшли перший етап відбору.

- iii) **Інформація про кандидата.** Процес має бути організований таким чином, щоб електронні заявки (аплікаційні форми), які містять інформацію про особу та професійний досвід кожного кандидата, завантажувалися безпосередньо в систему управління персоналом. Це б усунуло необхідність введення інформації про кандидата спеціалістами з управління персоналом, а також стало б основою для особової справи кандидата. Таким чином, статус кожного кандидата буде оновлюватися із завершенням кожного етапу процесу набору персоналу, наприклад, після отримання результатів тестування та співбесіди. Коротка або базова інформація про кандидатів буде використовуватися для автоматичного створення системою листів або повідомлень про результати, а пізніше і для призначень на посади.
- iv) **Відбір.** Концепція електронного попереднього відбору кандидатів існує в багатьох системах інформаційної підтримки управління персоналом з різними ступенями складності, але вона вимагає попередньої роботи для її впровадження та підтримки. Як правило, електронний інструмент попереднього відбору за лічені хвилини відбирає кандидатів на основі їхніх відповідей в спеціально розробленій електронній аплікаційній формі, яка містить питання щодо досвіду роботи або інших форм професійної кваліфікації. Це означає, що питання, які стосуються відповідного досвіду роботи, для однакових типів робіт будуть розроблені централізовано та будуть доступними для безпосереднього використання фахівцями з питань управління персоналом і керівниками. З урахуванням складності та обсягу роботи, пов'язаними з цією функцією, пропонується перенести впровадження цього елемента системи на більш пізній етап впровадження. Однак, можливе використання електронного відбору в більш обмеженому форматі, наприклад, для попереднього відбору кандидатів за рівнем освіти або громадянством, що полегшить процес набору людських ресурсів. Принаймні, інформація про результати процесу попереднього відбору мають бути зафіксована у системі, зокрема:
- (1) Відсіяні кандидати та причини відсіву (що базуються на невідповідності професійної кваліфікації або досвіду кандидата).
 - (2) Відібрані кандидати.
- v) **Оцінювання** - цей етап буде складатися з комбінації письмових тестів, співбесід, розгляду конкретних ситуацій та рекомендацій тощо, відповідно до рішення відповідного керівника та фахівця з управління персоналом. Адміністрування стандартних тестів та їх корекція може здійснюватись в он-лайн режимі, а результати тестування можуть бути надіслані кандидатам електронною поштою або кандидатам може бути наданий доступ до результатів, що знаходяться на захищеному паролем веб-сайті. Щонайменше, наступні дані повинні бути введені в систему для кожного кандидата:
- (1) Результати тестування - зараховано/не зараховано.
 - (2) Результати інтерв'ю/співбесід - оцінка/підсумок.
 - (3) Зараховано або не зараховано.

- (4) Рейтинг (якщо кандидат має задовільні результати та відповідає мінімальним вимогам).

Крім того, скоріше за все у більш пізніх версіях, можна буде відстежувати більш детальну інформацію, що стосується оцінювання кандидатів. Така інформація може включати відстеження оцінок для кожної професійної кваліфікації.

- vi) **Результати.** Результати конкурсу на заміщення вакантної посади/посад будуть розміщені на єдиному центральному веб-сайті протягом щонайменше трьох днів. Існуюча інформація про посаду та процес відбору має бути переміщена в електронний шаблон або повідомлення про результати, з метою мінімізації введення даних.

Електронний файл щодо конкурсу повинен містити всю інформацію та дані, необхідні для створення листа про результати для кандидатів. Шаблони листа можуть бути заповнені даними з системи і автоматично створені системою досить швидко. Крім того, система повинна відслідковувати повідомлення про оскарження результатів конкурсу і створювати нагадування про завершення терміну оскарження.

- vii) **База даних («Пул») кваліфікованих кандидатів** – відповідно до певних вимог; система повинна створювати списки успішних кандидатів з відповідною інформацією. Ці списки можна потім поширювати серед фахівців з управління персоналом в межах ЦОВВ або на рівні уряду в цілому, з метою підвищення ефективності використання результатів конкурсу. Це дозволило б уникнути проведення повторних конкурсів для заміщення аналогічних посад. Фахівці з питань управління персоналом зможуть заходити на веб-портал та, використовуючи пароль, мати доступ до списків кваліфікованих кандидатів. Вони також матимуть можливість запропонувати кваліфікованих кандидатів керівникам для призначення на посади в їхніх організаціях.

➤ **НАКАЗ ПРО ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПОСАДУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ:**

- viii) **Призначення на посаду.** Наказ призначення на посаду автоматично створюється системою на основі інформації, що вже знаходиться в системі з додаванням конкретних деталей, які стосуються лише цього конкретного призначення. Має бути створений шаблон для наказу про призначення на посаду, подібний до електронної форми, належним чином затверджений відповідною уповноваженою особою. Електронна версія наказу стає частиною модулю про державного службовця, а паперова копія зберігатиметься в особовій справі державного службовця. Інформація, необхідна для призначення конкретного кандидата на посаду, є вирішальною для цілісності інформації з управління персоналом в цілому, а також є частиною офіційної системи обліку.

- ix) **Результати призначення** – необхідно також вносити дані, пов'язані з випробувальним терміном та його успішним завершенням, а також термін призначення у випадку строкового призначення.

ВАРІАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Обсяг роботи, кошти та складність розробки та впровадження комплексної системи добору персоналу, яка повністю підтримуватиме процес і надаватиме можливості для самообслуговування, є значними. Зазвичай, установи/організації починають таку роботу зі створення ґрунтовної основи, зосереджуючи увагу на стандартизованих процесах і введенні даних та забезпечуючи належну підготовку/навчання й технічну підтримку користувачів системи. Додаткова функціональність в основному пов'язана з електронними формами/шаблонами, електронним документообігом та можливістю самообслуговування; вона додається поетапно і впроваджується у наступних версіях системи.

Для початку, було б доцільно розглянути наступні етапи впровадження:

- а. проведення консультацій зі спільнотою фахівців з управління людськими ресурсами щодо функціональних вимог, розподілених за категоріями «основні, робочі та не обов'язкові», до системи з добору персоналу; пропонується використання цього документу для початкових консультацій;
- б. створення єдиного центрального веб-сайту з питань державної служби для розміщення оголошень про вакансії та результатів конкурсів;
- в. розробка он-лайн заявки/аплікаційної форми, яка буде використовуватися всіма кандидатами;
- г. створення модулю добору персоналу та модулю про державного службовця зі стандартизованими процедурами та визначеннями;
- д. використання електронної пошти для спілкування з кандидатами щодо призначення часу проведення співбесіди та повідомлення про результати;
- е. автоматичне створення системою листів про результати відбору для всіх кандидатів, в тому числі для успішних;
- ж. визначення вимог до стандартного звіту, який може бути підготовлений фахівцями управління людськими ресурсами для їхніх потреб, а також для подання керівництву.

Розробка системи залежить від наявності фінансування та здатності спільноти фахівців з управління людськими ресурсами сприймати та здійснювати зміни.

ПІДСУМКИ

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
<p>1. Можливість для керівників створювати запит на заміщення вакантної посади та надсилати його до відділу кадрів із супровідними матеріалами (в електронному форматі):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ посадова інструкція ▪ перелік професійних кваліфікацій ▪ організаційна структура ▪ інші документи. 	Середній - Високий	У паперовому вигляді/ у формі службових записок	Це замінить поточний неавтоматизований процес та вимагатиме розробки електронної форми. Також передбачається, що в процесі добору персоналу ключові документи будуть передаватись в електронному вигляді. Паперова копія електронної форми запиту з підписом уповноважених осіб буде використовуватися у випадках, коли використання електронного підпису неможливе.
<p>2. Можливість для кадрової служби присвоювати номер процедури відбору для кожної вакансії.</p>	Високий	_____	Це унікальний ідентифікаційний номер, який дозволяє відстежувати процес добору від початку до кінця та уможливує зв'язок з більш ніж з одним призначенням. Цей номер генерується системою автоматично.
<p>3. Можливість для кадрової служби розробити оголошення про вакансію для розміщення на єдиному централізованому веб-сайті.</p>	Високий	У паперовому вигляді (обов'язково) На веб-сайті (необов'язково)	В оголошенні зазначатиметься вся інформація відповідно Закону «Про державну службу». Ця інформація має бути розміщена на веб-сайті. Необхідним є створення стандартного шаблону.
<p>4. Можливість для кандидатів подавати заявки на участь в конкурсі он-лайн, та додавати супровідні документи (сертифікати, наукові ступені тощо) в електронному форматі.</p>	Середній - Високий	Резюме та супровідні документи в паперовому вигляді	Це передбачає розробку он-лайн аплікаційної форми, яка використовуватиметься усіма кандидатами. Супровідні документи можуть бути відправлені звичайною поштою, якщо вони відсутні в

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
			електронному форматі.
5. Можливість для кадрової служби зберігати інформацію про кандидата та відслідковувати отримання резюме й інших документів.	Високий	Вручну	Інформація про кандидата повинна бути завантажена в електронний шаблон попереднього відбору, який буде використовуватися для декількох цілей.
6. Можливість для кадрової служби розробити форму попереднього відбору та критерії для початку процесу попереднього відбору кандидатів.	Середній - Високий	Вручну	Критерії попереднього відбору, зазначені в оголошенні про вакансію, будуть порівнюватися із професійною кваліфікацією кандидатів, які містяться в електронній аплікаційній формі кандидата. Після цього, буде автоматично створений звіт про результати попереднього відбору кандидатів. Повноцінне використання цієї функції буде можливим у майбутньому, однак, на початковому етапі можливе використання електронного відбору в більш обмеженому форматі, наприклад, для попереднього відбору кандидатів за рівнем освіти або громадянством.
7. Можливість для кадрової служби повідомляти результати попереднього відбору кандидатам за допомогою електронної пошти або розміщувати на захищеному паролем веб-сайті.	Високий	Вручну	Шаблон листа автоматично заповнюється інформацією про кандидата з системи. За результатами попереднього відбору готується звіт за допомогою системи.
8. Можливість для кадрової служби повідомляти кандидатів про призначення співбесід або про час,	Високий	Вручну	Стандартний лист-повідомлення може бути автоматично створений на основі існуючої інформації про кандидата та

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
дату і місце проведення тестування електронною поштою або на захищеному паролем веб-сайті			інформації про процес відбору із додаванням графіку проведення співбесід та тестування. Кандидатам буде наданий доступ до відповідного розділу захищеного паролем веб-сайту.
9. Можливість для кадрової служби відстежувати інформацію про те, хто бере участь в засіданнях конкурсної комісії	Середній	Вручну	Функція визначення переліку можливих членів конкурсної комісії, яка приймає рішення щодо призначення кандидатів на конкретні посади, може бути додана на більш пізніх етапах впровадження системи.
10. Можливість для кадрової служби керувати оціночними тестами он-лайн	Середній	Вручну	Доцільно запровадити електронне тестування, яке складається з питань, що мають декілька варіантів відповідей.
11. Можливість для кадрової служби збирати інформацію про результати тестувань, оцінювання, а також підсумковий рейтинг кандидатів	Високий	Вручну	Результати оцінювання зберігатимуться у таблиці з рейтингом, та відмітками «зараховано/не зараховано» для кожного кандидата
12. Можливість для кадрової служби повідомляти результати конкурсу кандидатам за допомогою повідомлення електронною поштою або шляхом розміщення інформації на захищеному паролем веб-сайті	Високий	Вручну	Шаблон листа автоматично заповнюється інформацією про кандидата, а також про результати оцінювання. Крім того, кандидатам може бути наданий доступ до захищеного паролем веб-сайту, де розміщуються результати конкурсу.
13. Можливість для кадрової служби створювати списки кваліфікованих кандидатів для здійснення додаткових	Високий	_____	Ці списки повинні бути доступні фахівцям з управління персоналом у межах чи за межами відомства на захищеному паролем веб-сайті. Такий

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
призначень на аналогічні посади			список має бути розроблений таким чином, щоб надавати можливість пошуку на основі кваліфікації, освіти та інших критеріїв.
14. Можливість для кадрової служби здійснювати пошук кваліфікованих кандидатів на основі наявних списків	Високий	_____	
15. Можливість для кадрової служби розробляти наказ призначення на посаду	Високий	Вручну	Електронний шаблон наказ з необхідними даними буде автоматично створений на основі інформації, яка вже знаходиться в системі. Наказ затверджуватиметься уповноваженою особою та зберігатиметься в паперовому вигляді.
16. Можливість для кадрової служби відстежувати оскарження результатів конкурсу та їхні наслідки	Високий	Вручну	Дати, статус та результати розгляду апеляції
17. Можливість відстежувати випробувальний період	Високий	Вручну	Термін, коментарі та результати
ІНШЕ			
1. Можливість для кадрової служби та керівників створювати спеціальні вимоги до посади, що стосуються освіти, професійної кваліфікації та досвіду, за допомогою стандартного списку вимог	Середній	_____	Наявність стандартизованих кваліфікацій за видом діяльності або набору необхідних вмінь та навичок сприятиме розробці індивідуальних списків вимог до кваліфікації. Вони можуть бути розміщені на єдиному централізованому веб-сайті.

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
2. Можливість для кадрової служби відстежувати час, витрачений на проведення процесу добору від початку до кінця	Середній	_____	Відстеження часу, витраченого на виконання різних видів діяльності, сприятиме розробці показників та стандартів обслуговування.

в) Оцінювання діяльності державних службовців

Щорічну оцінку діяльності проходять усі державні службовці. Метою оцінки є здійснення контролю за виконанням державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків, має сприяти визнанню професійних досягнень, діалогу, а також визначенню потреб у навчанні та розвитку. Існує типова форма бланку, яка заповнюється та підписується відповідними сторонами і зберігається в особовій справі державного службовця. Є наміри щодо вдосконалення процедури оцінки, розроблено документ з аналізу політики з відповідними рекомендаціями. Нова система інформаційної підтримки управління людськими ресурсами має бути розроблена таким чином, аби підтримати новий напрям політики щодо оцінювання діяльності державних службовців.

З точки зору систем, функціональні можливості для підтримки процесу можуть включати введення та збереження для аналізу та звітності ключових елементів даних з форми бланку щорічної оцінки, у тому числі описову частину оцінювання, підсумкову оцінку, цілі щодо кар'єрного розвитку та майбутній план діяльності. Можна обрати підхід аналогічний тому, що описаний стосовно індивідуальних планів навчання у розділі «Професійне навчання».

З точки зору процесу, ця система може показувати повідомлення про важливі дати/ терміни, генерувати листи-нагадування для керівників і працівників щодо процесу та останніх термінів, а також моніторити кількість осіб, які пройшли оцінювання.

Система інформаційної підтримки має бути розроблена для підтримки нової політики. В ідеалі, форма бланку оцінки має бути вбудована в систему, і після заповнення має автоматично доповнювати особові справи державного службовця.

Важливо враховувати такі моменти:

- формат електронного шаблону (форми) для оцінювання державного службовця та план роботи
- інтеграція цієї інформації з особовою справою державного службовця;
- полегшення процесу пошуку інформації з метою підтримки прийняття рішень керівництвом щодо просування працівника, розвитку кар'єри та планування наступності у відомстві (планування людських ресурсів);
- захист конфіденційної (приватної) інформації (високий рівень секретності);
- можливість передачі інформації у разі переходу працівника з одного відомства до іншого;
- використання системи для допомоги управління процесом та підготовки звітів: щорічні листи-нагадування, підсумкові оцінки (результати оцінювання), розподіл оцінок у відомстві тощо.

Відправною точкою може бути розробка і впровадження електронних форм (шаблонів), які можна було б заповнювати он-лайн, зберігати, роздруковувати та архівувати в системі або в окремій доступній у системі базі даних.

ПІДСУМКИ

Вимоги	Пріоритетність	Використання на сьогодні	Коментарі
Можливість внесення і збереження описової частини оцінювання	Висока	_____	Використання описової інформації є більш складним; однак аналогічною є ситуація та підхід до індивідуального плану навчання працівників, тому варто вивчити найкращі практики з цих питань
Можливість відслідковування результату оцінювання (підсумкові бали)	Висока	_____	Підсумкові оцінки мають бути легкими для кодування та використання в таблиці. Це полегшуватиме підготовку звітів, що показуватимуть кількість та відсотки оцінок по кожному рівню та дозволяти здійснювати порівняльний аналіз
Можливість введення дати завершення оцінювання	Висока	_____	Дата оцінка означатиме завершення процедури; це є гарним способом відслідковування ходу процесу.
Можливість запису ППП керівників, які здійснюють оцінку	Висока	_____	З метою відслідковування (збору, збереження тощо) даних та створення історії перебування працівника на державній службі
Можливість внесення та відслідковування даних про кар'єрні цілі державних службовців	Висока	_____	
Можливість виявляти працівників з потенціалом	Висока	Вручну	Корисно для планування послідовності ¹

¹ Планування послідовності – планування заміщення ключових посад, переважно на рівні керівників.

Г) Професійне навчання

ВСТУП

Професійне навчання державних службовців є одним з пріоритетів в контексті зусиль уряду щодо модернізації управління людськими ресурсами. Головдержслужба створила новий центр для навчання буз відриву від роботи – Школу вищого корпусу державної служби - для проведення практичних семінарів та тренінгів на різні теми відповідно до потреб державних службовців. Навчання держслужбовців здійснюється різними установами: зовнішніми організаціями, Національною академією державного управління або внутрішніми зусиллями в межах ЦОВВ. Не існує єдиної політики чи стратегії професійного навчання державних службовців; загалом, як правило, навчання має більш академічний характер і не обов'язково пов'язане із розв'язанням пріоритетних завдань уряду або функціональних потреб ЦОВВ.

У законопроекті «Про державну службу» (нова редакція) передбачені деякі настанови щодо управління процесом навчання та зв'язок між навчанням і оцінюванням результатів діяльності. Навчання також є важливим компонентом щорічного планування людських ресурсів та бюджетного процесу. У зв'язку з цим, має бути визначений зв'язок між вимогами до навчання працівника, цілями та пріоритетами діяльності ЦОВВ.

ОПИС СИТУАЦІЇ

Як зазначено у Стратегічній рамці щодо реформи управління персоналом, на сьогодні існують кілька напрямів професійного навчання державних службовців:

- система підготовки та перепідготовки державних службовців – академічна вища освіта, яку надають акредитовані вищі навчальні заклади, такі як, наприклад, Національна академія державного управління при Президентові України;
- підвищення кваліфікації державних службовців, що сприяє розвитку та/ або вдосконаленню особливих навичок чи знань, пов'язаних з виконанням роботи. Таке навчання здійснюється безпосередньо заінтересованими ЦОВВ, а також із залученням зовнішніх фахівців.

Не існує єдиної політики щодо професійного навчання держслужбовців, органи влади не мають в бюджеті окремої статті, пов'язаної із навчанням державних службовців. Зазвичай бракує коштів для фінансування навчання. Обмеженою є спроможність щодо підтримки умов для постійного навчання на державній службі, включаючи розроблення політики, інструментів та практики. Наприклад, не достатньо ефективно використовуються індивідуальні навчальні плани та визначаються потреби у навчанні..

Фіксація даних щодо проходження навчання працівників в ЦОВВ здійснюється в основному у паперовому вигляді у формі таблиць. Щорічні офіційні статистичні дані, що формуються на основі заповнення форми 9-ДС, відображають дані щодо державних службовців та місцевих органів влади, які пройшли курси підвищення кваліфікації – за категорією та регіоном (див. веб-сайт Головдержслужби).

Управління навчальними заходами покладено на кадрові служби. Деякі з них можуть організовувати тренінги, заходи з підвищення кваліфікації та проходження орієнтації для працівників їх відомств, деякі координують діяльність підпорядкованих їх відомствам навчальних центрів. Документи що засвідчують проходження навчання, підвищення кваліфікації, сертифікати зберігаються в особовій справі працівника.

ЗАВДАННЯ

Завдання полягає в тому, щоб описати основні елементи даних, які сприятимуть управлінню заходами щодо професійного навчання в ЦОВВ, а також спростять управління та відслідковування процесів навчання працівників протягом їхньої кар'єри на державній службі. Не йдеться про опис компонентів комплексної системи управління навчальним процесом, який може включати широкий спектр функцій, зокрема, управління щодо компетенцій, аналіз прогалін у навичках, планування наступності, зворотний зв'язок на 360° (тобто від усіх сторін – керівників, колег та підлеглих), натомість мова про опис основних базових вимог.

Дані про професійне навчання будуть записуватися та зберігатися по кожному державному службовцю, вони складатимуть частину файлу про працівника, як передбачається у новому проекті закону «Про державну службу». Ці дані також передбачені у частині вимог модуля (про) державного службовця, що дасть можливість створювати зв'язки між компетенціями, оцінюванням результатів діяльності та навчанням державних службовців, які в подальшому будуть відслідковуватися та враховуватися у звітах.

В ідеалі, кожне ЦОВВ має збільшити використання внутрішніх веб-сайтів для інформування про можливості професійного навчання і дозволити працівникам реєструватися он-лайн. Розробка індивідуальних планів держслужбовців навчання та розвитку в рамках процедури щорічного оцінювання результатів діяльності, а також визначення загальних потреб у навчанні на рівні ЦОВВ значно сприятимуть досягненню завдань. Як і в інших компонентах системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, використання стандартних шаблонів для введення даних буде корисним для забезпечення того, що введена інформація є однаковою у всіх модулях, є точною та вчасною, що важливо для звітування. Визначення та відслідковування пріоритетів щодо професійного навчання на рівні відомства та державної служби в цілому, їхньої вартості для врахування під час бюджетного планування є важливими складовими плану щодо людських ресурсів.

Компоненти системи мають уможлилювати наступне:

- управління та звітування щодо пріоритетів та заходів з професійного навчання на рівні ЦОВВ та уряду в цілому;
- визначення спеціальних програм з навчання та розвитку, відслідковування успіху в навчанні та завершення програм учасниками;
- адміністрування та електронна реєстрація на навчальні заходи у відомстві або на уряді;

- завершення та відслідковування навчання працівників, з можливістю визначення потреб щодо навчання та відповідного звітування;
- характер навчання (наприклад, обов'язкове навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, орієнтація тощо), організація, що надає навчальні послуги, оцінювання результатів, кількість днів, вартість
- запис результатів тестування та даних щодо завершення навчання в особовій справі держслужбовця (у модулі системи (про)державного службовця).

У подальшому необхідно буде зробити зв'язок із фінансовою системою для полегшення аналізу та подання звітності про витрати, вид професійного навчання, а також оцінювання навчального курсу.

НОВІ ЕЛЕМЕНТИ ДАНИХ

Деякі з наступних елементів можуть вже використовуватися в різних форматах деякими ЦОВВ. Цей перелік не має вичерпний або обмежувальний характер, як і послідовність елементів даних має визначатися залежно від потреб та ресурсів, необхідних для підтримки процесу збору даних. Як і в більшості систем, для спеціальних полів даних будуть визначені коди в таблиці, тим самим зводячи до мінімуму помилки при введенні даних. Замість введення користувачами довільного описового тексту для буде використовуватися таблиця кодів навчальних програм/курсів для внесення інформації.

➤ КАТЕГОРІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ

Категорії навчання для навчальних програм на рівні уряду можуть бути визначеними Кабінетом Міністрів України /Головдержслужбою або відомствами для більш спеціалізованих від ЦОВВ. Наприклад, орієнтація для нових працівників; обов'язкове навчання, розроблене у Головдержслужбі або ЦОВВ; спеціальний тренінг; комп'ютерне навчання; підвищення кваліфікації, академічна освіта. Відслідковування цієї інформації має важливе значення для управління процесом навчанням у відомстві.

➤ ОПИС НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ /КУРСІВ / ЗАХОДІВ

У рамках відповідної категорії навчання може бути визначений план та описаний перелік курсів, практичних занять та семінарів як складова загального календаря навчальних програм, який включатиме інформацію про всіх надавачів послуг на державній службі в Україні.

➤ КАЛЕНДАР НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ/ ЗАХОДІВ

Центральний внутрішній веб-сайт має містити усю необхідну інформацію стосовно пропонованих курсів для держслужбовців (і керівників, і спеціалістів): деталі щодо опису навчальних програм, дат, вартості, місцезнаходження, необхідних умов щодо та викладачів. Розширені функціональні можливості включатимуть он-лайн реєстрацію та затвердження (надання дозволу). ЦОВВ, як мінімум, можуть використовувати власні веб-сайти для інформування про практичні заняття, тренінги та семінари та надати можливість працівникам реєструватися, використовуючи електронну пошту. Це дозволило б також складати списків відвідувачів навчальних програм (курсів), які на

даний момент зберігаються у паперовому вигляді. Однак, буде потрібним окреме введення вручну даних в систему до електронних особових справ працівників.

➤ **РЕЄСТРАЦІЯ ON-LINE**

Можливість запису на навчання он-лайн передбачає розробку та впровадження он-лайн реєстраційної форми, яка буде заповнюватися тим, хто бажає взяти участь у навчальній програмі, затверджуватиметься керівником, а для реєстрації надсилатиметься координатору навчальної програми (працівнику кадрової служби) або надавачами навчальних послуг. Повідомлення про прийняття або відмова буде надіслане заявнику та його керівникові для підтвердження, що спричинить оновлення даних в інформаційній системі. Ця функція є більш складною і навряд чи буде впроваджена у першій версії системи. Однак, її компоненти можуть бути здійсненними та мають бути ретельно вивчені. Функцію он-лайн реєстрації, як зазначено вище, легше буде реалізовувати на першому етапі.

➤ **ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ**

Оцінювання учасниками навчальних програм/ заходів є важливим елементом навчального процесу. Необхідно розробити стандартні форми оцінювання, які заповнюватимуться учасниками після кожного навчального заходу (курсу/ семінару, тренінгу) та подаватимуться керівництву програми. Оцінки програм учасниками можуть пізніше бути зведені та проаналізовані для подальших дій, в то му числі удосконалення навчальних програм.

➤ **НАДАВАЧІ ПОСЛУГ З ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Для заповнення таблиці буде використовуватися перелік основних організацій-надавачів послуг, як-от: Національна академія державного управління, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, Центри підвищенні кваліфікації, ЦОВВ, Школа вищого корпусу державної служби, а також інші.

➤ **ІНДИВІДУАЛЬНІ ПЛАНИ НАВЧАННЯ**

Це дає можливість ЦОВВ відслідковувати виконання індивідуальних планів навчання кожним державним службовцем та додавати їхній зміст. Має бути розроблено он-лайн формат (шаблон) плану навчання, який би державні службовці (і спеціалісти, і керівники) щорічно заповнювали після обговорення під час оцінювання результатів їхньої діяльності. Формат повинен бути структурований таким чином, щоб визначати потреби у навчанні, які можна потім відобразити у більш загальному плані навчання відомства та проаналізувати для подальшої діяльності.

➤ **СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ З НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ**

Ця складова має на меті відслідковування програм розвитку, які періодично можуть впроваджуватися Головдержслужбою або окремими ЦОВВ під час набору або планування наступності для певних видів діяльності (сімей посад), наприклад, програма розвитку керівників, кадровиків, економістів. Як правило, компоненти програми будуть описані, що включає, зокрема, обов'язкові курси, завдання,

ментори/наставники, критерії просування, оцінювання результатів діяльності, результати тестів та сертифікати, які видаються після завершення програми. Інформація щодо учасників та їхнього успіху буде також реєструватися після завершення програми. Зрештою вся ця інформація має зберігатися в електронному вигляді як компонент системи та як складова особової справи державного службовця, але спочатку ця інформація може зберігатися у базі даних, що вимагає окремого введення даних до основної системи.

➤ **ВАРТІСТЬ**

Передбачення вартості навчання є невід'ємною складовою процесу планування бюджету. Всі організації намагаються визначити зв'язок між вартістю навчальних програм та вимірюванням доданої вартості такого навчання з точки зору підвищення результативності або підвищення застосування низки ключових навичок. Це передбачає більш складну систему оцінювання результатів діяльності. **Проте, як мінімум, кожне відомство має відслідковувати «свої інвестиції»:**

- a. у відсотках від заробітної плати,
- б. в середньому на одного працівника, а також
- в. середню кількість днів навчальної програми на одного працівника.

В ідеалі, модуль щодо професійного навчання системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами має бути пов'язаний з фінансовою системою для розробки комплексних звітів. Визнаючи, що протягом певного часу це може бути неможливим, слід розглянути альтернативні рішення, які передбачають синхронізацію вручну фінансових витрат та видів професійного навчання й спеціальних курсів (порівняння звітів різних систем).

ІНШІ ЕЛЕМЕНТИ

Інформація про сертифікати працівників, членство, ліцензії має відслідковуватися в системі інформаційної підтримки управління людськими ресурсами і бути складовою електронної особової справи державного службовця. Ці дані не обов'язково безпосередньо пов'язані із модулем професійного навчання й можуть знаходитися у частині «кваліфікація та компетенції, необхідні для виконання цієї роботи». Наприклад:

- ліцензії та сертифікати для роботи з обладнанням або транспортним засобом;
- членство у професійних групах або «сертифікат/ ліцензії» професії, як-от професійні інженери або бухгалтери.

ВАРІАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Система управління навчанням є дорогою і досить складною для розробки та впровадження, навіть якщо вона є модулем комплексної системи щодо управління людськими ресурсами. Вона передбачає розробку стандартних політик, процедур і форм. На ранньому етапі найкраще було б визначити один або два елементи

функціонування системи, які можна було б реалізувати потягом короткого терміну і які були б найбільш корисними. Це може бути заміна ручного введення даних, використовуючи веб-інтерфейс (*web based front end*) з обмеженою базою даних на сервері (поза межами Інтернета, *data based at the black end*) та розробка процедур і шаблонів для створення індивідуальних планів державних службовців з навчання.

Під час консультацій зі спільнотою фахівців з управління персоналом та Головдержслужбою необхідно визначити найбільш важливі та корисні проекти у цій сфері. Критерії вибору мають враховувати:

- а. доступність;
- б. простоту;
- в. цінності від зміни культури та ставлення до професійного навчання;
- г. ефективність - заміна неавтоматизованої/ручної діяльності.

Першим кроком на шляху до створення умов для постійного навчання – зробити так, аби керівники почали інакше думати про професійне навчання, не лише як про академічну освіту.

Одним з можливих варіантів для розгляду може бути пілотування пропонованих функцій системи з новоствореною Школою вищого корпусу державної служби.

ПІДСУМКИ

Потреби	Пріоритетність	Використання на сьогодні	Коментарі
<p>Можливість внесення даних про тип професійного навчання:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ за ступенем пріоритетності (обов'язковий, функціональний, розвиток тощо) ▪ формальний (лекції) або неформальний (дискусійні групи, семінари тощо) 	Висока	Вручну	<p>Це дозволяє здійснювати аналіз та звітність щодо пріоритетних напрямків професійної підготовки, визначених організацією.</p> <p>Коди для кожного типу професійного навчання будуть визначені та згруповані у таблицю</p>
<p>Можливість встановлювати зв'язки між обов'язковими або спеціальними навчальними вимогам та конкретною посадою (номера посади)</p>	Середня-низька	_____	Див. модуль класифікації посад
<p>Можливість управляти навчальними курсами шляхом:</p>	Висока	Вручну	Є важливою з точки зору управління навчальними

Потреби	Пріоритетність	Використання на сьогодні	Коментарі
<ul style="list-style-type: none"> ▪ оновлення опису курсу, необхідних умов для участі, вартості, дат ▪ показуючи списки учасників курсу/заходів та списком кандидатів на навчання 			програмами, сприяє більшій ефективності
Можливість формування списку учасників по навчальним програмам	Висока	Вручну	
Можливість формування списку навчальних програм/курсів, відвіданих кожним працівником	Висока	Вручну	З метою розвитку кар'єри
Можливість створення та оновлення календарів навчальних програм/ заходів для розміщення на центральному внутрішньому веб-сайті	Середня	Вручну	Деталі по пропонованим курсам будуть враховні у календарі. Це стає важливим компонентом «присутності» кадрової служби на веб-сайті, і корисним інструментом для державних службовців (спеціалістів та керівників).
Можливість підтримки управління навчальним процесом працівника починаючи від подання заявки, закінчуючи завершенням навчального курсу	Середня	Вручну	Ця функція підвищить ефективність та зменшить обсяг паперової роботи, однак, вона може вимагати більше зусиль щодо розвитку системи.
Можливість відслідковування (введення, збереження тощо) даних щодо оцінювання учасниками навчальних курсів/ заходів	Висока	_____	Є корисним для оцінювання та є складовою навчального циклу.
Можливість відслідковування даних про надавачів навчальних послуг (і внутрішніх, і зовнішніх)	Висока	_____	Ця інформація буде знаходитися в таблиці, з окремими (індивідуальними) кодами, що визначають кожного надавача послуг

Потреби	Пріоритетність	Використання на сьогодні	Коментарі
<p>Можливість відслідковування (введення/ збереження тощо) та підтримки індивідуальних планів навчання державних службовців:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ показник завершення ▪ дозволяє акумулювати дані на більш високому рівні з можливостями звітування 	Висока	Вручну	<p>Для цього необхідно розробити он-лайн форму, яка б щорічно заповнювалася б кожним державним службовцем та його керівником. Дизайн шаблону має дозволяти отримати інформацію щодо затверджених вимог щодо навчання з метою акумуляції даних відомством та на рівні державної служби. Ці вимоги можуть бути заcodedані відповідно до існуючих пріоритетів з навчання або спричинити розробку нових.</p>
<p>Можливість відслідковування (введення/ збереження тощо) внесення даних про вартість запланованого навчання</p>	Середня-Низька	Вручну	<p>Це необхідно для планування, якщо вартість не враховується у системі, вона має розраховуватися вручну.</p> <p>Шаблон індивідуального плану навчання працівників може містити окреме поле для зазначення вартості навчання.</p>
<p>Можливість відслідковування (введення/збереження/аналізу тощо) даних про фактичні витрати на навчання</p>	Середня-Низька	Фінансова система	<p>Відслідковування та моніторинг вартості навчання є важливим елементом управління людськими та фінансовими ресурсами. В ідеалі має існувати взаємодія із фінансовою системою, пов'язуючи фактичні навчальні заходи з їх вартістю; однак, якщо це не можливо, фінансова інформація може бути завантажена в базу даних щодо людських ресурсів, або навпаки, для уможливлення інтегрованих (комплексних) звітів щодо людських та фінансових ресурсів.</p>

Потреби	Пріоритетність	Використання на сьогодні	Коментарі
<p>Можливість внесення даних про спеціальні програми навчання та розвитку, розроблені Голодержслужбою або міністерством/відомством :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ визначення компонентів ▪ визначення учасників ▪ відслідковування розвитку протягом навчання до його завершення 	Середня	_____	Це є корисною інформацією для відслідковування та моніторингу успіху учасників у структурованих програмах навчання та розвитку, після завершення яких можна отримати сертифікат
<p>Можливість трансферу записів про навчання державних службовців від одного відомства до іншого в разі зміни держслужбовцем місця роботи</p>	Висока	Вручну	Це є важливим для збереження записів протягом перебування працівника на державній службі, і є частиною особової справи державного службовця
<p>Можливість відстежувати інформацію, пов'язану із сертифікатами, членством в професійних організаціях або ліцензіями, отриманими після навчання або вже існуючі.</p>	Висока	_____	Це також пов'язано із визначенням кваліфікації для виконання певної роботи, а також забезпечення загальних/ повних даних про працівника (як це відображено в модулі про службовця)
<p>Можливість працівників надсилати запит на участь у навчанні он-лайн</p>	Низька	_____	Вимагає автоматичної дії системи з пересилки даних/ повідомлень (<i>workflow</i>) та більш складного використання - частина самообслуговування. Це може бути впровадженим на більш пізньому етапі
<p>Можливість керівників надавати дозвіл на участь їх працівників у навчанні он-лайн</p>	Низька	_____	Див. вище
<p>Можливість створення аплікаційної форми на навчання на основі</p>	Висока	Вручну	Можливо, аплікаційні форми на навчання вже використовуються, й заповнюються вручну.

Потреби	Пріоритетність	Використання на сьогодні	Коментарі
інформації про працівника та посаду, що існують у системі.			Це дозволить держслужбовцям (спеціалістам та керівникам) заповнювати форму, використовуючи електронний шаблон, який можна зберігати, надсилати електронною поштою або роздруковувати. Заповнення електронних дозволів та пересилання електронною поштою є частковим вирішенням питання (на противагу автоматизованому руху документів).

г) Винагороди та визнання

Головне управління державної служби України має низку заохочувальних відзнак. Можна згадати й конкурс щодо «Найкращого державного службовця», де керівники відомств номінують державних службовців у категоріях "Кращий керівник" та «Кращий спеціаліст».

Кожне відомство може мати свої програми визнання та винагород, відзначаючи найкращі результати діяльності. Надання нагород слід відслідковувати від моменту висунення кандидатів до остаточних результатів. Ця інформація повинна записуватися в модулі щодо винагородження та автоматично переноситися в модуль про державного службовця. Також систему можна використовувати для генерування листів-повідомлень про час номінації кандидатів, відслідковування строків та різних кроків цього процесу.

ПІДСУМКИ

ВИНАГОРОДЖЕННЯ ТА ВИЗНАННЯ			
<p>Можливість внесення даних про вид винагород:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ офіційне визнання (почесна грамота, подяка) ▪ сертифікат ▪ грошові виплати ▪ ордени/медалі, подарунки ▪ тощо 	Висока	Вручну	<p>Кожна винагорода має бути закодована, включена в таблицю та має використовуватися для запису видів винагород, призначених для державного службовця.</p> <p>Це один із способів, який дає можливість оцінити, чи забезпечує відомство сприятливі та позитивні умови праці для своїх працівників</p>
<p>Можливість відстежувати процес та необхідну документацію для винагород, в тому числі нагадування про закінчення термінів, листи-повідомлення про час номінації кандидатів для нагородження тощо</p>	Висока	Вручну	<p>Це включатиме електронні форми, контрольні списки питань для перевірки, шаблони листів та ін., що використовується при призначенні нагороди. Стандартизації таких документів і процесів може підвищити ефективність</p>

д) Оплата праці

ВСТУП

Ця функція передбачає встановлення державним службовцям заробітної плати, відповідно до законодавства. Щодо зарплати не відбувається ніяких переговорів, а ні з працівниками, а ні з профспілкою. Заробітна плата державних службовців складається з посадового окладу, премій, доплат та надбавок, зокрема, матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань, матеріальної допомоги на оздоровлення, медичного обслуговування та 13 зарплати.

Державним службовцям надається щорічна основна оплачувана відпустка мінімальною тривалістю 30 календарних днів, можуть отримувати відпустку через хворобу та додаткову відпустку за особливими обставинами відповідно до Кодексу законів про працю України. Державні службовці мають право на пенсію державного службовця (відповідно до Закону «Про державну службу»).

Тема оплати праці є поза межами цього документа, однак, очевидно, що потрібними є зв'язки між системами управління людськими та фінансовими ресурсами. Необхідно враховувати необхідність внесення ключової інформації в модуль щодо державного службовця та відслідковування даних про відпустки працівників, робочі години² та працю понад норму, оскільки це є важливою інформацією щодо людських ресурсів.

ОПИС СИТУАЦІЇ

Дані щодо оплати праці відслідковуються в рамках іншої - фінансової системи, що підтримується кожним ЦОВВ. Дані щодо відпусток відстежуються вручну за допомогою журналів обліку або таблиць. Інтеграції з системою «Картка» не є очевидною, не відбувається звітування щодо використання від поступок у щорічних статистичних звітах.

Дані про середню заробітну плату (по областям) доступні в межах щорічної статистичної звітності. Ця інформація, ймовірно, збирається вручну з системи оплати праці відомства та вноситься до форми 9-ДС. Інтеграція даних про заробітну плату з іншими даними управління персоналом не є загальноприйнятою практикою. Ці дані вважаються фінансовою інформацією й обробляються у фінансовій системі. Можливості аналізу даних про оплату праці для подальшого звітування чи планування є досить обмеженими.

ЗАВДАННЯ

Завдання полягає у визначенні вимог до системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами стосовно управління даними щодо відпусток та надання керівникам точної інформацією про використання відпусток працівниками. Те ж саме стосується даних гнучких розкладів роботи та оплати понаднормової роботи, а також відслідковування основних даних щодо посадового окладу, премій, надбавок тощо у модулі (про) державного службовця. Більш складні функції системи, як-от електронний запит та надання дозволу на відпустки, стисло описані для врахування на більш пізній стадії розробки систем.

Дані щодо використання відпусток (особливо відпусток через хворобу) та роботи понад норму є ключовими показниками здорових й безпечних умов праці та досягнення балансу між

² Моніторинг робочих годин є важливим за умови, коли працівники працюють (за їх вибором та домовленістю з керівництвом) починаючи з різного часу, а також, в разі роботи не повний робочий день або неповний робочий тиждень.

приватним та робочим часом. Вони, як правило, враховуються під час планування людських ресурсів (див. розділ про планування людських ресурсів).

ЕЛЕМЕНТИ ДАНИХ, ЩО ЗАРАЗ ЗБИРАЮТЬСЯ

Дані про відпустки обробляються вручну за допомогою таблиць, журналів обліку або інших способів, які використовують кадрові служби. Інформація про оплату праці (заробітна плата, премії, оплата понаднормової роботи тощо) ведеться в окремій фінансовій системі кожного ЦОВВ. Можуть зберігатися й інші дані, але деталі щодо цього наразі розробникам документу не відомі.

НОВІ ЕЛЕМЕНТИ ДАНИХ

Нижче наведено загальну інформацію щодо введення, збереження, відслідковування даних про відпустки, години роботи, понаднормових годин, посадового окладу. Цей модуль є невід'ємною складовою системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами; дані, внесені до цього модуля, будуть також доступними у модулі системи про держаного службовця або у паперовому вигляді, як описано вище у відповідному розділі. .

Увага до питання управління даними про відпустки пов'язана з необхідністю надання кадровим службам інструментів, необхідних для того, аби чітко відслідковувати кількість використаних днів відпустки й тих, що залишилися, аналізувати використання відпусток (наприклад, якщо беруться кожний понеділок) й тенденції та надавати керівникам регулярні звіти. Ця інформація буде також використовуватися в контексті планування людських ресурсів, а також оцінювання сприятливих умов праці (коли працівники почуваються щасливими та діють результативно у робочому середовищі). Як зазначалося раніше, впровадження функції самообслуговування для спеціалістів та керівників має бути заплановано для майбутніх версій системи.

Ведення даних щодо годин праці та понаднормових годин праці обмежується збором даних в разі роботи не повний робочий день, неповний робочий тиждень та працю понад норму. Залежно від остаточного рішення, може бути розроблено інтерфейс щодо зв'язку із системою оплати праці, де міститься ця інформація. Те ж саме стосується інформації про посадовий оклад та надбавки.

ВАРІАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Потрібно здійснити аналіз, що саме має бути відображено в новій системі інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, а що у системі підтримки оплати праці, для визначення найкращого рішення. Створення взаємозв'язку між двома системами є, безумовно, найкращим варіантом для забезпечення точності та вчасності введення даних та підтримки аналізу й звітності.

ПІДСУМКИ

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ ПРО ВІДПУСТКУ			
<p>Можливість внесення даних про різні види відпусток та відслідковування за датою їх завершення:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ щорічна основна оплачувана відпустка тривалістю 30 календарних днів, ▪ щорічна додаткова оплачувана відпустка за вислугу років (стаття 68) ▪ відпустка через хворобу ▪ відпустка без збереження заробітної плати за сімейними обставинами або на час участі у виборчій кампанії ▪ творча відпустка (стаття 70) ▪ інші відпустки (стаття 71) 	Низький-Середній	Вручну	<p>Ця інформація є важливою для управління та відслідковування даних про відпустки державного службовця.</p> <p>Коди для кожного виду відпустки будуть включені в таблицю.</p> <p>Інформація про наявність відпусток через хвороби та відпусток без збереження заробітної плати є важливими показниками для аналізу сприятливих умов праці та утримання працівників.</p>
Можливість попередження про використання днів відпустки понад норму	Низький	Вручну	Є корисною для подальшої діяльності та загального управління
Можливість пропорційно розподілити право на чергову відпустку для працівників неповного робочого дня (якщо такі існують)	Низький	Вручну	
Можливість внесення коментарів щодо певних видів відпусток	Середній	Вручну	Особливо корисним це є для даних про відпустки без збереження заробітної плати, творчої та інших відпусток
Можливість передачі та збереження даних про залишок невикористаних днів відпустки працівників, які переходять з одного відомства в інше	Середній	Вручну	Підтримка потоку інформації на рівні державної служби та дані про невикористані дні відпустки в межах

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
Можливість автоматичного розрахунку кількості днів відпустки на рік	Середній	Вручну	На початку фінансового року стандартна кількість днів щорічної відпустки буде прораховуватися у модулі працівника
Можливість керівників мати доступ до балансу відпустки (даних про використані та невикористані дні відпустки) своїх співробітників	Низький-Середній	Вручну	Цього можна досягнути за допомогою доступу до дон-лайн або, принаймні, щомісячних друкованих звітів
Можливість керівників погоджувати/затверджувати відпустки своїх співробітників он-лайн <ul style="list-style-type: none"> ▪ електронні затвердження ▪ повідомлення працівнику ▪ оновлення балансу щодо кількості невикористаних днів відпустки 	Низький (у майбутній версії)		Див вище. Передбачає спроможність направляти запити на погодження і затвердження, спричиняти оновлення в системі та надсилати повідомлення працівнику
Можливість для працівників надсилати запит щодо відпустки та отримувати погодження від керівника в електронному вигляді: <ul style="list-style-type: none"> - електронна форма запиту - надсилання до керівника - електронне погодження/дозвіл - оновлення інформації щодо відпусток та їх балансу в системі 	Низький (у майбутній версії)		Див. вище – процес електронного погодження/дозволу варто розглядати на більш пізньому етапі
Можливість керівників створювати місячний календар відпустки своїх працівників: <ul style="list-style-type: none"> ▪ заплановані або за проханням ▪ використані 	Низький		Цього можна досягти шляхом завантаження інформації про відпустки у календар. Можливість створення цієї інформації структурними підрозділами має дуже важливе значення.
РОБОЧІ ТА ПОНАДНОРМОВІ ГОДИНИ ПРАЦІ			
Можливість відслідковувати стандартні робочі години та години праці у випадку неповного робочого дня/тижня, роботи у певні робочі дні (у разі потреби,	Середній	Вручну	Стандартне значення - 40 годин на тиждень, яке зазвичай застосовується для всіх державних службовців. Система має враховувати можливість запровадження

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
наприклад, понеділок, вівторок, середа)			роботи не повний робочий день/ тиждень (частина щодо робочого часу у договорі між керівником та працівником), тому враховувати меншу кількість годин.
<p>Можливість внесення даних про оплачувані</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ відпрацьовані понаднормові години ▪ роботу у вихідні або святкові дні 	Середній	Система оплати праці	Ця можливість, ймовірно, буде здійснюватися за допомогою системи оплати праці; в такому випадку необхідним буде створення взаємозв'язку (інтерфейсу) між системами. Відслідковування понаднормових годин є важливою управлінською функцією та сприяє добробуту працівників/сприятливим умовам праці й утриманню персоналу.
Можливість для керівників планувати та / або бачити понаднормові години, використовуючи календар	Низький	_____	Відповідно до календаря відпусток, ця можливість може бути досягнута шляхом завантаження відпрацьованих або затверджених понаднормових годин у календар
Можливість відстежувати витрати на оплату праці понаднорму	Низький-середній	Система оплати праці	Дану інформацію міг би надавати прямий зв'язок (інтерфейс) із системою оплати праці, або ж потрібно буде звіряти дані обох систем вручну. Кількість годин роботи понад норму та їх вартість є важливими факторами для оцінювання сприятливості умов праці та робочого навантаження, та є складовою планування людських ресурсів
ОПЛАТА ПРАЦІ			
Можливість внесення даних про посадовий оклад для кожної посади за категорією	Низький-середній	Система оплати праці	Що стосуються оплати праці, то більшість, якщо не всі елементи будуть заноситися до системи оплати праці, яка

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
та рангом			підтримується кожним ЦОВВ. Однак, ці дані є важливими для управління людськими ресурсами, яку слід відслідковувати з точки зору керівників через інтерфейс системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами або іншій формі електронного зіставлення полів ключових даних.
Можливість внесення даних про надбавки відповідно до рангу, стажу роботи та інших умов	Низький-середній	Система оплати праці	Див. вище

Е) Дисциплінарні питання

ВСТУП

Управління дисциплінарними питаннями є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами. Державні службовці повинні дотримуватися службової дисципліни, а керівники кадрових служб несуть відповідальність за створення та підтримку належних робочих умов з метою забезпечення виконання державними службовцями своїх службових обов'язків, а також застосування дисциплінарних стягнень за невиконання або неналежне виконання службових обов'язків згідно із Законом. У проекті Закону наводиться низка дисциплінарних стягнень – від догани до звільнення зі служби.

Захист конфіденційності дисциплінарної інформації має ключове значення для доброчесності цього процесу. Як правило, кілька людей у відомстві, переважно керівник кадрової служби та безпосередній керівник, мали б вирішувати ці питання. Вони знають, де саме зберігаються відповідні записи та мають доступ до інформації за принципом службової необхідності (*need to know basis*).

Системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами мають можливості для реєстрації та відслідковування такого роду інформації, причому тут існують суворі правила доступу до інформації. Також наявні можливості звітувати про такі випадки, виявляти тенденції та вести «історію перебування працівника на державній службі».

ОПИС СИТУАЦІЇ

На даний час дані, які стосуються дисциплінарних стягнень, не вносяться в систему і не зазначаються в рамках щорічної звітності Головердержслужби. Ймовірно, такі випадки обліковуються вручну у відомстві, і мають обмежений доступ. Невідомо, чи внутрішні звіти щодо цих питань готуються за запитом вищого керівництва чи на регулярній основі.

Можливість здійснювати моніторинг та звітувати про дисциплінарні порушення на рівні ЦОВВ може бути корисною, оскільки слугуватиме одним із індикаторів для оцінювання справедливих та гідних умов праці.

У випадках, коли держаний службовець залишає ЦОВВ задля посади в іншій установі державної служби або повертається у лави державної служби, інформація про наявність притягнень до дисциплінарної відповідальності втрачається і не є доступною для нового роботодавця. Збереження даних щодо історії перебування кожного працівника на державній службі є дуже важливим, особливо у випадках корупційної діяльності або інших серйозних правопорушень, де були вжиті відповідні заходи. Кадрова служба не має можливості перевіряти дані про застосування жодних дисциплінарних стягнень до цього чи іншого працівника, якщо такі відбулися.

Використання системи для відслідковування та реєстрації випадків дисциплінарних порушень або стягнень, швидше за все, призведе до зміни відношення користувачів, які можуть боятися вводити таку інформацію, побоюючись, що вона може бути розголошена. Питання конфіденційності інформації має бути ретельно вивчено та забезпечено відповідно до міжнародних стандартів.

ЗАВДАННЯ

Описати функціональні можливості, які є необхідними для запису ключової інформації, що стосується дисциплінарних стягнень та їх характеру, включаючи використання механізмів оскарження.

Така інформація буде пов'язана із файлом працівника, але опрацьовуватиметься окремо через конфіденційність інформації та чутливість питання. Це потрібно врахувати при проектуванні даного модуля і доступ до нього має бути забезпечено лише уповноваженим особам.

Цей етап проектування може бути наступним кроком після створення модулів щодо інформації про посаду та працівника. Однак, до того, як один з необхідних етапів впровадження системи, слід розглянути питання щодо розробки стандартних методів обліку і відслідковування дисциплінарних проступків. Це може бути зроблено за рахунок використання шаблонів і простих баз даних (наприклад, база даних MS Access).

НОВІ ЕЛЕМЕНТИ ДАНИХ

Наступні елементи даних базуються на проекті закону про державну службу та будуть доопрацьовані відповідно до ухваленого законодавства.

➤ ПІДСТАВИ ДЛЯ ПРИТЯГНЕННЯ ДО ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Опис дисциплінарного проступку за однією або більше підставами, викладеними у новій редакції проекту закону «Про державну службу» має бути зареєстрований. Для кодування дисциплінарного проступку можна створити таблицю з переліком, а також коротким описом кожної з 17 підстав для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності.

➤ СЛУЖБОВЕ РОЗСЛІДУВАННЯ

Ключова інформація, що стосується розслідування, зокрема:

- а) орган або посадова особа, що призначила службове розслідування;
- б) дата;
- в) результати (висновок).

➤ ВИДИ ДИСЦИПЛІНАРНОГО СТЯГНЕННЯ

Існує чотири види дисциплінарних стягнень, які можуть бути застосовані при розгляді справи. Вони мають бути закодовані та відслідковуватися у системі. Крім того, існують інші елементи, що відносяться до питання дисциплінарного стягнення, а саме:

- опис застосованого стягнення (рішення за результатами дисциплінарного провадження);
- повідомлення працівника про стягнення;
- дата, коли стягнення застосовано;
- відшкодування шкоди, якщо має місце.

➤ **ЗНЯТТЯ ДИСЦИПЛІНАРНОГО СТЯГНЕННЯ**

За певних обставин, інформація щодо дисциплінарних стягнень може бути вилучена з системи. Таким чином, можливість нагадувань чи повідомлення в день знищення запису (Bring Forward, BF) має бути вбудована в систему для кожного випадку.

➤ **ОСКАРЖЕННЯ РІШЕННЯ ПРО НАКЛАДЕННЯ ДИСЦИПЛІНАРНОГО СТЯГНЕННЯ**

Повинні бути записані інформація про службовця, дата подання скарги та висновок спеціально уповноваженого органу/результати розгляду скарги.

ВАРІАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Як зазначалося раніше, проектування та розробка цього модуля може бути здійснена на більш пізньому етапі — після впровадження основних модулів про посади та працівника. Враховуючи чутливість питання, можна очкувати утримання кадровиків та керівників від занесення в автоматизовану систему такої інформації. Потрібно провести ґрунтовні консультації з експертами з питань доступу до інформації, захисту персональних даних та інших пов'язаних тем для того, аби забезпечити відповідність міжнародним стандартам. Так чи інакше, така інформація існує у паперовому вигляді, вона має бути проаналізована з точки зору тенденцій та моделей або збережена для відслідковування «історії перебування працівника на державній службі».

ПІДСУМКИ

Вимоги	Пріоритетність	Використання станом на сьогодні	Коментарі
Можливість внесення даних про підстави для притягнення до дисциплінарної відповідальності	Середня	Вручну	Потрібно створити та заповнювати таблицю значень для кожної підстави для притягнення до дисциплінарної відповідальності. Користувачі зможуть вибирати відповідне значення із запропонованого меню.
Можливість внесення основної інформації щодо проведення службового розслідування, зокрема <ul style="list-style-type: none"> ▪ орган або посадова особа, що призначила службове розслідування; ▪ дата; ▪ результати. 	Середня	Вручну	
Можливість введення даних про дисциплінарні стягнення,	Середня	Вручну	Важливим є відстежувати історію працівника, а також

Вимоги	Пріоритетність	Використання станом на сьогодні	Коментарі
відслідковування даних: <ul style="list-style-type: none"> ▪ вид; ▪ коментарі; ▪ дати. 			дати видалення даних з особових справ.
Можливість видаляти інформацію з системи	Середня	Вручну	Має бути передбачена функція попередження та інформування в день знищення інформації (Bring Forward, BF)
Можливість введення даних про та відслідковування оскаржень рішення про накладення дисциплінарного стягнення	Середня	Вручну	

є) Планування людських ресурсів

ВСТУП

Наріжним каменем ефективного управління людських ресурсів є їх планування. Розробка планів щодо людських ресурсів сприяє досягненню функціональних цілей на основі оцінювання поточних і майбутніх потреб організації щодо трудових ресурсів та підготовки плану для задоволення цих потреб. Відправною точкою розробки плану людських ресурсів на будь-якому рівні (управління, відомства чи державної служби в цілому) є розуміння робочої сили (складу, руху тощо) та планування для покриття дефіциту кадрів та надмірної кількості персоналу на певних групах посад чи з певним набором вмінь і навичок.

Це може охоплювати наступні категорії з прикладами:

- Демографічні дані та характеристика зайнятості за подібними функціями:
Стать, середній вік, вислуга років, лікарняні або відсутність на роботі з різних причин, причини звільнення, середній вік виходу на пенсію
- Вміння/ навички та компетенції:
Освіта, професійне навчання, дані щодо результатів оцінювання діяльності
- Внутрішні тенденції щодо людських ресурсів:
Право на отримання пенсії, кількість вакантних посад, плинність кадрів, внутрішня мобільність працівників (горизонтальне переміщення, просування по службі)

Державні службовці, які виконують подібні функції, мають певний набір вмінь та навичок, професійну кваліфікацію та структуру. Типова установа складається з різних професійних груп та кваліфікацій для виконання певних завдань та досягнення цілей. Стратегії для набору працівників, їх розвитку та утримання будуть відрізнятися в залежності від потреб. Наприклад, економісти матимуть справу із різними питаннями, пов'язаними із адміністративним персоналом або спеціалістами з інформаційного забезпечення, а отже, їхні потреби вимагатимуть інший план набору персоналу та розвитку.

ОПИС СИТУАЦІЇ

На даний час, демографічні дані, які щорічно надсилаються Голодержслужбі, є недостатніми для підготовки базових планів щодо людських ресурсів на рівні ЦОВВ. Хоча кожне відомство та місцеві державні адміністрації надають дані, на цьому рівні не здійснюється ані аналіз, ані підготовки звітів, можливо, за кількома винятками. Спроможність здійснювати демографічний аналіз на рівні ЦОВВ є досить обмеженою, оскільки система є жорсткою/негнучкою та бракує підготовлених спеціалістів для виконання цього завдання. Якщо план щодо людських ресурсів існує, його розроблено вручну (за допомогою звичайних таблиць) та зберігається й оновлюється керівником кадрової служби відомства. Демографічні дані, підготовлені на урядовому рівні, включають лише базові дані й не містять подальшої деталізації, із розбивкою за установами або типами робіт з подібними наборами вмінь та навичок. Як результат,

можливо зробити лише загальні висновки щодо розробки планів людських ресурсів на державній службі.

На сьогодні структура системи класифікації посад, що базується на категоріях та рангах, пов'язана із дуже загальними назвами посад, не дозволяє визначити сім'ї посад / професійні групи за типами робіт з низкою подібних вмінь та навичок, які є основою для планування, набору та просування державних службовців.

Для того, щоб відомства розуміли людські ресурси (склад, рух, мобільність тощо) та підтримували це розуміння, їм необхідно визначити й відслідковувати різні типи функцій та набори навичок, й відповідно їх згрупувати. На сьогодні розпочато роботу у напрямі реформи класифікації посад, він показуватиме поступ у цьому зв'язку. Може бути необхідним прийняття короткострокових рішень, в обмежених масштабах за допомогою пілотних версій у разі бажання розвитку спроможності планування людських ресурсів.

ЗАВДАННЯ

Мета полягає у максимальному використанні даних системи за допомогою регулярної звітності для підтримки процесу планування людських ресурсів та здійснення аналізу на різних рівнях відомства. Це вимагає серйозної уваги до питання дизайну, цілей та періодичності звітів. Це також створить потребу у користуванні простими інструментами та шаблонами для допомоги керівникам під час планування людських ресурсів, використовуючи дані звітів як основу для планування.

Після програмування звітів, вони можуть бути автоматичними та надаватися керівникам та кадровикам он-лайн, електронною поштою або у паперовому вигляді. Доступність інформації викличе інтерес у сфері планування та аналізу, який сприятиме більш ефективному управлінню людськими ресурсами.

ЗВІТНІСТЬ СЬОГОДНІ

Щорічно ЦОВВ та місцеві органи державної влади збирають дані, використовуючи систему «Кадри», та на дискетах привозять до Державного комітету статистики для впорядкування та аналіз й потім надсилаються до Голодержслужби для включення у щорічний звіт.

Дані включають:

- загальну кількість державних службовців
- органи державної служби: центральні виконавчих органи, міністерства, державні комітети, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом
- місцеві державні адміністрації
- рівень відповідальності: керівники, спеціалісти
- категорії та ранги
- стать
- вік
- стаж
- область
- призначення на державну службу

- звільнення з державної служби
- рівень освіти
- підвищення кваліфікації
- середня заробітна плата

Статистичні таблиці створюються та розміщуються на офіційному веб-сайті Голодержслужби, як правило, у квітні чи травні. Дані узагальнюються та використовуються для отримання різних статистичних звітів, наприклад, відсоток плинності кадрів, відповідно до потреб відомств та державної служби в цілому.

НОВІ ЗВІТИ

Як зазначалося в попередніх розділах, усі дані, введені в систему, можна отримати за допомогою звіту. Важливою частиною розвитку системи буде розробка форми звітів з точки зору користувача.

Є багато способів структурування звітів залежно від потреб відомства.

Нижче наведено модель, яка може бути використана як відправна точка для обговорення.

➤ РОЗПОДІЛ ПРАЦІВНИКІВ – ДЕМОГРАФІЧНІ ПОКАЗНИКИ

Ці звіти демонструватимуть розподіл працівників за департаментами або управліннями (на один рівень нижче ніж відомство в цілому); областями; статусом (невизначений, постійний працівник, тимчасовий, студент та інші); класифікацією, і, можливо, групами подібних посад та наборів вмінь та навичок (наприклад, інженер, економіст, спеціаліст з управління людськими ресурсами); віком; досягнення пенсійного віку. Різні комбінації цих елементів даних уможливлуватимуть різні звіти.

➤ МОБІЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Ці звіти показуватимуть джерело призначення або місце, звідки нові працівники приходять (інших ЦОВВ, з державної служби або недержавного сектора) з детальним розподілом відповідно до класифікації посад. Така інформація є важливою для оцінювання найбільш кваліфікованих кандидатів з метою майбутнього добору персоналу, а також для розуміння частоти та способу переміщень працівників (звідки приходять на роботу, куди йдуть). Дані мають бути внесені у систему на етапі призначення на посаду.

Аналогічно, звіти, що відображають кількісні дані та причини звільнень державних службовців (по органам), є важливим елементом планування людських ресурсів з точки зору досягнення цілей щодо утримання працівників. Частина цієї інформації вже відслідковується, зокрема: вихід на пенсію, відставка (без причини). Необхідно розглянути потребу запровадження практики співбесід з усіма працівниками, які звільнюються, що надасть важливу для відомства інформацію щодо причин звільнення, відповідні дані мають вводитися у систему..

Варто збирати дані про наступні причини, якщо працівник залишає посаду:

- Просування державного службовця на посаду в іншій установі (в межах чи за межами ЦОВВ)
- Горизонтальне переміщення державного службовця в іншу установу (в межах чи за межами ЦОВВ)
- Перехід до приватного сектору
- Вихід на пенсію
- Вік при виході на пенсію
- Звільнення в разі скорочення фінансування (*lay off*)
- Звільнення

Підхід для підрахування та звітування щодо плинності кадрів має бути визначений та погоджений з усіма сторонами. Це стандартний показник, який використовується всіма установами з метою аналізу мобільності державних службовців.

➤ **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Цей компонент міститиме звіти, які відображатимуть кількість та вид вакансій на рівні ЦОВВ або на рівні департаменту / управління на які необхідно відібрати кадри. З часом може бути включено дані щодо способу добору персоналу (конкурс, просування, зовні державної служби, іншого відомства тощо) та переміщення державних службовців. Це буде корисним для аналізу та порівняння.

Крім цього важливим є відслідковування та звітність щодо використання лікарняних, відпусток та відсутності через інші причини, що може бути показником проблемності умов праці.

Звіт щодо кількості оскаржень та дисциплінарних порушень/ проваджень також може становити інтерес для вищого корпусу державної служби.

Інші звіти щодо винагород, результати щорічного оцінювання діяльності, також будуть корисними. Загалом, цей компонент підтримує справедливі та належні практики управління людськими ресурсами.

➤ **ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ**

Цей компонент пов'язаний з ідеєю безперервного навчання у відомстві. Він повинен містити звіти про результати завершення індивідуальних навчальних планів, інформацію про відвідані навчальні програми/ заходи (за видом, вартістю) та описовий аналіз переваг / «повернення інвестицій». Схоже, що на початковому етапі буде достатньо кількісних звітів.

ВАРІАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Форма (дизайн) звітів має істотне значення для успішного впровадження нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами. Оскільки ці звіти надаватимуть інформацію для процесу планування людських ресурсів, скеровуватимуть його, то вони мають бути розроблені маючи це на увазі. Прийде час і державна служба буде готова приділяти більше уваги плануванню людських ресурсів, тому варто прийняти рішення щодо методології, яка буде використовуватися, та необхідних типів звітів та інформації. Для оцінювання дієвості різних моделей системи можуть використовуватися пілотні проекти невеличких масштабів.

ж) Класифікація посад

ВСТУП

Як зазначено у Стратегічній рамці щодо реформи управління персоналом, впровадження обґрунтованої системи класифікації посад забезпечує основу для визначення функцій на посадах та організаційної структури, оплати праці, прийняття на державну службу, просування, підвищення кваліфікації, а також оцінювання результатів діяльності державних службовців. Наразі іде робота щодо розробки нового підходу до класифікації посад.

ОПИС СИТУАЦІЇ

Наявна система класифікації посад на державній службі в Україні передбачає віднесення посад до категорій та рангів. Існує сім категорій посад державних службовців та п'ятнадцять відповідних рангів. Кожна категорія має певний перелік посад, з визначеними назвами, функції яких описані в типових посадових інструкціях. Зв'язок між фактичними обов'язками працівників, класифікацією їхніх посад, кваліфікацією і розміром заробітної платні є обмеженим. Крім того, відсутній розподіл посад відповідно до професійних груп (сімей посад), для визначення типових наборів необхідних навичок та професійних кваліфікацій.

На даний момент збір даних про посаду є базовим і, здебільшого, зводиться до збору інформації про призначення державним службовцям чергових категорій та рангів.

Діяльність щодо реформування системи класифікації посад знаходиться на початковому етапі, тому важливо передбачити збір всіх необхідних даних, які є важливими для нового підходу до класифікації посад.

ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

Мета даного модуля полягає в тому, щоб зібрати ключові елементи даних, які формуватимуть нову систему класифікації посад. Ця ініціатива триватиме протягом багатьох років, тому потрібно передбачити поетапний підхід до розробки та впровадження даного модулю.

ЕЛЕМЕНТИ ДАНИХ, ЯКІ ЗБИРАЮТЬСЯ НА ДАНИЙ МОМЕНТ

Наданий момент збираються такі основні елементи даних, які пов'язані з класифікацією посад:

- категорія;
- ранг;
- назва посади;
- державний службовець, призначений на посаду, із посиланням на інформацію про працівника;
- посадовий оклад та інші дані щодо оплати праці, які знаходяться в окремій фінансовій системі.

Посадові інструкції, іноді розроблені після того, як працівник був прийнятий на роботу, в більшості випадків зберігаються окремо, у паперовому вигляді. Також, в

паперовому вигляді зберігається інформація щодо організаційної структури, що демонструють зв'язки підзвітності у відомстві. Деякі ЦОВВ використовують електронні таблиці для збору даних про кількість основних професій держслужбовців в організації, наприклад, юрист, інженер, економіст та керівник.

Номери посад з метою визначення унікальних посад у відомстві не використовуються.

Оскільки організаційні структури та посадові інструкції рідко змінюються, концепції дати створення або оновлення посади, очевидно, не існує.

ПРОПОНОВАНІ НОВІ ЕЛЕМЕНТИ ДАНИХ

Враховуючи, що класифікація посад є основою для визначення розміру оплати праці, прийняття на державну службу, підвищення кваліфікації, оцінки результатів діяльності держслужбовців та планування людських ресурсів, важливим є збір основної інформації про працівника та оплату праці.

На даний момент, з огляду на початковий етап діяльності у сфері реформування системи класифікації посад, можливим видається лише впровадження типової моделі, яка існує в інших країнах та яка потребуватиме адаптації до українського контексту та потреб в процесі реформування системи класифікації посад.

➤ НОМЕР ПОСАДИ:

Посаді присвоюється певний унікальний номер, пов'язаний з порядком підзвітності, назвою посади та рівнем відповідно до системи класифікації. Прийняття працівника на державну службу відбувається за номером посади. Номери посад забезпечують важливий зв'язок для відстеження процесу прийняття працівників на державну службу, організаційних змін та проходження служби державним службовцем. Як правило, їх автоматично генерує сама система.

Номер посади охоплює:

- а) посаду, що класифікується;
- б) безпосереднього керівника працівника, який обіймає цю посаду;
- в) підлеглих працівника, який обіймає цю посаду.

➤ ВІДОМСТВО:

Номер посади має відображати організаційну структуру відомства (наприклад, назва відомства, назва департаменту/управління, відділу тощо). Номер посади також може відображати дані про регіон/область або місто, де фактично знаходиться посада.

➤ НАЗВА ПОСАДИ:

Крім загальних назв посад, таких як, наприклад, керівники та спеціалісти, під час класифікації посад можуть використовуватись унікальні назви посад, що

відображають функції на посаді. Наприклад, радник з питань управління людськими ресурсами, фахівець з аналізу політики, старший економіст тощо.

➤ **ДАТА НАБУТТЯ ЧИННОСТІ:**

Посади створюють, оновлюють, скасовують та вдосконалюють, використовуючи дату набуття чинності певного рішення. У більшості систем дата набуття чинності класифікації посади є необхідною умовою для подальшого набору, просування по державній службі або змін у порядку підзвітності.

➤ **ПІДКАТЕГОРІЯ (БУДЕ ВИЗНАЧЕНО ПІЗНІШЕ – ЗАЛЕЖНО ВІД НОВОЇ СИСТЕМИ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД)**

Залежно від підходу до класифікації посад, інформація щодо категорій та рівнів посад має збиратись та відстежуватись. Подальший розподіл посад відповідно до професійної кваліфікації забезпечить рівень деталізації, необхідний для аналізу і управління людськими ресурсами. Отже, робота щодо розробки нового підходу до класифікації посад має бути врахована під час планування модулю з класифікації. Канадська система передбачає наявність груп посад, які характеризуються визначеними мінімальними професійними кваліфікаціями та обов'язками. Наприклад, економісти, науковці/вчені, фахівці з питань управління людськими ресурсами та технічні спеціалісти.

➤ **ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД:**

Описує діяльність та рішення, пов'язані з унікальними або кількома посадами, з датою набуття чинності. Як правило, це включає в себе:

- а. Створення нової посади.
- б. Оновлення існуючої посади (якщо змінюються обов'язки та/або порядок підзвітності на посаді).
- в. Рекласифікація посади.
- г. Скасування посади.
- г. Оновлення адміністративної інформації про посаду, зокрема, даних про місце розташування посади (місто, район, область тощо).

➤ **ЗВ'ЯЗОК З ПОСАДОВОЮ ІНСТРУКЦІЄЮ**

Бажано, щоб існувала можливість розміщення посадової інструкції в системі (у форматі документу Word), або розміщення посилання на місце знаходження посадової інструкції на веб-сайті. Таким чином, працівник кадрової служби або той, хто відповідає за заповнення посади, матимуть всю інформацію, необхідну для завершення процесу класифікації та початку добору людських ресурсів. Інформація, що міститься в посадовій інструкції, є корисною для встановлення вимог до професійної кваліфікації та визначення цілей діяльності державного службовця.

➤ **ФОРМА РІШЕННЯ ЩОДО КЛАСИФІКАЦІЇ:**

Дозвіл на класифікаційне рішення документується шляхом поєднання вищезазначених елементів та затверджується відповідними уповноваженими особами/органами за допомогою електронної форми/бланку. Дані вносяться працівниками кадрових служб, направляються до уповноваженої особи/органу для затвердження електронним цифровим підписом, роздруковуються та зберігається в паперовому вигляді. Ця форма/бланк є продуктом системи (т.т. автоматично створюється системою).

➤ **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА:**

Організаційні структури є корисним інструментом для відстеження позицій, порядку підзвітності, даних про працівників та іншої відповідної інформації. Вони створюються в електронному вигляді у графічному форматі на основі класифікації та даних працівника, що містяться в системі. Організаційна структура в графічному вигляді є продуктом системи (автоматично створюється системою).

Інші елементи даних, що пов'язані з посадою:

У майбутньому з метою відслідковування можуть бути додані інші елементи даних, зокрема:

- Знання іноземних мов.
- Рівень безпеки (рівень доступу до інформації)

ІНТЕРФЕЙСИ АБО ЗВ'ЯЗКИ З ІНШИМИ СИСТЕМАМИ

Хоча дані про оплату праці знаходяться в окремій фінансовій системі кожного ЦОВВ, рекомендується розробка інтерфейсу/взаємозв'язку між новою системою інформаційної підтримки управління людськими ресурсами та системою оплати праці. Дані про класифікацію посад та оплату праці тісно пов'язані між собою на багатьох рівнях.

ВАРІАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Залежно від напрямку та розвитку діяльності щодо розробки нового підходу до класифікації посад, а також впровадження нової системи щорічного оцінювання діяльності держслужбовців, будуть представлені варіації вищезазначених елементів на рівні ЦОВВ чи урядовому рівні. Однак, з метою відстеження деяких із вищезазначених видів даних, можуть бути реалізовані пілотні версії частин системи.

ПІДСУМКИ

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
Можливість системи автоматично створювати номери посад	Високий	_____	Номери посад є основою для системи управління персоналом; вони визначають певну посаду, працівника, який обіймає цю посаду, його керівника та підлеглих. Вони також використовуються для створення організаційних структур.
Можливість збору та відображення даних про організаційну одиницю (ЦОВВ, департаменту, відділу) у зв'язку з конкретною посадою	Високий	Система «Картка»	Має дуже важливе значення для відстеження інформації та звітності
Можливість збору та відображення даних про місце розташування посади (місто, область, район тощо)	Високий	Система «Картка»	
Можливість збору та відображення даних про загальні назви посад	Високий	Система «Картка»	Ці назви відповідають категоріям та рівням, встановленим для посад: спеціаліст, керівник
Можливість збору та відображення даних про унікальну назву посади	Середній	_____	Дані про унікальну назву посади є важливими для ідентифікації посади в організаційній структурі відомства та є корисними для державного службовця та його керівника. Даний елемент залежить від реформи системи класифікації посад.
Можливість збору та відображення даних про дату набуття чинності рішень про класифікацію посад	Високий	_____	Є важливою для добору персоналу, зокрема у випадку рекласифікації посади (надання їй вищої категорії/рангу) та / або з метою здійснення

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
			моніторингу
<p>Можливість збору та відображення даних про види діяльності в сфері класифікації посад:</p> <p>а. Створення нової посади. б. Оновлення існуючої посади (якщо змінюються обов'язки та/або порядок підзвітності на посаді). в. Рекласифікація посади. г. Скасування посади. г. Оновлення адміністративної інформації про посаду, зокрема, даних про місце розташування посади (місто, район, область тощо).</p>	Високий	_____	Введення цієї інформації є дуже важливим, зв'язок із даними про дати набуття чинності
Можливість збору та відображення даних про категорії та ранги посад відповідно до нової системи класифікації посад	Високий	Система «Картка»	Базовий елемент системи
Можливість пов'язати номер посади із працівником	Високий	Система «Картка»	Основний елемент системи - ця інформація використовується по всій системі для різних цілей
Можливість розміщення посилання або доступу до посадових інструкцій	Середній	_____	Це дуже бажано з точки зору ефективності, якщо посадова інструкція зберігатиметься в системі або буде доступною за посиланням.
Можливість створення форм/бланків рішення щодо класифікації посади/посад	Середній - Високий	Вручну	Це офіційний документ, який затверджує рішення щодо класифікації посад(и) та підписується відповідною уповноваженою особою. Шаблон документу автоматично генерується

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
			системою, за допомогою тієї інформації, яка вже існує в системі, затверджується відділом кадрів, зберігається в паперовому вигляді.
Можливість створення організаційних структур в схематичному вигляді, що відображають порядок підзвітності, назви і номери посад, і, можливо, ППП державних службовців	Середній - Високий	Вручну	Організаційні структури є одним з основних інструментом управління персоналом, які використовують керівники та фахівці кадрових служб. Існує різне програмне забезпечення, що підключаються до системи управління персоналом і можуть генерувати організаційні структури у вигляді блок-схеми.
Можливість збору та відображення даних про навички володіння іноземною мовою та рівнів безпеки для окремих посад	Низький	_____	Ця функція може бути додана на більш пізньому етапі у разі необхідності.
Можливість використання «класифікаційних» таблиць із автоматичним меню (список, що розкривається), що включає категорії та рівні посад відповідно до нової системи класифікацій посад, які будуть використовуватись по всій державній службі	Високий	_____	Головдержслужба має вести (оновлювати, вносити зміни) ці таблиці централізовано. Використання таблиць є частиною дизайну системи.
Можливість збору та відображення даних про посадовий оклад та або діапазон оплати праці для кожного рівня посад	Високий	Система «Картка»	Посадовий оклад, пов'язаний з кожною категорією / підкатегорією та рівнем, має стати частиною таблиці.
Можливість призначення двох або більше працівників на одну посаду	Високий	_____	Є корисним у разі відсутності державних службовців через хворобу або відпустку

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
			для прийняття на роботу тимчасових працівників на заміну.
Можливість визначити посади, які вимагають обов'язкової або спеціалізованої професійної підготовки/навчання	Середній - Низький	_____	Корисний спосіб відстеження в установі обов'язкових вимог щодо навчання.

7. Технічні та системні вимоги

ВСТУП. ОПИС СИТУАЦІЇ

Системи, які використовуються для введення інформації та звітування щодо управління персоналом; системи "Картка" і "Кадри" використовуються для автоматизації та комп'ютеризації особових справ державних службовців. Система практично повністю містить інформацією про державних службовців, але через децентралізовану архітектуру системи подальше її збільшення не є можливим.

Система «Картка» використовується кадровими службами для звітування перед Державним комітетом статистики, який формує статистичні дані у таблицях для подання Головному управлінню державної служби.

Основні статистичні таблиці щорічно публікуються на веб-сайті Голодержслужби та у щорічному звіті Голодержслужби. Інтерв'ю з керівниками кадрових служб центральних органів виконавчої влади виявили, що система «Картка» не є простою у використанні; це спричинено багатьма причинами:

- недостатній рівень підготовки персоналу щодо використання системи,
- технічні складнощі щодо форматування інформації та звітування,
- система не допомагає аналізувати дані та автоматизації процесів управління персоналом

Як результат, кадрові служби для своїх потреб ведуть різні реєстраційні журнали, електронні таблиці Excel та невеличкі бази даних. Не існує стандартизації збору, введення даних та звітування. Кожне відомство визначає свій власний підхід до управління даними з питань людських ресурсів. Крім того, управління системою оплати праці здійснюється за допомогою фінансової системи кожного конкретного відомства без зв'язку із системою управління персоналом.

Стратегічна рамка щодо реформи управління персоналом на державній службі в Україні пропонує нове бачення щодо та зміни політики у цій сфері. Для підтримки цього нового бачення необхідна сучасна і комплексна система інформаційної підтримки управління людськими ресурсами.

Голодержслужба знає про недоліки системи «Картка» і розробила концепцію створення нової системи: "Національна база електронних особових справ державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України (НБДС)". Дана концепція визначає основні проблеми і пропонує централізовану архітектуру системи з основними модулями, веб-порталом, можливістю для розміщення оголошення про вакантні посади та розширених навчальних і допоміжних послуг для користувачів. Надзвичайно важливим є узгодити та інтегрувати ініціативи щодо модернізації системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами таким чином, аби було єдине бачення основних моментів та напряму щодо розробки та розвитку нової системи.

Даний документ покликаний стати відправною точкою для проведення консультацій з користувачами системи, кадровиками та Голодержслужбою. Темпи і масштаби змін та внутрішня спроможність відомства адаптуватися до цих змін, вартість та технічна

інфраструктура є основними чинниками, які вплинуть на впровадження стратегії.

ЗАВДАННЯ

Мета даного розділу - описати деякі з основних елементів, властивих сучасним системам з управління людськими ресурсами та визначити, яким чином ця система повинна працювати з метою забезпечення необхідної функціональності. Не йдеться про розгляд суто технічних питань, таких як архітектура системи, телекомунікації, мережі і система безпеки, оскільки ці питання знаходяться у компетенції технічних експертів.

Сучасні системи з управління персоналом будуються у відповідності з принципами дієвого управління інформацією та проектування (*sound information management and design*):

- Система є єдиним авторитетним джерелом даних для інформації з управління людськими ресурсами, жодні інші системи не ведуться та не використовуються
- Єдине введення даних, тобто однакова інформація не вводиться двічі та може легко передаватися з одних модулів в інші. При введенні нової інформації - ключова інформація про працівника чи посаду буде з'являтися на екрані. Наприклад, номер посади, ПІП працівника, дата народження тощо.
- Система максимально використовує таблиці, що розгортаються та містять значення на вибір (розкривається список): користувач обиратиме значення замість введення довільного тексту – вбудована система для забезпечення точності даних. Такі таблиці описані там, де йдеться про вимоги, їх необхідно підтримувати централізовано, відповідно до змін політик та процедур.

Система має бути зручною для користувачів, мати вигляд та відчуття веб-сайту (*web look and feel*), що сприятиме максимальному використанню і точності даних.

- Система повинна постійно оновлюватися фахівцями з управління персоналом для забезпечення точного введення даних; мають бути визначені процедури та структури підзвітності для забезпечення точності та вчасного введення даних.
- Система повинна мати єдиний внутрішній / зовнішній веб-портал для розміщення політики і процедур щодо управління людськими ресурсами, актів Кабінету Міністрів, інформації про вакансії та навчальні програми. Державні службовці та громадяни мають знати та заходити на один веб-сайт для отримання конкретної інформації щодо функціонування державної служби та послуг.
- Використання єдиного захищеного паролем веб-сайту для доступу користувачів
- Спроможність підготовки стандартних і спеціальних звітів на рівні відомства та уряду в цілому для задоволення управлінських потреб.
- Спроможність взаємодії з іншими ключовими системами, наприклад, системою оплати праці та фінансів для створення комплексних звітів.

Важливими є також такі аспекти:

- створення та заповнення шаблонів і форм листів, оновлення системи;
- інтеграція з програмами Office, а також Інtranетом для створення листів, можливості вирізати і вставляти дані з основних документів, сканувати документи, створення загальних електронних повідомлень-нагадувань,
- відслідковування витраченого часу на здійснення ключових процедур, ключових кроків, дат початку та закінчення процесу, позначення обов'язкових полів;
- створення звітів легко і швидко, з використанням графічних елементів, таблиць та візуальних деталей;
- функція самообслуговування працівника та керівника може з'явитися на більш пізньому етапі.

Більш детальні вимоги та зв'язок із функціональними вимогами кожного модуля викладені нижче у таблиці. Впровадження нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами потребуватиме спроможності на центральному рівні щодо підтримки системи (таблиць, захисту інформації та доступу, помилки в програмі, їх усунення), її оновлення, а також навчання користувачів системи на постійній основі, надання відповідей на запити та розв'язання проблем. Команда щодо підтримки/ впровадження системи повинна мати необхідні ресурси для виконання своїх обов'язків.

ВАРІАНТ ВПРОВАДЖЕННЯ

Під час обговорень варіантів впровадження системи варто взяти до уваги пріоритети уряду, вартість розробки компонентів системи, а також потреби визначення пріоритетів та визначення основних етапів створення системи. Основні принципи прийняття рішень щодо цього питання мають бути наступними:

- почніть з основних елементів системи: інформація про посади та працівників;
- забезпечте ґрунтовну підготовку (навчання) та "гарячу лінію" для користувачів; впроваджувати нові функціональні можливості варто лише після періоду стабілізації (коли працівники вже підготовлені до роботи з системою, звикли до неї, вона нормально функціонує);
- поступово додавайте нові функції відповідно до пріоритетів уряду, наявності фінансування та «повернення інвестицій» (віддачі, ROA) відомству (ефективність, економія коштів тощо);
- пам'ятайте про потреби керівників як кінцевих користувачів інформації з управління персоналом з метою надання їм допомоги в управлінні; наприклад, потреби простих наочних інструментів для відображення організаційних схем або стандартних звітів;
- дизайн системи повинен враховувати можливості вдосконалення/ подальшого розвитку, наприклад, запровадження електронних запитів та електронне погодження відпусток, участі у заходах з навчання, конкурсі на посаду тощо;
- наявність фінансування для кожного осново етапу впровадження системи та можливість підтримки елементів системи.

Різні етапи впровадження системи повинні бути визначені на більш пізній стадії на основі вищеописаних критеріїв.

ПІДСУМКИ

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
<p>Можливість взаємодії з системою електронної пошти, програм Office (наприклад, Word, Excel, PowerPoint), а також інтранетом/інтернетом:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ копіювати дані з основних документів (наприклад, посадової інструкції) до системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами і навпаки ▪ сканувати документи (наприклад, резюме) ▪ посилання на зовнішні/внутрішні веб-сайти, де розміщені відповідні документи ▪ як частина процесу добору персоналу - автоматично створювати різні види листів для кандидатів на основі інформації, яка міститься в системі інформаційної підтримки управління людськими ресурсами ▪ створення електронних повідомлень-нагадувань щодо дат необхідних дій 	Високий	_____	<p>З точки зору ефективності ця можливість дозволяє значно економити час, позбавляючи необхідності повторного введення даних та повторної обробки документів.</p> <p>Мають бути встановлені пріоритети розробки, та того, що буде найбільше економити час з точки зору виконання діяльності з управління персоналом.</p> <p>Можливість сканувати документи та зберігати інформацію в електронному вигляді є важливим для забезпечення цілісності даних в системі та для уникнення дублювання з паперовими примірниками.</p> <p>Всі ці вимоги впливатимуть на підвищення ефективності та результативності діяльності з управління персоналом.</p>
<p>Можливість взаємодії з програмним забезпеченням для роботи із електронними формами (у разі потреби):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інформація з заповнених форм автоматично переноситься в систему та оновлює дані в системі 	Середній - Високий	_____	<p>Дозволяє передачу даних і автоматичне оновлення системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, використовуючи дані заповнених форм. Ця функція може бути складною для розробки та</p>

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
			впровадження
<p>Забезпечення наявності в системі відповідних протоколів безпеки з метою надання доступу лише уповноваженим особам та органам.</p> <p>Ця функція повинна підтримуватися централізовано, оскільки працівники залишають свої посади, а нові повинні отримати необхідний доступ.</p>	Високий	_____	Дуже важливо надійно захистити конфіденційність інформації.
<p>Можливість створення шаблонів для ключових документів, таких як:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ посадова інструкція ▪ аплікаційна форма, яка використовується для добору людських ресурсів ▪ звіт щодо попереднього відбору кандидатів на посади ▪ звіти щодо оцінювання кандидатів на посади ▪ планування людських ресурсів ▪ оцінювання діяльності ▪ навчальні плани ▪ інше 	Високий	_____	<p>Ця можливість є важливою для стандартизації процесів та збору даних; крім того, це дозволяє почати процес управління змінами шляхом запровадження використання послідовних процедур з управління людськими ресурсами для всіх фахівців кадрових служб.</p> <p>Шаблони більшості документів можуть бути розроблені в електронному вигляді та використані кадровими службами ще до того, як система буде розроблена.</p>
Можливість розробляти організаційні структури, які відображують порядок підзвітності та місце кожної посади та працівника	Високий	Вручну	Можливо, буде потрібно взаємодія з готовим пакетом організаційних схем або потрібно буде розробити дану функцію
Можливість створювати шаблони листів та вносити необхідні зміни відповідно до вимог	Високий	Вручну	Особливо важливо для процесу добору персоналу
Можливість автоматично	Високий	Вручну	Див. розділ «Добір

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
створювати оголошення про вакансії на основі інформації з поданих документів			персоналу та прийняття на державну службу»
<p>Можливість системи автоматично створювати:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. номери посад 2. номери процесів добору 3. ідентифікаційний номер державного службовця 4. інші подібні ідентифікатори 	Високий	_____	Ці ідентифікатори є дуже важливими для підтримки функціональності системи та цілісності даних – для більш детальної інформації див. конкретні модулі
<p>Можливість відслідковування витраченого часу на здійснення ключових процедур, таких як відбір персоналу, професійне навчання та інші:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ дати початку та закінчення процесу з моменту отримання запиту кадровою службою до завершення процесу 	Середній	_____	Дозволяє розробляти стандарти обслуговування, вимірювати робоче навантаження та планувати необхідні ресурси
<p>Можливість відстежувати ключові етапи процесу, наприклад, процесу добору персоналу чи будь-якого іншого процесу</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ внесення дат початку та закінчення ключових етапів 	Середній - Низький	_____	Дозволяє відстежувати конкретні заходи для визначення статусу, затримок та їх причин. Може вимагати більш складної розробки.
<p>Можливість взаємодії з іншими системами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ системою оплати праці ▪ фінансовою системою ▪ іншими системами 	Середній - Високий	_____	Це особливо важливо для здійснення аналізу і звітності щодо вартості професійного навчання, розмірів оплати праці, використання відпусток. З точки зору планування людських ресурсів, корисним є наявність зв'язку інформації з управління персоналом та фінансових даних. Основними проблемами є

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
			вартість і складність.
Можливість позначати такі дані, як штраф в результаті дисциплінарного заходу або відпустки без збереження заробітної плати, які впливають на розмір посадового окладу працівника	Середній - Високий	Вручну	Для відслідковування даних та звітності
Можливість мати вбудований календар, який визначає робочі, вихідні дні та офіційні свята	Високий	_____	Частина дизайну системи
Можливість експорту даних для центральної звітності (наприклад, щорічний статистичний звіт Державному комітету статистики): ▪ щорічні звіти або звіти за потреби	Високий	_____	Підготовка регулярних звітів щодо державної служби в цілому та/або оновлення центральної бази даних повинно бути простим та здійснюватися автоматично.
Можливість пошуку будь-якого елемента даних, який знаходиться в базі даних	Високий	_____	Дозволяє готувати будь-які звіти, якщо виникає потреба
Можливість взаємодії із сучасним інструментом звітності, який забезпечить легкий доступ до інформації в системі: ▪ вибір інструменту звітування (зручна програма для користувачів) є важливим для забезпечення можливості створення звітів, які необхідні працівниками кадрової служби ▪ керівники повинні мати прямий доступ до звітів та мати можливість створювати свої власні	Високий	_____	Для отримання переваг наявності такої системи та здійснення необхідних аналізів важливим є зручність обробки даних та створення регулярних звітів та звітів за потребою. Інструмент повинен бути легким для навчання користувачів і простим в обслуговуванні.
Можливість зберігати та змінювати архівну	Високий	_____	Ця функція має виконуватись

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
<p>інформацію та замінювати деякі дані за особливих обставин</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ здійснюється за допомогою системного адміністратора 			<p>централізовано, адміністратором системи або відповідальною групою працівників, які працюють з системою.</p>
<p>Можливість створення системи нагадувань щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ діяльності з визначеними датами закінчення терміну ▪ випробувального періоду ▪ періоду оскарження/апеляції ▪ тимчасового працевлаштування ▪ інших відстежень 	Високий	Вручну	<p>Це дозволить кадровій службі більш ефективно відстежувати подібну інформацію для забезпечення оновлення системи та створення звітів</p>
<p>Можливість здійснити передачу великої кількості даних про посади та працівників від одного відомства до іншого в результаті рішення Кабінету Міністрів щодо реорганізації</p>	Високий	_____	<p>Це об'ємна передача інформації про групу працівників та їхні посади, яка дозволяє установі, що приймає ці дані, уникнути їх повторного внесення.</p> <p>Підвищує ефективність та забезпечує захист архівних записів.</p>
<p>Можливість користувачів легко маневрувати/пересуватися між «вікнами»/інтерфейсами системи; дизайн системи має нагадувати роботу в Інтернеті.</p>	Високий	_____	<p>Легко використовувати систему</p>
<p>Можливість системи виконувати перевірки редагування інформації, якщо були внесені помилкові дані</p>	Високий	_____	<p>Забезпечує цілісність даних</p>
<p>Можливість створювати та підтримувати таблиці зі спеціальними кодами та спеціальним меню (списками, що</p>	Високий	_____	<p>Ці таблиці відображають вимоги в сфері управління людськими ресурсами та управляють системою з точки зору внесення</p>

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
розкриваються), таким чином, користувачі матимуть можливість вибору відповідного значення, що зводить до мінімуму внесення довільного тексту.			даних та забезпечення їх цілісності
Можливість позначати ключові елементи даних як обов'язкові для введення	Високий	_____	Підтримує збереження цілісності даних
Можливість створення журналу відвідувань системи для відслідковування дати та конкретних користувачів, які внесли та / або змінили дані	Високий	_____	Проведення аудиту та здійснення моніторингу
Можливість видалення інформації про дисциплінарні стягнення/заходи застосовані до державного службовця після закінчення встановленого періоду	Високий	Вручну	Згідно із законодавством
Можливість доступу до політик, наказів та інших основних документів на зовнішньому/внутрішньому веб-сайті	Високий	_____	Зручність для використання та професійного навчання
Функція самообслуговування, що дає можливість працівникові чи керівникові ініціювати дії та пересилати в електронному вигляді особі або органу для погодження чи подальшої дії та оновлення системи. Це означає, що дія може виконуватися від самого початку до кінця без необхідності робити щонебудь вручну та/або на папері.	Низький	_____	Функція самообслуговування має бути впроваджена на більш пізньому етапі – після того, як будуть введені в дію основні елементи системи. Ця функціональність є більш комплексною та вимагає чималих затрат для впровадження.

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
<p>Можливість для працівників переглядати та оновлювати свою персональну інформацію, де це можливо. Це елемент концепції самообслуговування, коли працівники є відповідальними за оновлення інформації про себе.</p>	Низький	_____	
<p>Можливість для керівників переглядати дані про своїх працівників, організаційні структури та стандартні звіти</p>	Низький	_____	
<p>«Самообслуговування для працівників» Можливість для працівників в електронному вигляді:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ робити запити щодо професійного навчання ▪ надсилати прохання про надання відпустки ▪ подавати заявки на участь у конкурсах ▪ оновлювати персональні дані (інформацію про контактну особу у випадку надзвичайної ситуації, адреса, освіта тощо) <p>та пересилати свої запити до керівників для погодження та подальшого оновлення системи.</p>	Низький	_____	
<p>«Самообслуговування для керівників» Можливість для керівників погоджувати в електронному вигляді:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ запити щодо професійного навчання ▪ прохання про надання відпустки 	Низький	_____	<p>Аналогічно як і для працівників, а також вимагає забезпечення відповідного рівня захисту використання електронних погоджень і підписів.</p>

Вимоги	Пріоритет	Використання на сьогодні	Коментарі
<ul style="list-style-type: none"> ▪ запити щодо заміщення вакантних посад ▪ накази про призначення на посаду ▪ інші документи <p>а також повідомляти працівників про відповідне погодження, що автоматично оновлює систему.</p>			
<p>Можливість системи в електронному режимі відстежувати:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ запити щодо професійного навчання ▪ прохання про надання відпустки ▪ запити щодо заміщення вакантних посад ▪ тощо <p>до різних структурних підрозділів для подальших дій.</p>	Низький	_____	Див. вище, також вимагає наявність функції електронного документообігу
<p>Можливість розміщувати посилання на зовнішніх постачальників послуг з професійного навчання:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ запити щодо проведення професійного навчання для працівників 	Середній - Низький	_____	Дозволяє пряму реєстрацію на навчальну програму

8. Управління змінами та комунікація

Реалізація нової системи управління людськими ресурсами та запровадження процесів управління персоналом відповідно до системи передбачає комплексне управління змінами, а також комунікативну стратегію та плани. Ці зміни впливатимуть на численні зацікавлені сторони, зокрема працівників кадрових служб, які щоденно керують процесами управління людськими ресурсами. Розробка такої стратегії та плану повинна бути здійснена на початку планування системи. Стратегія має оновлюватися протягом всіх етапів її впровадження.

Стратегія управління змінами зазвичай включає комунікаційні заходи та навчання персоналу; однак, зважаючи на велике значення навчальних тренінгів та часові затрати на них (ще до впровадження), цьому питанню присвячено наступний, дев'ятий розділ.

У стратегії необхідно розглянути наступні питання:

- найбільш доцільний підхід до комунікацій та управління змінами, враховуючи цільові аудиторії та організаційну культуру;
- канали комунікації, які будуть використовуватися, в тому числі паперові, електронні, особисте спілкування;
- ключові повідомлення, та
- загальна логіка та часові рамки заходів.

Програма комунікації та управління змінами має на меті забезпечити користувачів нової системи та їхніх відомств достатньою інформацією щодо впровадження системи й того, що за цим стоїть, включаючи робочі та системні функції для підготовки відомства до успішного впровадження системи та щоденної діяльності.

Цілі та завдання програми:

- підвищити обізнаність та розуміння компонентів системи, а також її цілей;
- викликати інтерес та підтримку на всіх рівнях;
- виявляти та вирішувати питання щодо управління змінами;
- заохочувати працівників до використання повною мірою можливостей нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами у своїй щоденній діяльності;
- гарантувати, що система відповідає вимогам керівництва щодо інформації та аналізу на рівні відомства та державної служби в цілому;
- «управляти очікуваннями» і надавати інформацію щодо переваг та вдосконалень спільноті користувачів.

Дана стратегія також тісно пов'язана з тренінговим компонентом впровадження системи. Зазвичай, для вирішення цього завдання виділяється окрема група фахівців, яка співпрацює із спільнотою фахівців з управління персоналом у процесі розробки стратегії та планів для того, щоб забезпечувати їхні потреби та вирішувати поточні питання. Дуже часто цим нехтують на користь більш технічних аспектів впровадження системи; однак досвід показує, що це є одним з найважливіших елементів. Забезпечення та підтримка прихильності з боку спільноти фахівців з управління персоналом має вирішальне значення для успішного впровадження та постійного використання системи.

9. Програма навчання для працівників кадрових підрозділів

Одним із ключових елементів успішного впровадження системи є проходження кінцевими користувачами системи інформаційної підтримки управління персоналом якісної програми навчання. Ця програма має базуватися на оцінці потреб цільових аудиторій, зокрема їхніх ролей та обов'язків з точки зору діяльності з управління людськими ресурсами. Залежно від впроваджених функцій (наприклад, доступ, наданий працівникам/керівникам, ознайомлення держслужбовців із системами тощо), підхід буде змінюватися.

Мета тренінгової програми полягає в наданні користувачам системи знань і практичного досвіду, необхідних для правильного і ефективного використання програми, починаючи з її впровадження та у подальшій роботі.

Цілі та завдання програми полягатимуть у тому, щоб:

- продемонструвати на прикладах та пояснити роботу системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами;
- розробити комплексну програму підготовки кінцевого користувача, яка була б ефективною та результативною;
- забезпечити доступ користувачів до он-лайн консультації з питань роботи з системою та організувати постійну технічну підтримку;
- забезпечити актуальність навчальних матеріалів, які будуть використовуватись після впровадження системи, для постійного навчання.

Основна увага програми підготовки має бути приділена процесу введення даних та на ролі працівника, який вводить дані. Існуючі процеси управління персоналом мають використовуватися з метою ілюстрації того, як вводяться дані, яким чином дані мають зв'язок з іншими модулями системи і, як інші працівники використовують дану інформацію. Базова підготовка щодо роботи з системою в цілому надається всім, хто має доступ до неї. Наступним елементом навчання має бути більш спеціалізована підготовка, залежно від ролі державного службовця у відомстві. Поєднання програми навчання під керівництвом інструктора або заняттями в групі з он-лайн інструментами є найкращою практикою для забезпечення ефективної професійної підготовки.

У більшості відомств обов'язки технічної підтримки систем або роль "обізнаного користувача" покладаються на працівника, який в подальшому відповідатиме за базову технічну підтримку систему та навчання інших працівників у разі необхідності. Даний працівник, як правило, належить до кадрової служби та отримує поглиблену підготовку.

Стратегія програми навчання повинна бути розроблена в контексті управління змінами та комунікації. Фахівцеві з проведення навчання, як правило, дається завдання з розробки стратегії, планів та матеріалів для користувачів системи з управління персоналом, відбувається також тісна співпраця із спеціалістом з питань комунікації та управління змінами. Оскільки тренінговий компонент є необхідним елементом належної підтримки функціонування системи, для його впровадження має бути виділено достатньо ресурсів.

10. Управління інформацією

Впровадження нової системи має враховувати виважені принципи управління інформацією. На етапі планування впровадження системи командою з управління інформації та спеціалістами з інформаційних технологій повинна бути розроблена більш детальна стратегія управління інформацією.

Під час розробки даної стратегії необхідно враховувати наступні процеси:

1. ПЛАНУВАННЯ

Метою є включення міркувань з управління інформацією в цикл урядового планування з метою забезпечення того, що:

- вимоги щодо управління інформацією про людські ресурси визначаються та розглядаються на ранньому етапі розробки політики, програм, послуг, систем або їх вдосконалення;
- існуючі та нові бази даних/архіви інформації, а також пов'язані з ними інфраструктури, мають максимально використовуватися

2. ЗБІР ДАНИХ

Введення даних в систему є найважливішим кроком з точки зору якості інформації. Вкрай важливим є внесення в програму лише "якісних" даних. Необхідними будуть чіткі процедури для забезпечення належного введення даних та їхньої перевірки з точки зору управління персоналом за допомогою відповідної інформаційно-технологічної підтримки.

3. ОРГАНІЗАЦІЯ

Завдання полягає у забезпеченні розробки загальнодержавної моделі даних (опис того, як дані структуровано), яка буде використовуватися як набір визначень/ інструкцій (семантики) за допомогою яких можна організувати та управляти даними. Це передбачає розвиток корпоративного (урядового) стандарту якості даних, а також розробку словника метаданих. Мета-дані розбивають дані по категоріях і дають їм визначення. Вони визначають структуру основних даних та описує контекст для розуміння, як використовувати та управляти даними.

4. ВИКОРИСТАННЯ ТА ПОШИРЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ

Цей процес визначить та підтверджуватиме, що використання та розповсюдження даних здійснюється належним чином, забезпечуючи зручний і своєчасний доступ до інформації відповідно до законодавчих вимог (*хто має доступ і до яких даних*).

5. ПІДТРИМКА, ЗАХИСТ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ

Метою цього процесу є управління, захист та збереження даних для:

- забезпечення зручності і простоти використання інформації, а також закодованих даних, з плином часу і враховуючи технологічні зміни;
- забезпечення доступності інформації, яка має постійну цінність для уряду України та її громадян, для використання тепер і у майбутньому;

- захисту основних даних (наприклад, про державного службовця)
- захисту інформації від її неправомірного розголошення/ поширення, використання, збереження або знищення (відповідно до міжнародних стандартів).

Цей процес тісно пов'язаний з інформаційною політикою уряду, зокрема, в частині архівування даних.

6. ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ

Мета полягає в забезпеченні реалізації ефективної політики, процедур/ процесів та практик збереження інформації, її архівування та, в разі необхідності, знищення.

7. ОЦІНЮВАННЯ

Мета полягає в оцінюванні результативності та ефективності управління даними впродовж їх життєвого циклу.

Державні службовці (працівники різних рівнів у відомстві) мають бути наділені необхідними повноваженнями щодо управління інформацією, відповідно до найкращих практик, європейських стандартів та норм чинного законодавства. Система є наскільки гарною, наскільки якісні дані вона містить. Отже, мають бути запроваджені чіткі процедури забезпечення якості даних, спільні обов'язки щодо цього покладаються на фахівців з питань управління людських ресурсів (кадровиків), інформаційних технологій та управління інформацією.

11. Система управління

Будь-яка ініціатива такого масштабу потребує належної моделі управління для забезпечення належного спрямування команди, яка працюватиме над розробкою та впровадженням системи, і досягнення цілей та очікуваних результатів відповідно до плану та бюджету такої діяльності, а також для контролю за впровадженням та обслуговуванням системи.

Як правило, робоча група з розробки та впровадження цієї ініціативи звітує перед організацією/установою, яка отримує загальне керівництво від Наглядової ради. Як правило, Наглядова рада у складі посадових осіб вищого корпусу державної служби надає стратегічне керівництво групі з впровадження, що відповідає за реалізацію ініціативи. Група з впровадження звітує перед організацією (Головдержслужбою), відповідальною за керівництво ініціативою. У моделі управління має бути визначений зв'язок з існуючими комітетами, наприклад, з Радою керівників кадрових служб та іншими.

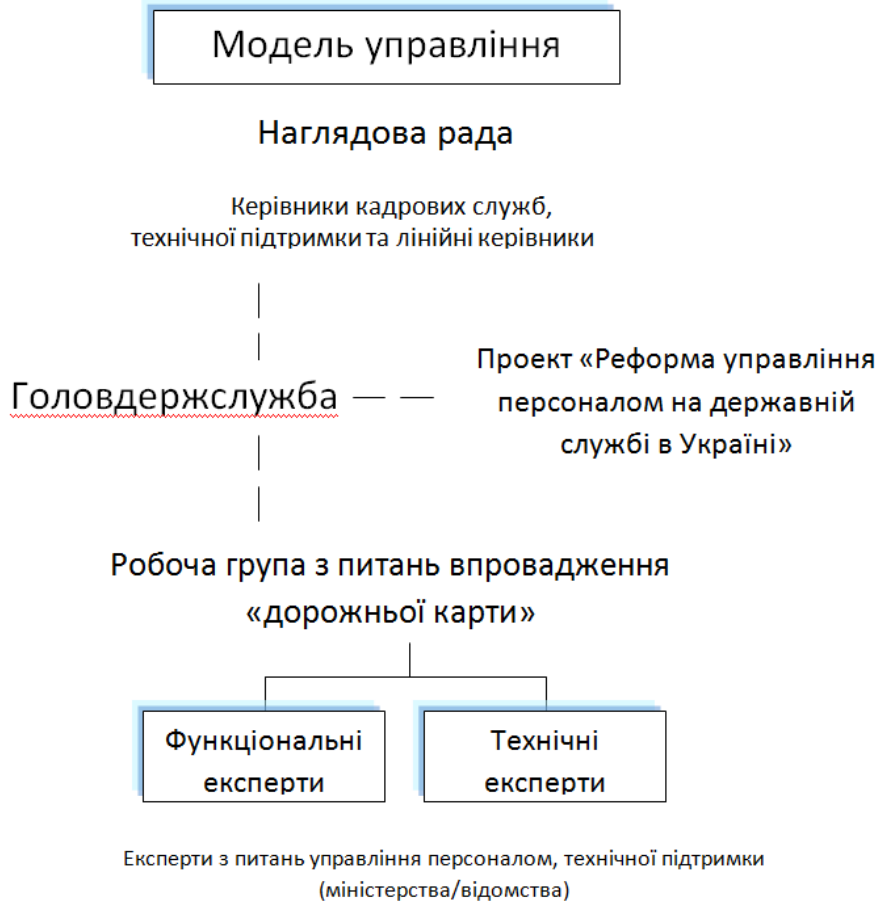
Робоча група з розробки та впровадження системи зазвичай ділиться на підгрупи, які складаються з фахівців з управління персоналом і технічних експертів, підзвітних керівникові робочої групи. Ці підгрупи повинні мати окремі плани проведення консультацій, за допомогою яких вони могли б звертатися до фахівців у сферах управління персоналом та інформаційних технологій за коментарями та зауваженнями, а також ділитись з ними інформацією.

Запровадження сталої системи управління слугує декільком цілям і є ключем до успіху ініціативи з розробки та впровадження системи. Переваги:

- забезпечення прозорості змін та підтримка необхідного лідерства;
- забезпечення чіткого керівництва, управління ризиками та оперативне вирішення проблем;
- підтримка участі зацікавлених сторін (з питань управління персоналом та інформаційних технологій) та сприяння постійній комунікації;
- досягнення зацікавленості та прихильності спільноти фахівців з управління персоналом, які будуть основними користувачами системи.

На початковому етапі необхідно чітко визначити ролі та відповідальності сторін, розробити різні стратегії та плани, визначити сферу впливу, проблемні питання, ризики, витрати (ці питання даний документ не розглядає).

Нижче наведено просту схему, що показує пропоновану модель управління:



12. Висновки

Впровадження нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами буде однією з головних інновацій для державної служби України. Успішна реалізація цієї ініціативи залежатиме від відданості цій ідеї та підтримки вищого корпусу державних службовців, Головного управління державної служби України та керівників кадрових служб, а також реалістичного плану поступового впровадження системи.

Важливими є наступні кроки щодо проведення консультацій з керівників кадрових служб та Головдержслужбою щодо сталого підходу до повного впровадження системи. Очевидно, що фінансові міркування та плани уряду у сфері інформаційних технологій будуть відігравати важливу роль у визначенні відповідної версії стратегії.

Цей документ покликаний бути орієнтиром для визначення вимог до системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами відповідно до майбутнього бачення системи управління людськими ресурсами та нового законодавства про державну службу. Функціональні вимоги мають переглядатися/ доповнюватися відповідно до змін законодавства та нових пріоритетів уряду.

Джерела інформації

- Стратегічна рамка щодо реформи управління персоналом на державній службі в Україні. Розроблено в рамках проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», серпень 2008 року, КБМО
- Проект Закону України "Про державну службу", версія станом на вересень 2008 року
- Національна база електронних особових справ державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України (НБДС), Концепція.
- Інтерв'ю та зустрічі за участю представників:
 - Головного управління державної служби України
 - Державного комітету статистики
 - Міністерства праці та соціальної політики
 - Міністерства юстиції
 - Міністерства сільського господарства
 - Школи вищого корпусу державної служби
 - Державного антимонопольного комітету
 - колишнього керівника кадрового підрозділу Управління Головержслужби України в Київській області
 - команди проекту реформи управління персоналом на державній службі в Україні (КБМО)
- Програмне забезпечення для системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами PeopleSoft HR
- Політики, доповіді та стратегічні рамки щодо управління персоналом Уряду Канади