



 **НАДС**

---

Всеукраїнський конкурс

---

**КРАЩІ ПРАКТИКИ  
УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**

---

практики переможців у 2020 році

**HR**

## ЗМІСТ

<b>Переможці у номінації: Краща практика підтримки залученості персоналу в державному органі .....</b>	<b>3</b>
Апарат Орджонікідзевського районного суду м. Запоріжжя .....	3
Відділ управління персоналом Шостого апеляційного адміністративного суду .....	4
Управління з питань персоналу Національного агентства України з питань державної служби .....	6
<b>Переможці у номінації: Краща практика організації віддаленої роботи в державному органі .....</b>	<b>9</b>
Управління з питань персоналу апарату Сумської обласної державної адміністрації .....	9
Управління персоналу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації .....	10
<b>Переможці у номінації: Краща практика наставництва в державному органі .....</b>	<b>13</b>
Управління кадрового забезпечення та розвитку персоналу Головного управління ДПС у м. Києві .....	13
Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку Міністерства фінансів України .....	14

У 2020 році втретє відбувся Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом». Нові виклики сьогодення вимагають і нових підходів до управління персоналом на державній службі. Саме тому номінації, у рамках яких конкурсанți представляли свої практики, торкнулися питань: віддаленої роботи, залученості персоналу та наставництва в державному органі.

Участь у конкурсі взяли служби управління персоналом державних органів з усієї України. Національне агентство України з питань державної служби пропонує ознайомитися з практиками переможців 2020 року.

## НОМІНАЦІЯ

### Краща практика підтримки залученості персоналу в державному органі

**Рівень – I**

**ПЕРЕМОЖЕЦЬ: Апарат Орджонікідзевського районного суду**

**м. Запоріжжя**

Фахівцями з питань персоналу Апарату Орджонікідзевського районного суду м. Запоріжжя проблематикою для ефективної роботи суду було визначено власне кадрове забезпечення професійними та вмотивованими працівниками. Тож було прийняте рішення розвивати особистісно-професійний потенціал працівників державної служби та створити сприятливі психологічні умови для роботи.

#### **Практика**

Для підтримки залученості персоналу суду основний акцент було зроблено на методики психологічної діагностики, орієнтацію та адаптацію співробітників.

На початку роботи за встановленими орієнтирами було проведено ґрунтовне дослідження особистісно-професійного потенціалу працівників. До фокус-групи увійшли 20 співробітників державної служби в апараті суду, які мали юридичну освіту та професійний стаж 5-12 років.

Завдяки отриманим даним було визначено сильні сторони та зони розвитку у роботі працівників апарату. Це дозволило розробити план взаємодії з державними службовцями для розвитку

особистісно-професійного потенціалу та підвищення рівня залученості.

Тож було запропоновано: розробити програму адаптації; проводити командотворчі заходи; підвищити рівень позитивного ставлення до своїх посад та до суду; посилити спроможність відкритої комунікації суду; надавати вичерпну інформацію щодо судової політики, процедур, можливостей розвитку кар'єри, практики виплат винагород, надання заохочень.

На сьогодні практика представлена апаратом Орджонікідзевського районного суду м. Запоріжжя в процесі впровадження та вже показала позитивний результат.

### **Як можна застосувати практику?**

Важливий акцент практики Орджонікідзевського районного суду м. Запоріжжя - це проведення дослідження перед впровадженням певних заходів. Адже попередня діагностика ситуації підвищує ефективність її вирішення. Тому кожному державному органу доцільно використовувати попереднє обстеження як окремий етап до підвищення якості роботи державного органу.

### **Рівень – II**

#### **ПЕРЕМОЖЕЦЬ: Відділ управління персоналом Шостого апеляційного адміністративного суду**

Підтримувати високий рівень залученості персоналу вкрай важливо. Адже великий обсяг повсякденних завдань, одноманітність робочих процесів та відсутність шляхів самореалізації співробітників знижують ефективність їх роботи. Відділ управління персоналом Шостого апеляційного адміністративного суду у своїй практиці представив можливості, які можуть надати іншого сенсу повсякденній роботі.

Створюючи сприятливі умови та проекти для реалізації здібностей і талантів працівників, представлена практика спрямована на вдосконалення професійних навичок, розвиток особистісних компетенцій, розкриття потенціалу та самореалізації державного службовця.

## Практика

Робота в органах державної влади досить рідко у когось асоціюється з креативністю чи новаторством ідей. За багато років в суспільстві сформувалась думка, що державні службовці є лише виконавцями, які створюють безліч паперів.

Реалізовані Шостим апеляційним адміністративним судом проєкти можна розділити на три напрямки:

- філологічний;
- організаційно-викладацький;
- сценічний (творчість та відкритість).

Про деякі з проєктів детальніше далі.

### 1. Онлайн-видання «PRO-право»

Онлайн-видання існує вже три роки та висвітлює проблеми застосування законодавства та можливі шляхи їх вирішення. Працівники апарату суду самостійно пишуть професійні скетчі, оформлюють інтерфейс вебсторінки та, таким чином, розвивають навички написання професійних статей.

### 2. Вдосконалення знання англійської та української мов

Працівники апарату суду перекладають англійською мовою інформацію, викладену на офіційному вебсайті Шостого апеляційного адміністративного суду. Це дає можливість широкому колу осіб дізнатись про роботу держоргану, а працівникам вдосконалити свій рівень володіння іноземною мовою. Окрім цього працівники суду постійно актуалізують знання української мови. Щотижня створюють добірку правил написання слів та словосполучень, а також особливостей їх застосування. Оформлення таких правил із використанням ілюстрацій робить сприйняття правопису легким та цікавим.

### 3. «Школа судової журналістики»

Державні службовці разом із суддями виступають викладачами для студентів-журналістів вищих навчальних закладів. Вони висвітлюють питання застосування матеріального та процесуального законодавства в адміністративному судочинстві. Плани занять, теми та методичні матеріали розробляються працівниками самостійно. Це дає можливість державним службовцям вдосконалюватись у професійній сфері, ділитись своїми знаннями та розвивати в собі організаторські здібності.

#### 4. Судові подкасти

У ролі ведучих працівники суду висвітлюють теми цікаві для працівників органів судової влади та сторін судового процесу. Такий формат є зручним та доступним і робить працівників апарату суду головними дійовими особами аудіоісторії. Інформація розміщена за посиланням <https://www.6aas.gov.ua/ua/proekty/podkasty.html>

#### 5. Творчість та відкритість

Працівники суду постійно розвивають свій творчий потенціал. Вони організують театральні вистави, співають та записують аранжування до пісень, малюють, знімають відео, захоплюються «hand made» та креативно себе проявляють.

#### **Як можна застосувати практику?**

Для того, щоб підтримувати високий рівень залученості у колективі, слід забезпечувати певний рівень «свободи» працівників у своїх діях. На своєму прикладі Шостий апеляційний адміністративний суд висвітлив як можна внести різноманіття до виконання рутинних завдань і тим самим підвищити рівень лояльності до державного органу. Якщо державний орган має намір додати заохочувальних заходів до життя колективу, у першу чергу слід звернути на сильні сторони працівників та опрацювати їх побажання щодо таких заходів.

#### **Рівень – III.**

#### **ПЕРЕМОЖЕЦЬ: Управління з питань персоналу Національного агентства України з питань державної служби**

Влітку в НАДС було проведено опитування щодо визначення рівня залученості працівників органу. У результаті дослідження було виявлено, що найбільша кількість пропозицій працівників стосувалася розвитку внутрішніх комунікацій та створення можливостей для професійного розвитку.

Таким чином, основна проблема полягала у низькому рівні взаємодії та комунікації між працівниками.

Управління з питань персоналу НАДС визначили своєю метою підтримку високого рівня залученості та задоволеності персоналу апарату шляхом забезпечення належної комунікації та взаємодії між працівниками та між структурними підрозділами і створення

можливостей для постійного професійного та особистісного розвитку персоналу.

З огляду на це створено Внутрішній портал НАДС як сучасний інструмент управління персоналом, адаптований до умов та потреб державної служби.

### **Практика**

Побудова системи внутрішньої комунікації в державному органі не має чітко врегульованого механізму. Практика створення Внутрішнього порталу (сайту) або інших каналів комунікації у державних органах не врегульована на законодавчому рівні. Зачасту, державні органи не мають єдиної платформи для своїх працівників, на якій може не лише розміщуватися корисна інформація, а й відбуватися навчання, комунікація.

Тому для впровадження Внутрішнього порталу НАДС працівниками Управління з питань персоналу були вжиті такі заходи:

1. Проаналізовано пропозиції працівників НАДС в частині налагодження внутрішніх комунікацій та створення можливостей для розвитку персоналу;
2. Вивчено можливі канали комунікації та обрано ті, які найбільше відповідають цілям та не потребують значного фінансування;
3. Працівниками Управління з питань персоналу пройдено навчання з розроблення окремої сторінки (курсу) на платформі [udl.despro.org.ua](http://udl.despro.org.ua);
4. Створено Внутрішній портал НАДС та наповнено його корисним та цікавим для працівників контентом;
5. Презентовано Внутрішній портал, проведено інформаційну кампанію щодо залучення працівників;
7. Забезпечено регулярне оновлення інформації на сайті для користування та розроблено контент-план до кінця 2020 року.

Також на Порталі створено актуальні для працівників НАДС рубрики, де можна дізнатися про: останні новини, інформацію про командоутворюючі заходи, цікаві навчальні ресурси, корисні для роботи документи, адаптацію нових працівників, створено форуми для спілкування та розсилку актуальних новин. Також розміщено матеріали для внутрішнього навчання, зокрема щодо проходження

оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, заповнення індивідуальних програм, організації роботи за межами адміністративної будівлі. Окрім того запропоновано ознайомитися із різними методиками та інструментами самодіагностики (тести, опитувальники).

### **Як можна застосувати практику?**

Дуже важливим для будь-якої організації є наявність єдиного достовірного джерела інформації для працівників. Спільне інформаційне поле підвищує рівень організаційної культури. Вільний доступ до необхідних даних та відкрита, регулярна комунікація підвищує рівень залученості та лояльності працівників до державного органу.

В подальшому такі внутрішні сайти можуть стати хорошими помічниками для служб управління персоналом в покращенні залученості персоналу, створенні свого HR-бренду.



## НОМІНАЦІЯ

### Краща практика організації віддаленої роботи в державному органі

**Рівень – II.**

#### **ПЕРЕМОЖЕЦЬ: Управління з питань персоналу апарату Сумської обласної державної адміністрації**

На момент впровадження карантинних заходів у зв'язку зі стрімким поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, були відсутні єдині підходи до організації віддаленої (дистанційної) роботи в державних органах, у першу чергу, в частині її адміністрування.

Тож задля ефективного функціонування державного органу в умовах карантинних обмежень Управління з питань персоналу апарату Сумської обласної державної адміністрації вирішило удосконалити в межах повноважень систему управління кадрами в режимі віддаленої роботи.

Команда служби управління персоналом запропонувала нові інструменти управління кадрами в режимі віддаленої роботи, що раніше не застосовувалися у практиці державних органів, що включали принципи бенчмаркінгу.

#### **Практика**

Організацію віддаленої роботи в апараті Сумської обласної державної адміністрації можна розділити на дві частини: нормативне врегулювання питання та комунікаційна кампанія стосовно застосування такої роботи.

Першим кроком було видано наказ керівника апарату облдержадміністрації від 20.03.2020 № 8-ОД «Про додаткові заходи щодо забезпечення функціонування апарату Сумської обласної державної адміністрації у період карантину». Зазначеним наказом серед іншого затверджувалася форма повідомлення про наявність практичної та технічної можливості дистанційної роботи працівника, що подавалася за ініціативою державного службовця на розгляд безпосередньому керівнику та керівнику самостійного структурного підрозділу.

Визначено порядок підготовки до віддаленої роботи працівників апарату. Для керівників структурних підрозділів апарату Сумської

обласної державної адміністрації надано рекомендації щодо: затвердження графіків дистанційної роботи, розробки переліку завдань за посадою та їх погодження, а також строків виконання. Передбачена можливість виконання усіх цих дій дистанційно.

Також було проведено ряд комунікаційних заходів, що стосувалися встановлення гнучкого режиму роботи, організації дистанційного виконання службових завдань та питань застосування інструментів кадрового менеджменту. Завдяки проведеному навчанню у працівників виникало менше складнощів з організацією віддаленої роботи в державному органі, а ефективність виконаних робочих завдань залишилася на високому рівні.

### **Як можна застосувати практику?**

Практика запропонована Управлінням з питань персоналу апарату Сумської обласної державної адміністрації досить універсальна для застосування у інших державних органах. В цьому полягає її перевага, адже державним органам не потрібно мати спеціального технічного забезпечення чи додаткового фінансування для впровадження віддаленої роботи працівників органу. Чітко розроблені інструкції та комунікаційна підтримка дозволять забезпечити ефективне виконання завдань за межами адміністративної будівлі.

### **Рівень – III.**

#### **ПЕРЕМОЖЕЦЬ: Управління персоналу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації**

Викликом для багатьох керівників, як вищого рівня так і середньої ланки, стало завдання організувати роботу працівників віддалено від робочих приміщень. Така ж проблема постає перед колективами, які прагнуть створити інклюзивні умови для роботи фахівців з інвалідністю чи батьків, дитина яких з незалежних від родини обставин не може відвідувати дитячі дошкільні заклади, а відтак постає потреба у перебуванні вдома. Тож ми одразу бачимо перспективність практики для застосування її не лише у період посилення карантинних заходів, а й для розповсюдження на інші сфери.

## Практика

Управління персоналу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, поставило перед собою амбітну ціль - створити віддалені робочі місця, забезпечені захищеним доступом до баз даних та документів з можливістю їх електронного обігу (створення, погодження, підписання, реєстрації, ознайомлення та зберігання).

Заходи, вжиті для запровадження практики, умовно можна поділити на 2 напрями:

- функціональне розширення можливостей інформаційно-аналітичної системи, яка використовується для роботи з питань управління персоналу;
- навчання персоналу та інформаційно-методичне супроводження нововведень.

На початку впровадження практики було виокремлено ділянки роботи, автоматизація яких дасть найбільший ефект з точки зору економії ресурсів. Далі розробили шаблони необхідних документів та алгоритм їх заповнення. Створено захищений віддалений доступ для можливості роботи в системі працівників служби управління персоналу та працівників всіх підрозділів організації, відповідальних за формування табелів обліку робочого часу працівників. Важливим етапом стало навчання працівників щодо роботи в системі. Разом з доопрацюванням системи проводилась комунікація та консультаційна підтримка стосовно роботи в системі. Завершальним етапом було видано доручення керівника державної служби щодо запровадження подання документів з питань управління персоналу засобами СЕД.

Вказане дозволило в умовах віддаленої роботи гарантувати дотримання всіх вимог законодавства щодо проходження державної служби та організації роботи з персоналом.

Управління персоналом відзначило підвищення ефективності роботи (зменшення витрат як часових так і людських ресурсів на підготовку кадрових документів, а також матеріальних витрат, пов'язаних із зменшенням паперового документообігу, необхідності друку та копіювання документів), вивільнення часу на аналітичну роботу та створення умов для забезпечення повного циклу робіт з

управління персоналом на умовах віддаленої організації праці всього колективу.

### **Як можна застосувати практику?**

Цифровізація та автоматизація процесів з питань управління персоналом в Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, забезпечила безперервність функціонування колективу в умовах карантину. У державному органі це дозволить покращити ефективність робочих процесів, пришвидшить прийняття рішень та в період карантинних обмежень підвищить рівень безпеки працівників

## НОМІНАЦІЯ

### Краща практика наставництва в державному органі

**Рівень – II.**

**ПЕРЕМОЖЕЦЬ: Управління кадрового забезпечення та розвитку персоналу Головного управління ДПС у м. Києві**

Наставництво на сьогоднішній день є ефективним інструментом адаптації як новопризначених працівників, так і тих, які переходять на нову посаду в межах одного державного органу.

Цього року Управління кадрового забезпечення та розвитку персоналу Головного управління ДПС у м.Києві поділилося своїм досвідом з впровадження функції наставництва у держоргані. Вони відзначили недостатній рівень готовності випускників вищих навчальних закладів до самостійної професійної діяльності за фахом на перших робочих місцях через розбіжність між теоретичними знаннями та практичними вміннями та навичками. Також низький рівень зацікавленості молодих фахівців державною службою, зокрема пов'язаний з недостатнім рівнем фінансового забезпечення, та високим ризиком стресу при адаптації на новому робочому місці, як наслідок - плінність кадрів.

Зазначена проблематика трансформувалася у завдання, які потрібно вирішити, та переросла в успішну практику наставництва у державному органі.

#### **Практика**

В державному органі було прийнято рішення про запуск пілотного проєкту, що включав у себе імплементацію елементів дуальної освіти та підготовки менторів.

На початку реалізації проєкту було проведено відбір кандидатів на роль менторів (наставників) та проведено їх професійну підготовку за спеціально розробленою програмою.

Наступним кроком стало проведення комунікаційної кампанії серед студентів (випускників-бакалаврів) профільних ВНЗ стосовно проходження державної служби в ГУ ДПС у м. Києві та здобуття освіти за дуальною формою навчання.

Коли група студентів для участі у пілотному проєкті була сформована, видали наказ керівника державної служби ГУ ДПС у

м. Києві про проведення пілотного проєкту «Дуальна освіта: нова форма підготовки кадрів для органів ДПС» та закріпили наставників (менторів) з числа державних службовців ГУ ДПС у м. Києві.

Далі розпочалася організаційна робота: складання графіків навчання, методично-консультативні заняття з менторами, розробка індивідуальних планів практичної підготовки студентів.

В рамках пілотного проєкту запроваджено систему фінансового стимулювання наставників (менторів) шляхом збільшення % надбавки за менторство.

З метою аналізу процесу проходження та розвитку проєкту щодо адаптації здобувачів на робочому місці, набуття ними практичних вмінь та навичок було розроблено та проведено відповідне анкетування як молодих спеціалістів, так і менторів. Порівняльний аналіз анкетування двох вищевказаних інституцій засвідчив успішне проходження адаптації новопризначених державних службовців та їх ефективну співпрацю з менторами.

### **Як можна застосувати практику?**

Практика наставництва (менторства) на державній службі - це досить новий, але перспективний досвід. Державним органам слід робити кроки у цьому напрямку та запроваджувати елементи наставництва у свої програми адаптації. Такий інструмент дасть змогу мінімізувати період адаптації на робочому місці, знизити ризик допущених помилок новими працівниками, розвинути корпоративну культуру, в якій поважають та визнають як досвідчених, так і нових працівників.

### **Рівень – III.**

**ПЕРЕМОЖЕЦЬ: Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку Міністерства фінансів України**

Державна служба потребує молодих кваліфікованих фахівців, які з гідністю будуть нести звання державного службовця. Одним із дієвих шляхів залучення обдарованої молоді є проведення стажування. Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку Міністерства фінансів України поставив перед собою мету зацікавити молодь до роботи на державній службі.

## Практика

На початку роботи над проєктом були сформовані основні завдання:

1. Зібрати команду менторів (наставників), які мають достатньо досвіду на державній службі та бажання ним ділитися;
2. Провести якісний відбір майбутніх стажистів, зрозуміти мету їх стажування та обрати відповідних наставників;
3. Сформуванати систему отримання зворотного зв'язку від менторів та менті в процесі проходження стажування;
4. Залучити до роботи на державній службі талановиту молодь.

Слід зазначити, що упродовж усього проєкту було використано ряд діджитал-інструментів, що дозволило розширити коло учасників стажування та підвищити якість проведених етапів.

Для реалізації першого завдання було проведено дослідження за допомогою методу фокус-групи з метою виявлення найкращих менторів для проведення стажування у Міністерстві. Було опубліковано відеоролик, у якому ментори розповіли: як потрапити на стажування до Міністерства фінансів України, чому вони навчатимуть своїх підопічних та який досвід отримують стажисти.

Далі служба управління персоналом Міністерства розробила онлайн-анкету для залучення молоді на стажування. Зазначену анкету було розповсюджено у соціальних мережах, власному Telegram-каналі та ВНЗ.

Важливим також був етап глибокого аналізу при формуванні пари ментора та менті. Такий підхід забезпечив високий рівень ефективності у процесі стажування.

На кожному етапі було організовано систему зворотного зв'язку між ментором і менті, що дозволило виявити помилки та вчасно вносити коригування.

Як результат: учасники програми стажування набули досвід і знання, які можна фахово застосувати на практиці, та близько 80% молодих людей виявили бажання взяти участь у конкурсі на зайняття посад у державному секторі.

## **Як можна застосувати практику?**

Стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, передбачено пунктом 9 статті 48 Закону України «Про державну службу», а отже доступне для кожного державного органу. Ефективним таке стажування може бути за умови якісно обраного формату його проведення. Тож для початку проаналізуйте потребу у залученні молодих спеціалістів та наявність професійних наставників. Приділіть увагу навчанню таких наставників. Розробіть програму проходження стажування та забезпечте отримання зворотного зв'язку. І вперед до дій!

*НАДС щиро сподівається, що кращі практики переможців Всеукраїнського конкурсу стануть у нагоді в роботі ваших державних органів. Цей конкурс є можливістю поділитися одне з одним власними ідеями та інноваціями в управлінні персоналом на державній службі. Отож, переймайте досвід колег, пропонуйте свої шляхи вирішення проблем та напрацьовуйте власне бачення розвитку персоналу ваших державних органів. І до зустрічі на Всеукраїнському конкурсі «Кращі практики управління персоналом» у 2021 році.*