

ЗВІТ
про результати оцінки рівня спроможності служб
управління персоналом державних органів, які
здійснюють підготовку та реалізацію ключових
національних реформ

ЗВІТ

про результати визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ (звітний період 01.01.2019 – 30.09.2019)

I. Вступ

Одним із ключових завдань Стратегії реформування державного управління України до 2021 року є утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у кожному державному органі, зокрема, шляхом посилення їх спроможності з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС.

Враховуючи, що успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, питання діяльності зазначених структурних підрозділів є одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах.

Паспортом бюджетної програми на 2019 рік «Керівництво та функціональне управління у сфері державної служби» (КПКВК ДБ 6121010), затвердженим Національним агентством України з питань державної служби і наказом Міністерства фінансів України від 13 лютого 2019 року № 21-19, передбачено підготовку звіту НАДС про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом Секретаріату Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади.

НАДС підготовлено методологію визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів. У 2018 році пілотне дослідження проведено у 6 державних органах: Міністерстві фінансів України, Міністерстві культури України, Міністерстві юстиції України, Міністерстві інфраструктури України, Національному агентстві України з питань державної служби, Державному агентстві з питань електронного урядування України.

На основі проведеного пілотного моніторингу оновлено форму моніторингу інформації щодо визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів (далі – форма моніторингу).

У серпні 2019 року підготовлено проекти листів для служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ, які надіслано службам управління персоналом Секретаріату Кабінету Міністрів України (№ 6175/07.01-19 від 09.09.2019), Міністерства інфраструктури України (№ 6176/07.01-19 від 09.09.2019), Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово - комунального господарства України (№ 6179/07.01-19 від 09.09.2019), Міністерства соціальної політики України (№ 6181/07.01-19 від 09.09.2019), Міністерства

фінансів України (№ 6183/07.01-19 від 09.09.2019), Міністерства юстиції України (№ 6186/07.01-19 від 09.09.2019), Міністерства охорони здоров'я України (№ 6177/07.01-19 від 09.09.2019), Міністерства освіти і науки України (№ 6178/07.01-19 від 09.09.2019), НАДС (службова записка від 09.09.2019 № 594-19/07.01/СЗ).

Дослідженням охоплено 100% служб управління персоналом, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових реформ. Державним органам, в яких розпочато оптимізацію відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 02 вересня 2019 року № 829 зазначена форма моніторингу не надавалась.

Звіт із статистичною інформацією про результати проведеного моніторингу подано на розгляд Голови НАДС.

II. Аналіз статистичних даних

Важливим фактором для якісного виконання службою управління персоналом усіх покладених на неї функцій є забезпечення служби управління персоналом відповідною кількістю фахівців.

Відповідно до Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 47, зареєстрованого в Мін'юсті 23 березня 2016 року за № 438/28568, чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.

Серед проаналізованих органів у 66,7% зазначене співвідношення перевищує установлену норму щодо розрахунку по штатно-посадовому складу на 5 – 20 осіб. Щодо розрахунку по фактичному складу у 88,9% зазначене співвідношення перевищує на 2-21 особу (рис.1).

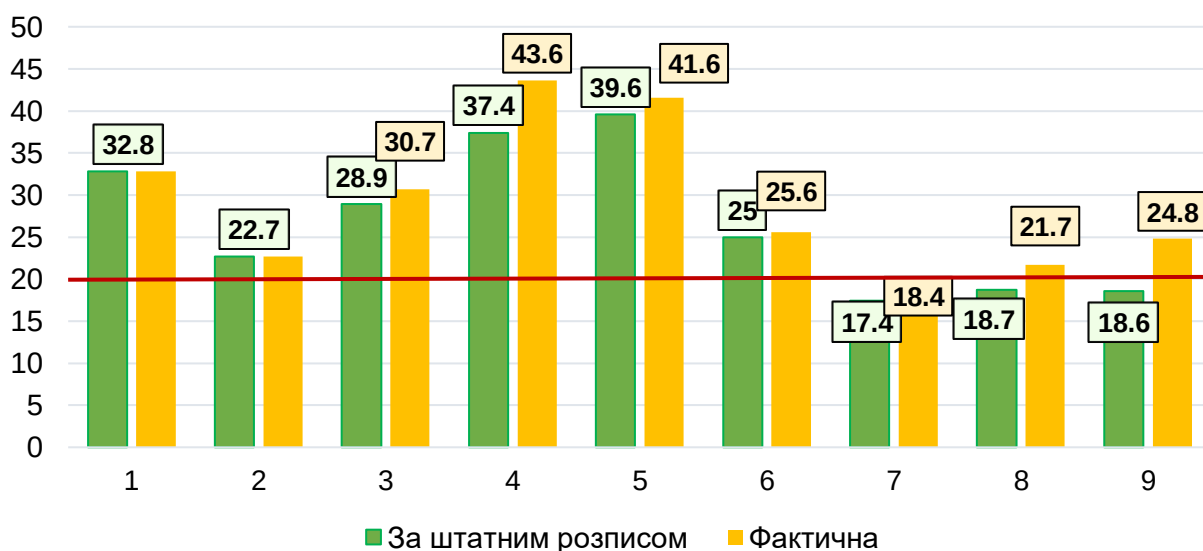


Рис.1. Кількість осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом

Порівнюючи зі статистичними даними окремих державних органів за попередній рік зазначене співвідношення практично не змінилося.

Варто зазначити, що у період реформування вимоги до служб управління персоналом зростають, відбуваються зміни у функціях та відповідно зростає навантаження. Недотримання вимог Типового положення про службу управління персоналом щодо відповідної чисельності служби управління персоналом може призводити до неспроможності служб управління персоналом якісно виконувати усі визначені функції та поставлені завдання, а також до демотивації її працівників.

Крім того, до складу деяких служб управління персоналом входять працівники, які безпосередньо не реалізують державну політику з питань управління персоналом.

Матеріально-технічне забезпечення, яке необхідне для належного виконання покладених на службу управління завдань, переважна більшість опитаних вважає достатнім (рис. 2).

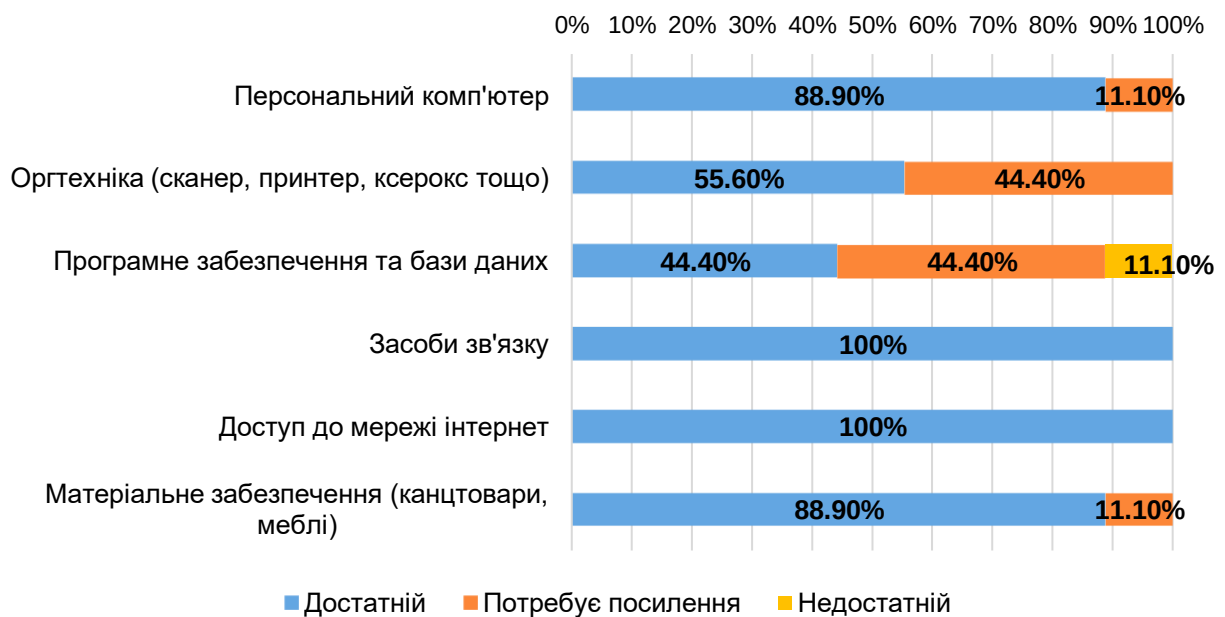


Рис.2. Рівень матеріально-технічного забезпечення служб управління персоналом

Деяка частина служб управління персоналом зазначила, що існують такі потреби:

- відсутнє відповідне програмне забезпечення;
- персональний комп'ютер є недостатньо сильним для опрацювання великого об'єму інформації (наприклад роботи з таблицями Excel);
- необхідний доступ до кольорового друку;
- низька якість робочих меблів.

Важливим чинником для розвитку спроможності служб управління персоналом є систематичне підвищення рівня професійної компетентності працівниками служби управління персоналом.

Протягом останнього року підвищили рівень професійної компетентності з питань управління персоналом (% від фактичного складу працівників служби управління персоналом):

100% працівників служби управління персоналом у 3-ьох державних органах (33,4%);

50-70% працівників у 2-ох державних органах (22,2%);

30-40% - працівників у 2-ох державних органах (22,2%);

10-20% працівників у 2-ох державних органах (22,2%);

У 44,4% державних органів протягом звітнього року оголошувався конкурс на зайняття вакантних посад служби управління персоналом. Середня кількість кандидатів на одну посаду серед державних органів становить 4,8.

Середня кількість кандидатів на зайняття вакантних посад служби управління персоналом залишається сталою у порівнянні з даними 2018 року (4,75 осіб).

За суб'єктивною оцінкою служб управління персоналом визначено середні показники орієнтовного відсотку робочого часу, який необхідний та виділяється для виконання завдань і функцій:

31% - документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення;

21,7% - добір персоналу державного органу;

11,2% - прогнозування розвитку персоналу та підвищення рівня професійної компетентності;

10,7% - забезпечення організаційного розвитку державного органу;

9,5% - заохочення працівників до службової кар'єри;

8,1% - забезпечення реалізації заходів, передбачених стратегічними документами;

7,8% - здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту.

За результатами дослідження зібрано статистичні дані щодо кількісного та якісного складу працівників досліджуваних державних органів.

Якісний склад державних органів проаналізовано за віковою (рис. 3) та гендерною складовими (рис. 4).

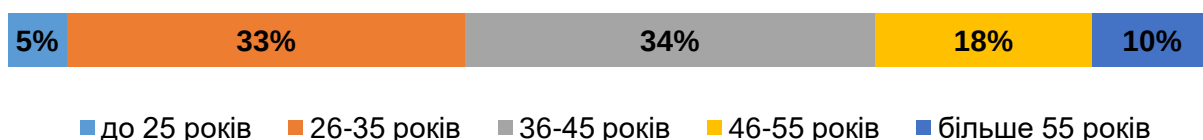


Рис.3. Якісний склад державних органів за віковою складовою

Гендерний склад державних службовців у державних органах представлений переважно жінками:



Рис.4. Якісний склад державних органів за гендерною складовою

Одним із факторів, який досліджувався, є привабливість державного органу для кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби.

Визначено середню кількість кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В» у розрізі посад фахівців з питань реформ та інших посад державної служби (таблиця 1).

Таблиця 1

Середня кількість кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби

№ п/п	Назва державного органу	Фахівці з питань реформ		Інші посади державної служби	
		«Б»	«В»	«Б»	«В»
1	СКМУ	38	126	3	9
2	Мінінфраструктури	9	42	2	конкурс не проводився
3	Мінсоцполітики	17	34	3	7
4	Мінрегіон	13,9	23,1	1,7	2,9
5	Мінфін	конкурс не проводився	74	4	6
6	Мін'юст	17	45	2	6
7	МОЗ	23	42	2	4
8	МОН	20	14	2	6
9	НАДС	29	63	4	1
Середнє значення		20,9	51,5	2,6	5,2

Зазначені у таблиці 1 показники щодо середньої кількості кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби зображено на (рис.5):

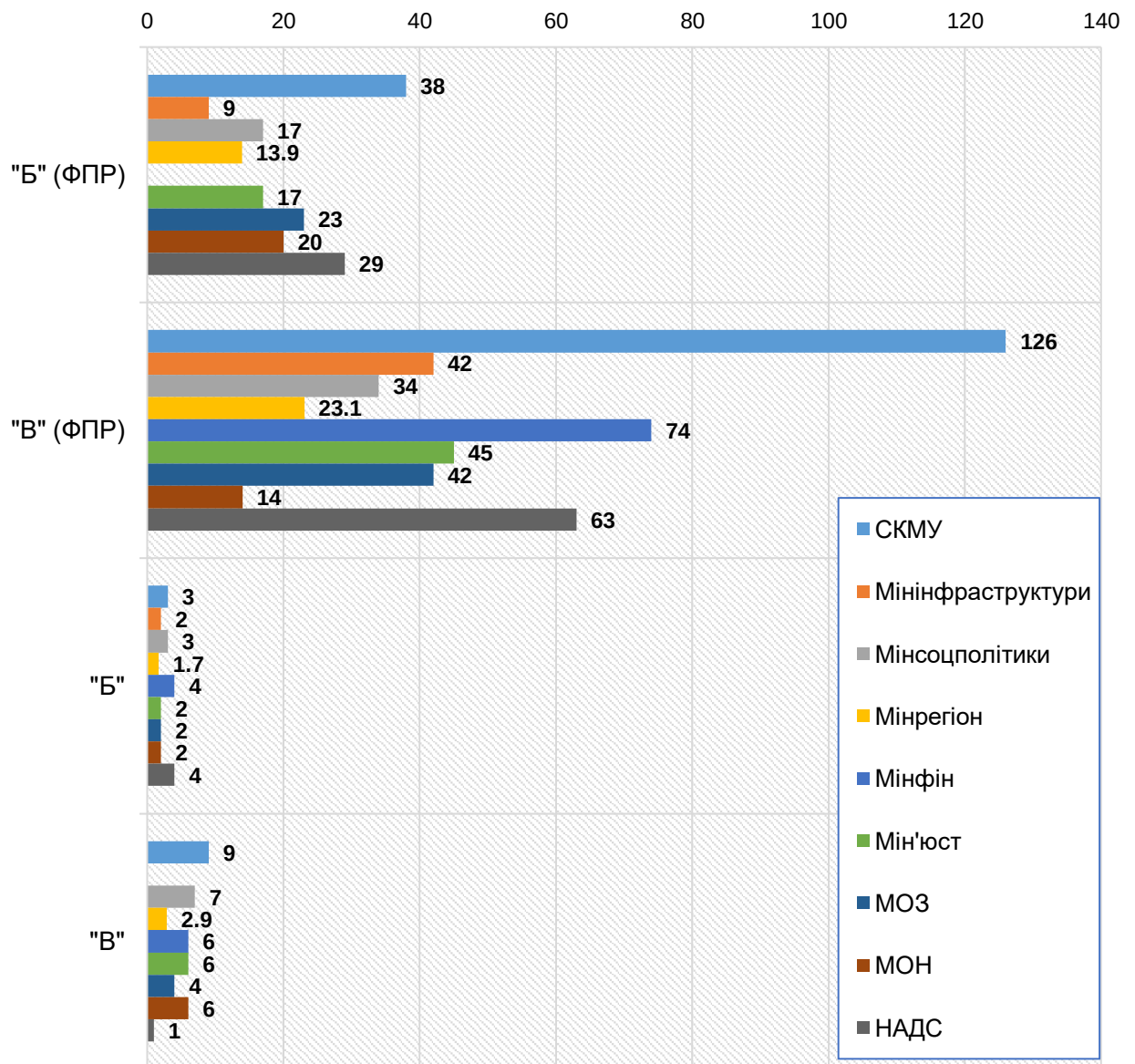


Рис.5. Середня кількість кандидатів на зайняття вакантної посади державної служби

За результатами узагальнення отриманих даних встановлено середню кількість осіб на зайняття вакантних посад державної служби:

посад фахівців з питань реформ категорії «Б» - 20,9;
 посад фахівців з питань реформ категорії «В» - 51,5;
 інших посад державної служби категорії «Б» - 2,6;
 інших посад державної служби категорії «В» - 5,2.

Зазначені показники у порівнянні з показниками 2018 року суттєво не змінилися. Однак, за рахунок суттєво вищих показників щодо кількості кандидатів на посади в СКМУ збільшилася середня кількість осіб на зайняття вакантних посад фахівців з питань реформ категорії «В».

Державним органам було запропоновано зазначити три методи чи інструменти роботи, **вивчення яких сприяло б розвитку служби управління персоналом державного органу.** Серед них служби управління визначили:

- 1) Сучасні інструменти рекрутингу персоналу;
- 2) Управління адаптацією персоналу;
- 3) Методи та інструменти командоутворення;
- 4) Шляхи побудови ефективних комунікацій у державному органі;
- 5) Вирішення конфліктів;
- 6) Гармонізація всіх типів відносин у колективі у сучасних умовах;
- 7) Тайм-менеджмент;
- 8) Сучасні ІТ продукти з управління персоналом;
- 9) Спеціальне програмне забезпечення;
- 10) Формування внутрішньої мотивації;
- 11) Планування службової кар'єри;
- 12) Метод коучингу (кар'єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності);
- 13) Технології Кейс Стаді;
- 14) Організація та розпорядчі впливи.

Крім цього, державні органи зазначили, що **такі фактори могли б допомогти службі управління персоналом державного органу більш якісно та ефективно виконувати завдання та функції:**

- 1) Електронний документообіг;
- 2) Спеціальне програмне забезпечення;

Зокрема, наявність програмного забезпечення HR процесів (підбір, адаптація, навчання, оцінка). Програмне забезпечення передбачає наявність у кожного державного службовця електронного кабінету, в якому міститься вся інформація (підбір, адаптація, навчання, оцінка) та дані процеси автоматизовані;

- 3) Стажування в зарубіжних органах влади;
- 4) Збільшення штатної та фактичної чисельності працівників служби управління персоналом;

5) Забезпечення дотримання керівництвом вимог пункту 4 розділу II Типового положення про службу управління персоналом державного органу від 03 березня 2016 року № 47, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 25 березня 2016 року за № 438/28568, щодо недопущення покладення на службу управління персоналом завдань, не передбачених цим Типовим положенням, і таких, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби.

III. Обчислення коефіцієнта рівня спроможності служб управління персоналом

Для проведення дослідження здійснено обчислення коефіцієнта самооцінки та коефіцієнта за показниками, середнє значення яких визначає коефіцієнт рівня спроможності служб управління персоналом.

У результаті розрахунку коефіцієнтів отримано уніфікований показник від 0 до 1.

Шкала оцінювання передбачає чотири рівні:

- 0 – 0,2 – незадовільний рівень;
- 0,3 – 0,5 – задовільний рівень;
- 0,6 – 0,8 – позитивний рівень;
- 0,9 – 1 – відмінний рівень.

Збір та аналіз даних по першому блоку щодо визначення коефіцієнта самооцінки побудовано на підрахунку балів, які виставляються за результатами заповнення службою управління персоналом спеціально розробленої форми.

Для зменшення рівня суб'єктивної оцінки з боку служб управління персоналом до окремих пунктів надано підтверджуючу інформацію (інформаційну довідку, перелік заходів тощо).

Складові коефіцієнта самооцінки:

Коефіцієнт стану реалізації основних завдань і функцій (K_{pz}) - відношення кількості набраних балів за показниками стану реалізації основних завдань і функцій до максимальної кількості балів:

$$K_{pz} = K_6 / 86,$$

де K_6 – кількість набраних балів.

Коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами (K_{pv}) - відношення кількості набраних балів за показниками стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, до максимальної кількості балів:

$$K_{pv} = K_6 / 14,$$

де K_6 – кількість набраних балів.

Коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом (K_{pi}) - відношення кількості набраних балів за показниками стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом до максимальної кількості балів:

$$K_{pi} = K_6 / 30,$$

де K_6 – кількість набраних балів.

Коефіцієнт самооцінки (K_1) - відношення обчисленої суми окремих наведених в таблиці коефіцієнтів до максимальної суми коефіцієнтів (в даному випадку - 3)

$$K_1 = \sum_k / 3,$$

де $\sum_k$ – сума визначених службами управління персоналом коефіцієнтів,

$\sum_{\max}$ - максимальна сума коефіцієнтів.

Другий блок передбачає обрахування коефіцієнта за деякими показниками, які відображають як безпосередня діяльність служби управління персоналом впливає на укомплектування та забезпеченість державного органу необхідними людськими ресурсами.

Складові коефіцієнта за показниками:

Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами ($K_{\text{лр}}$) - відношення середньооблікової чисельності працівників до загальної штатної чисельності працівників за звітний період:

$$K_{\text{лр}} = \text{Ч}_{\text{об}} / \text{Ч}_{\text{ш}},$$

де $\text{Ч}_{\text{об}}$ - середньооблікова чисельність працівників,

$\text{Ч}_{\text{ш}}$ - загальна штатна чисельність.

Коефіцієнт добору персоналу ($K_{\text{д}}$) - відношення кількості державних службовців, які успішно пройшли випробувальний термін до кількості прийнятих протягом звітного періоду:

$$K_{\text{д}} = K_{\text{пв}} / K_{\text{п}},$$

де $K_{\text{пв}}$ – кількість державних службовців, які успішно пройшли випробувальний термін;

$K_{\text{п}}$ – кількість прийнятих.

Коефіцієнт адаптації ($K_{\text{а}}$) - відношення кількості звільнених державних службовців зі стажем роботи до трьох років (за звітний період) до загальної кількості звільнених:

$$K_{\text{а}} = K_{\text{зв3}} / K_{\text{зв}},$$

де $K_{\text{зв3}}$ - кількість звільнених державних службовців зі стажем роботи до трьох років,

$K_{\text{зв}}$ – загальна кількість звільнених державних службовців.

При цьому коефіцієнт адаптації необхідно перевести у протилежне значення: 0 – 1; 0,1 – 0,9; 0,2 – 0,8; 0,3 – 0,7 і т.д.

Коефіцієнт сталості ($K_{\text{ст}}$) - відношення кількості державних службовців зі стажем роботи в державному органі від п'яти років до загальної кількості державних службовців:

$$K_{\text{ст}} = K_{\text{ст}} / K_{\text{заг}},$$

де $K_{ст}$ - кількість державних службовців зі стажем роботи від п'яти років,

$K_{заг}$ – загальна кількість фактично працюючих державних службовців.

Коефіцієнт підвищення професійної компетентності ($K_{пк}$) - відношення кількості державних службовців, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації у звітному періоді, до загальної кількості державних службовців:

$$K_{пк} = K_{пп} / K_{заг},$$

де $K_{пп}$ - кількість державних службовців, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації;

$K_{заг}$ – загальна кількість фактично працюючих державних службовців.

Коефіцієнт за показниками (K_2) є відношенням обчисленої суми окремих, наведених в таблиці коефіцієнтів, до максимальної суми коефіцієнтів (в даному випадку - 4):

$$K_2 = \sum_k / 5,$$

де $\sum_k$ – сума визначених коефіцієнтів,

$\sum_{max}$ - максимальна сума коефіцієнтів.

Коефіцієнт рівня спроможності служб управління персоналом державних органів (С) складається з відношення суми коефіцієнта самооцінки (K_1) та коефіцієнта за показниками (K_2) до їх максимальної суми (в даному випадку - 2):

$$C = (K_1 + K_2) / 2,$$

де K_1 – коефіцієнт самооцінки,

K_2 – коефіцієнт за показниками.

За результатами отриманих даних у 100% державних органів визначено позитивний рівень спроможності служб управління персоналом.

В окремих показниках рівень оцінки компонентів коефіцієнта спроможності коливається від незадовільного до позитивного рівнів (таблиця 2).

Таблиця 2

**Коефіцієнти за результатами обрахування складових показників
рівня спроможності служб управління персоналом**

№ п/п	I. Коефіцієнт самооцінки (K ₁)				II. Коефіцієнт за показниками (K ₂)						Коефіцієнт спромож- ності (C)
	Стан реалізації основних завдань і функцій (K _{рз})	Стан реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією (K _{рв})	Стан реалізації завдань і функцій за ініціативою (K _{рі})	K ₁	Забезпе- ченість людсь- кими ресурса ми- (K _{лр})	Добір (K _{дп})	Адап- тація (K _а)	Ста- лість (K _{ст})	Підвищення професійної компетен- тності (K _{пк})	K ₂	
1	0,99	1,00	0,42	0,80	0,82	0,81	0,87	0,79	-	0,82	0,81
2	0,91	0,31	0,37	0,53	0,90	1,00	0,95	0,84	0,27	0,79	0,66
3	0,99	1,00	0,92	0,97	0,81	1,00	0,95	0,90	0,57	0,85	0,91
4	1,00	0,88	0,66	0,84	0,81	1,00	0,94	0,66	0,37	0,76	0,80
5	0,99	0,75	0,37	0,67	0,92	0,97	0,93	0,78	0,53	0,82	0,75
6	1,00	0,88	0,63	0,84	0,89	1,00	0,90	0,95	0,82	0,91	0,87
7	0,95	0,88	0,89	0,91	0,79	0,86	0,91	0,78	0,04	0,68	0,79
8	0,93	0,94	0,50	0,79	0,70	1,00	0,91	0,63	0,91	0,83	0,81
9	0,87	0,67	0,55	0,74	0,85	0,86	0,50	0,88	0,74	0,77	0,74

I. Коефіцієнт самооцінки

Показники складових коефіцієнтів цього блоку відображено на *рис. 6.*

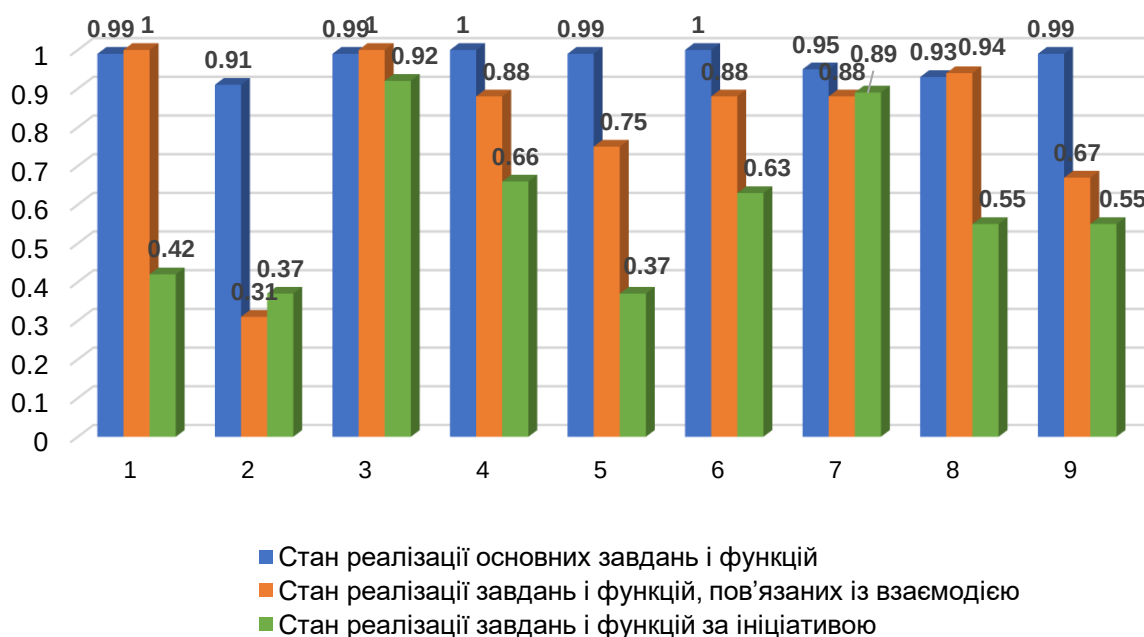


Рис.6. Складові коефіцієнта самооцінки

Коефіцієнт щодо стану реалізації основних завдань і функцій визначено в межах відмінного (100%).

Коефіцієнт щодо стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами: 33% - відмінний рівень, 56% - позитивний та 11% - задовільний (*рис. 7*).

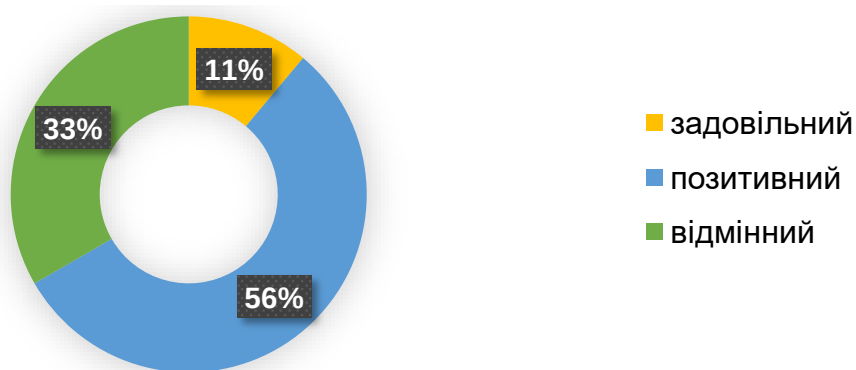


Рис.7. Рівень за коефіцієнтом стану реалізації основних завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами

Коефіцієнт щодо стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом знаходиться в межах відмінного, позитивного та задовільного рівнів (*рис.8*):

- 56% - задовільний рівень;
- 33% - позитивний;
- 11% - відмінний.

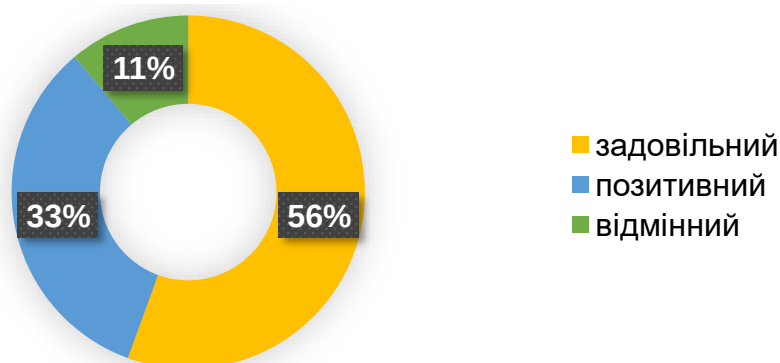


Рис.8. Рівень за коефіцієнтом стану реалізації основних завдань і функцій за ініціативною служби управління персоналом

Порівняно з показниками 2018 року стан реалізації завдань і функцій, що є ініціативною, зріс у Мінінфраструктури на 0,09 одиниці; у Мінфіні на 0,09 одиниці; у Мін'юсті на 0,04 одиниці; у НАДС на 0,02 одиниці.

Коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій за ініціативною служби управління персоналом вказує на готовність служб управління персоналом до впровадження сучасних інструментів управління персоналом, які безпосередньо не передбачені законодавством, проте є необхідними для завершення трансформації кадрової служби в службу управління персоналом.

Аналіз окремих показників вказує на те, що **переважно в повному обсязі** з перелічених завдань і функцій за ініціативною служби управління персоналом у більшості державних органів **виконуються** наступні (таблиця 3):

Таблиця 3

№	Напрямок службової діяльності за ініціативною	Завдання, функцію виконано в повному обсязі	Завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі	Робота не проводилася
1	Організація роботи щодо стажування у державному органі	89%	11%	0%
2	Забезпечення участі працівників служби управління персоналом у навчаннях, семінарах, тренінгах з питань управління персоналом.	89%	11%	0%
3	Проведення не менше 2-ох зустрічей колективу державного органу з метою формування організаційної культури державного органу	89%	0%	11%
4	Запровадження та здійснення планового перегляду посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи	89%	0%	11%
5	Забезпечення заходів щодо адаптації новопризначених працівників	78%	11%	11%

6	Здійснення аналізу підстав для звільнення працівників державного органу	67%	22%	11%
7	Проведення не менше 2-ох заходів щодо покращення внутрішньої комунікації у державному органі	67%	11%	22%
8	Підготовка не менше 2-ох пропозицій щодо удосконалення управління персоналом та/або кадрового менеджменту	56%	0%	44%

Серед запропонованих в переліку завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом розподілилися серед державних органів переважно на однакових рівнях виконання та **потребують посилення такі напрями роботи (таблиця 4).**

Таблиця 4

№	Напрямок службової діяльності за ініціативою	Завдання, функцію виконано в повному обсязі	Завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі	Робота не проводилася
1	Проведення заходів щодо популяризації вакансій роботи в державному органі (HR-брендинг)	44%	44%	11%
2	Здійснення заходів щодо стимулювання до просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання посадових обов'язків	44%	22%	33%
3	Здійснення заходів щодо нематеріальної мотивації працівників державного органу	44%	22%	33%
4	Забезпечення використання сучасних методів організації роботи, зокрема, з використанням спеціального програмного забезпечення	44%	22%	33%
5	Проведення заходів щодо тимбілдингу (командоутворення) в державному органі чи окремих структурних підрозділах	33%	22%	44%
6	Здійснення заходів щодо підвищення рівня ініціативності працівників державного органу.	33%	22%	44%
7	Участь у ярмарках вакансій, інших заходах щодо посилення іміджу державної служби та взаємодія з потенційними кандидатами на зайняття вакантних посад державної служби	11%	44%	44%

Серед державних органів, в яких проводився моніторинг, переважно **не** проводилася робота щодо таких запропонованих в переліку завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом (таблиця 5).

Таблиця 5

№	Напрямок службової діяльності за ініціативою	Завдання, функцію виконано в повному обсязі	Завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі	Робота не проводилася
1	Дослідження рівня задоволеності працівників роботою в державному органі	33%	11%	56%
2	Здійснення заходів щодо попередження мобінгу (цькування) працівників у державному органі	22%	22%	56%
3	Розроблення стратегії управління персоналом державного органу	11%	33%	56%
4	Розроблення плану реалізації стратегії управління персоналом державного органу	11%	33%	56%

Варто зазначити, що прослідковуються зміни щодо методів та інструментів роботи служб управління персоналом державних органів. В окремих державних органах розробляються та використовуються сучасні практики управління персоналом. Узагальнений перелік практик, які використовуються у державних органах щодо різних напрямів діяльності служб управління персоналом наведено у додатку 1.

Загалом по першому блоку визначено такі рівні коефіцієнту самооцінки (рис. 9):

22% - відмінний;

67% - позитивний;

11% - задовільний.

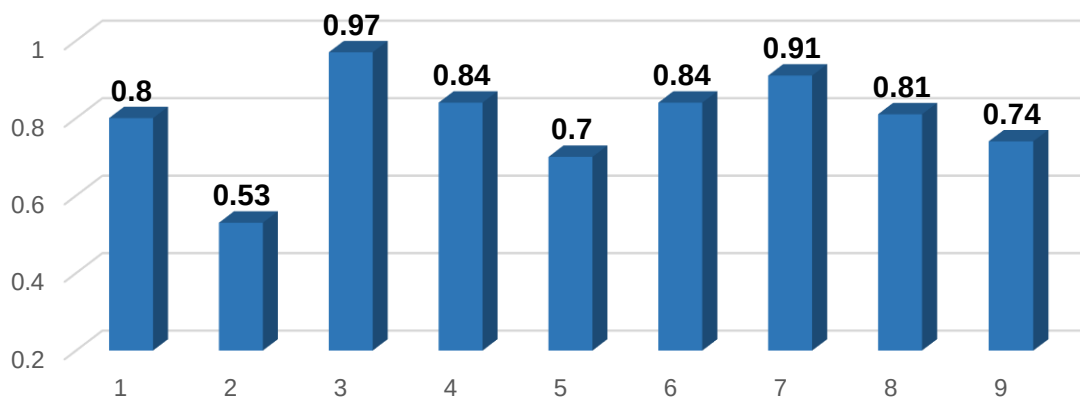


Рис.9. Рівень за коефіцієнтом самооцінки

II. Коефіцієнт за показниками

Показники складових коефіцієнтів цього блоку відображено на *рис. 10*.

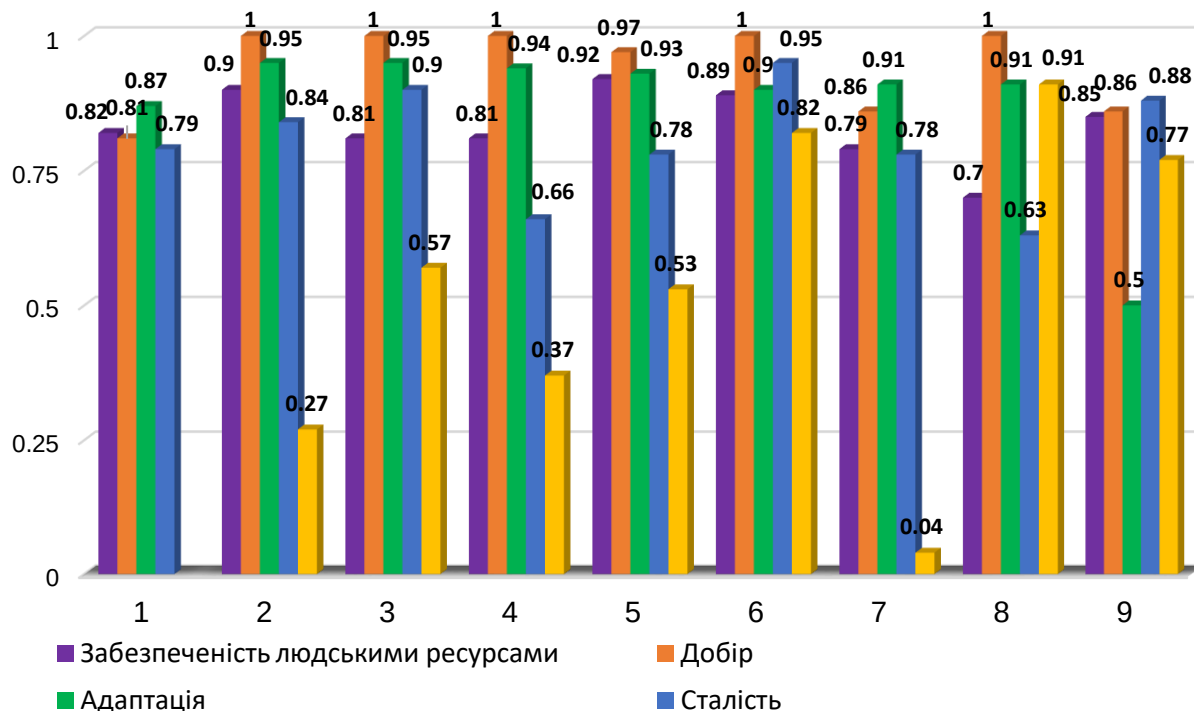


Рис.10. Складові коефіцієнта за показниками

Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами у 78% визначено у межах позитивного рівня та у 22% - відмінного (*рис. 11*).

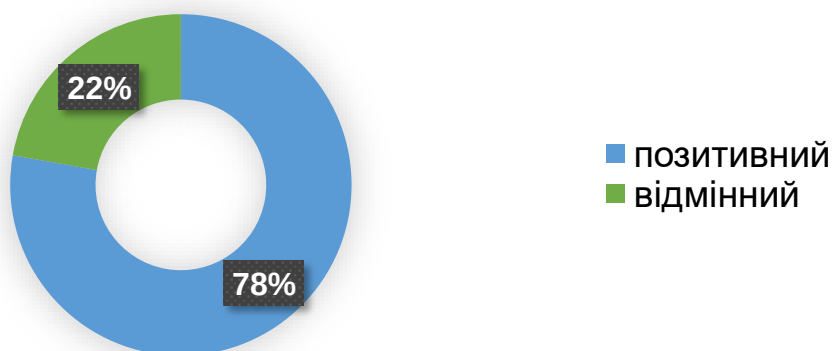


Рис.11. Рівень за коефіцієнтом забезпеченості людськими ресурсами

Даний коефіцієнт відображає забезпеченість державного органу необхідною кількістю працівників для виконання покладених на нього функцій.

Коефіцієнт добору персоналу досліджуваних державних органів у 67% знаходиться у межах відмінного рівня та у 33% - позитивного (*рис. 12*).

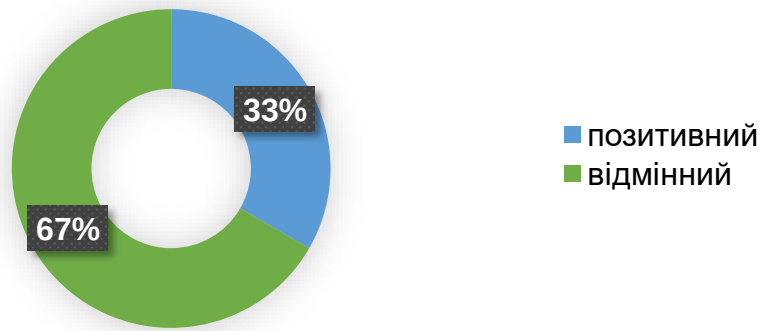


Рис. 12 Рівень за коефіцієнтом добору персоналу

Це свідчить про достатньо високий рівень якості добору на посади державної служби та обрання найкращих кандидатів шляхом конкурсної процедури для роботи у відповідному державному органі.

Коефіцієнт адаптації досліджуваних державних органів у 78% - відмінний рівень, у 11% - позитивний та у 11% - задовільний (рис. 13).

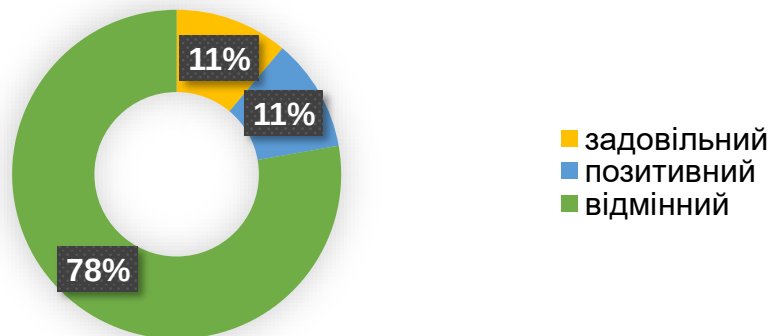


Рис.13. Рівень за коефіцієнтом адаптації

Коефіцієнт сталості персоналу державного органу визначено в межах відмінного рівня у 22% державних органів та у межах позитивного рівня у 78% (рис 14).

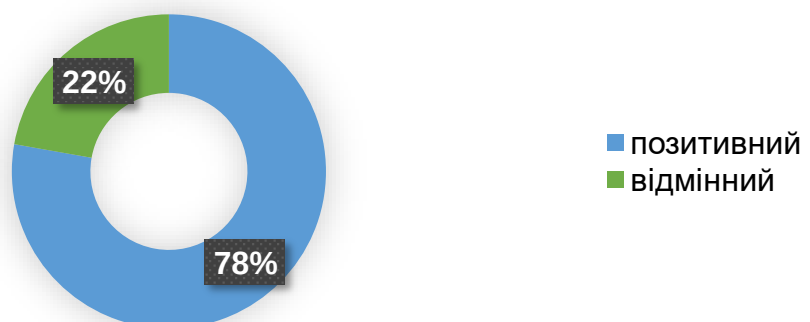


Рис.14. Рівень за коефіцієнтом сталості

Коефіцієнт забезпеченості підвищення професійної компетентності працівників державного органу у 43% визначено на задовільному рівні, у 29% - на незадовільному, у 14% - на позитивному та у 14% - на відмінному (рис. 15).

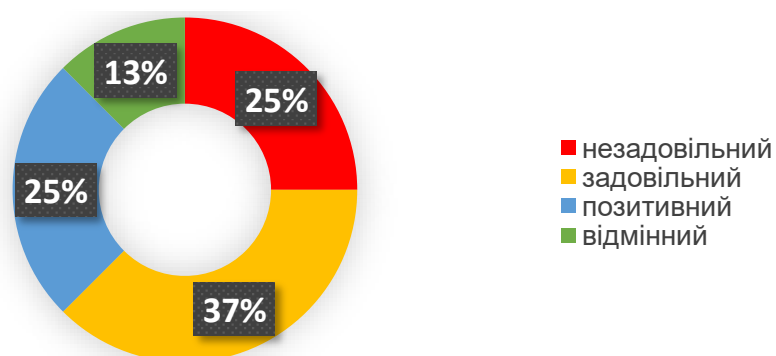


Рис.15. Рівень за коефіцієнтом підвищення рівня професійної компетентності

Загалом по другому блоку визначено такі рівні коефіцієнту за показниками (рис. 16):

11% - відмінний;

89% - позитивний.

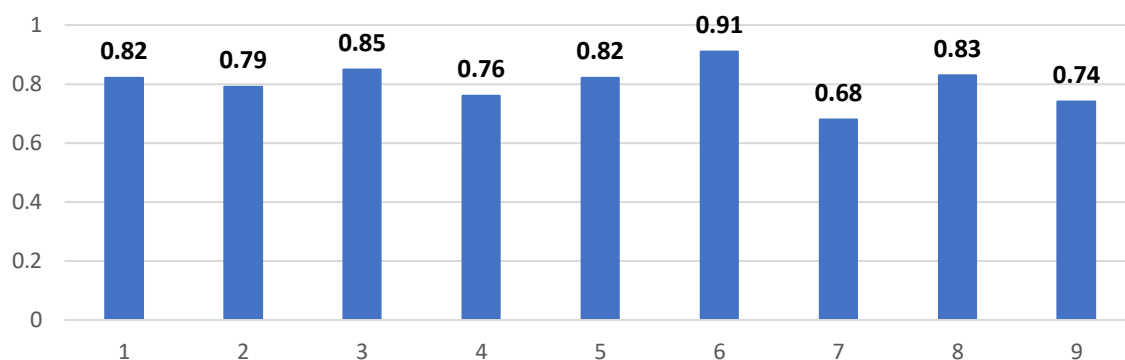


Рис.16. Рівень за коефіцієнтом за показниками

Загальний коефіцієнт спроможності у 89% досліджуваних державних органів знаходиться в межах позитивного рівня та у 11% - відмінного.

Показники загального коефіцієнта рівня спроможності служб управління персоналом відображено на рис. 17:

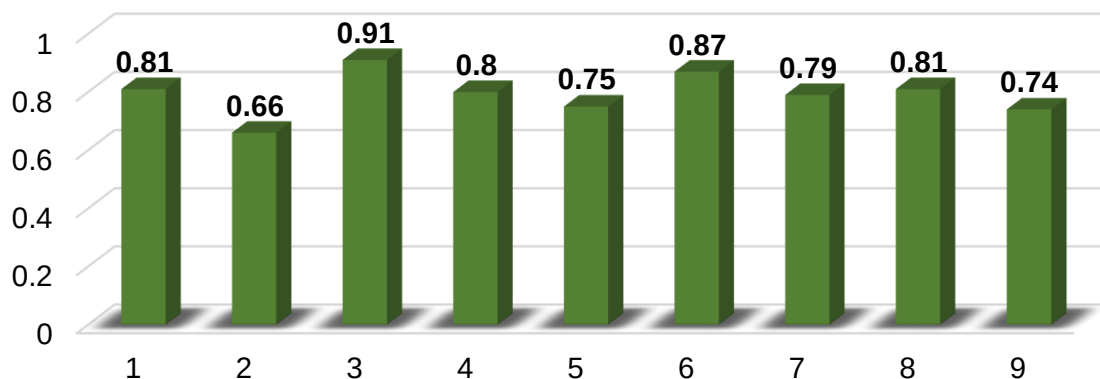


Рис.17. Рівень спроможності служб управління персоналом

IV. Висновки та рекомендації щодо підвищення рівня спроможності служб управління персоналом за результатами проведеного моніторингу

1. Враховуючи, що чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом, виявлено, що у 66,7% державних органів таке співвідношення перевищує установлену норму щодо розрахунку по штатно-посадовому складу на 5 – 20 осіб, а також у 88,9% зазначене співвідношення перевищує установлену норму щодо розрахунку по фактичному складу на 2-21 особу.

Крім того, до складу деяких служб управління персоналом входять працівники, які безпосередньо не реалізують державну політику з питань управління персоналом.

Рекомендовано здійснити перегляд чисельності працівників служб управління персоналом з метою дотримання вимог Типового положення про службу управління персоналом державного органу.

2. В умовах реформування державної служби та перетворення кадрових служб на сучасні HR-підрозділи важливим є постійне підвищення рівня професійної компетентності таких працівників з метою оволодіння сучасними інструментами та методами управління персоналом.

Протягом останнього року підвищили рівень професійної компетентності з питань управління персоналом (% від фактичного складу працівників служби управління персоналом): 100% працівників служби управління персоналом у 3-ьох державних органах (33,4%); 50-70% працівників у 2-ох державних органах (22,2%); 30-40% - працівників у 2-ох державних органах (22,2%); 10-20% працівників у 2-ох державних органах (22,2%).

Рекомендовано забезпечити систематичне підвищення рівня професійної компетентності працівників служб управління персоналом з питань управління персоналом, вивчення сучасних методів та інструментів роботи з метою використання їх у своїй діяльності.

3. Враховуючи отримані дані, середня кількість осіб на зайняття вакантних посад державної служби становить: на посади фахівців з питань реформ категорії «Б» - 20,9 осіб; на посади фахівців з питань реформ категорії «В» - 51,5 особи; на інші посади державної служби категорії «Б» - 2,6 особи; на інші посади державної служби категорії «В» - 5,2 особи. Зазначене свідчить про необхідність посилення роботи у напрямі підвищення привабливості державного органу для кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби.

Рекомендовано організувати роботу щодо підготовки до розроблення HR-бренду державного органу. Крім того, підвищення привабливості

державної служби можливо шляхом організації та/або участі працівників служби управління персоналом у комунікаційних, інформаційних, рекламних заходах, зокрема, днях відкритих дверей, ярмарках вакансій, інших заходах, що сприятимуть посиленню іміджу державної служби шляхом взаємодії з потенційними кандидатами на зайняття вакантних посад державної служби.

4. Виявлено, що коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом знаходиться в межах задовільного (56%), позитивного (33%) та відмінного (11%) рівнів.

5. За результатами аналізу визначено коефіцієнти, які враховано при визначенні рівня спроможності служб управління персоналом:

1) Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами у 78% визначено у межах позитивного рівня та у 22% - відмінного.

2) Коефіцієнт добору персоналу у 67% знаходиться у межах відмінного рівня та у 33% - позитивного.

3) Коефіцієнт адаптації досліджуваних державних органів у 78% - відмінний рівень, у 11% - позитивний та у 11% - задовільний.

4) Коефіцієнт сталості персоналу державного органу визначено в межах відмінного рівня у 22% державних органів та у межах позитивного рівня у 78%.

5) Коефіцієнт забезпеченості підвищення професійної компетентності працівників державного органу у 43% визначено на задовільному рівні, у 29% - на незадовільному, у 14% - на позитивному та у 14% - на відмінному.

Рекомендовано службам управління персоналом державних органів посилити роботу щодо підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу в частині забезпечення проходження систематичного підвищення кваліфікації (державним органам з низьким показником підвищення професійної компетентності працівників відповідного державного органу).

6. Рекомендовано державним органам розпочати / посилити роботу за напрямками діяльності служби управління персоналом з урахуванням пріоритетів і потреб відповідного державного органу:

розробити стратегію управління персоналом державного органу, підготувати пропозиції щодо удосконалення управління персоналом та/або кадрового менеджменту;

здійснити аналіз задоволеності працівників роботою в державному органі та підстав для звільнення працівників державного органу;

здійснити заходи щодо адаптації, покращення внутрішньої комунікації у державному органі, командоутворення, попередження мобінгу (цькування) працівників у державному органі;

здійснити заходи щодо підвищення рівня ініціативності працівників державного органу, стимулювання до просування по службі та мотивації;

забезпечити використання сучасних методів організації роботи, зокрема, з використанням спеціального програмного забезпечення, в роботі служби управління персоналом;

продовжити роботу щодо організації стажування у державному органі громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, строком до шести місяців у порядку, визначеному керівником державної служби.

Вищевикладене має лише рекомендаційний характер, не встановлює зобов'язань і не має негативних юридичних наслідків.

Надані висновки та рекомендації жодним чином не зменшують значних досягнень і результатів діяльності відповідних служб управління персоналом у 2019 році.

Врахування наданих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня спроможності служб управління персоналом згаданих державних органів.

**Директор
Генерального департаменту
з питань управління персоналом
на державній службі**

Наталія АЛЮШИНА

№	Напрямок роботи за ініціативою	Сучасні практики, які застосовують у деяких державних органах
1	HR брендинг	1. Розроблення корпоративної символіки державного органу, шаблони для підготовки інфографік та презентацій. 2. Регулярне проведення зовнішніх опитувань. 3. Проведення серії воркшопів, на яких обговорюється місія, візія та цінності державного органу.
2	Стратегічне управління людськими ресурсами	1. Розроблення HR стратегії / підготовка пропозицій з викладеним дослідженням етапів формування HR стратегії та підготовка презентаційних матеріалів за основними напрямками стратегії; 2. Проведення низки консультативних зустрічей щодо розробки HR стратегії (наприклад Мінфіном проведено такі зустрічі з ДТЕК, EU4PAR, GIZ, Офісом реформ, Директоратом стратегічного планування та європейської інтеграції (лютий-травень); 3. Проведення навчань в Академії ДТЕК.
3	Добір персоналу	1. Розміщення інформації про вакансії на сайтах пошуку роботи та інших інтернет ресурсах; 2. Розміщення інформації про оголошення конкурсів на вакантні посади державної служби із посиланнями за допомогою QR-кодів на офіційному веб-сайті державного органу та у соціальних мережах; 3. Залучення потенційних кандидатів на зайняття вакантних посад; 4. Проведення Днів відкритих дверей; 5. Участь у Career Day-2019; 6. Проведення екскурсій до державного органу; 7. Залучення практикантів; 8. Участь у програмах стажування (зокрема, «Державотворець», Національній програмі стажувань в центральних органах виконавчої влади); 9. Робота з кандидатами на вакантні посади державних службовців, а саме проведення інструктажів та надання додаткової інформації кандидатам на вакантні посади державної служби, надання методичних рекомендацій щодо проходження конкурсу.
4	Адаптація	1. Запровадження механізму контролю за проходженням державними службовцями випробування (складання державним службовцем звіту про результати випробування та їх заслуховування до закінчення випробувального терміну). 2. Регулярне проведення зустрічей керівництва з новопризначеними працівниками, на яких відбувається знайомство зі структурою Міністерства та роботою його ключових підрозділів.

		3. Направлення листа особі, яка пройшла конкурс, з зазначенням дати, часу, місця, дрес-коду, що з собою мати, контакти відповідальної особи. 4. Забезпечення видачі перепустки. 5. Зустріч людини у холі та проведення до робочого місця. 6. Представлення нового співробітника колегам (керівник збирає структурний підрозділ та представляє нового працівника). 7. Надання Дорожньої карти по Міністерству з QR кодами. 8. Надання «Пам'ятки працівника». 9. Надання новоприйнятим співробітникам Міністерства «Набір новачка». 10. Надання новачкам інформації про структуру Міністерства, чим займаються підрозділи, історія, комп. пакет та ін.. 11. Розсилка з інформацією про нового співробітника по електронній пошті. 12. Проведення ввідного курсу по підготовці нових працівників "Школа молодого бійця". 13. Супроводження новачка Help-ом, який визначається з працівників HR. 14. Проведення періодичних зустрічей за участю HR з новим співробітником з метою розуміння процесу проходження адаптації. 15. Обов'язкове навчання на онлайн ресурсі Прометеус. 16. Залучення новоприйнятих працівників до Ком'юніті. 17. Проведення настановчих тренінгів для новопризначених працівників. Інформація про Welcome-тренінг з інструктивно-методичними матеріалами оприлюднюється на внутрішньому сайті державного органу у новоствореній рубриці «Інформація для новопризначених працівників» з метою ознайомлення та використання у роботі.
5	Формування культури державного органу, командоутворення та внутрішня комунікація	1. Виїзні командоутворюючі зустрічі, на яких працівники мають змогу в неформальній обстановці поспілкуватися між собою та з керівництвом, позмагатися в інтелектуальних іграх, проявити свої таланти та здібності. 2. Проведення заходів щодо відвідування історико-культурних пам'яток. 3. Проведення тематичних флешмобів. 4. Відзначення загальнодержавних свят та нагородження працівників. 5. Відзначення Дня Героїв Небесної Сотні (похід до музею). 6. Організація Міжнародного жіночого дня (привітання жіночого колективу). 7. Організація акції «Врятуй дерево» (збір макулатури). 8. Відзначення Всесвітнього дня людей з синдромом Дауна (участь у всесвітньої акції "LOTS OF SOCKS"). 9. Відзначення Великодня (дитячі майстер-класи). 10. Організація Дня вишиванки (фотосесія «Вишиванка у сучасному житті»).

		11. Організація участі команди державного органу у 27-му Пробігу під каштанами. 12. Організація Всесвітнього дня донора (корпоративний пункт здачі крові). 13. Участь у Спартакіаді. 14. Проведення постійних тренінгів з комунікацій. 15. Проведення командотворчого тренінгу в Академії ДТЕК з питань внутрішніх комунікацій та взаємодії (таке навчання допомогло краще зрозуміти принципи вирішення конфліктів і шляхи впливу на прийняття командних рішень). 16. Проведення щотижневого заходу «Вранішня кава з керівництвом». 17. Спільно відсвятковано свято «День Родини». 18. Проведення опитування працівників державного органу щодо визначення можливостей покращення комунікацій. 19. Проведення стратегічних сесій (зокрема, за участю міністра). 20. Створення корпоративної пошти. 21. Розсилка з інформацією про нового співробітника по електронній пошті. 22. Запровадження Ком'юніті. 23. Створення та проведення засідань дискусійного клубу #FinStories Club (територія вільних знань) (понад 10 зустрічей). 24. Оновлення корпоративного порталу. 25. Щомісячне публікування на внутрішньому порталі державного органу інформаційного дайджесту служби управління персоналу.
6	Задоволеність роботою	Проведення щорічних опитувань (досліджень) рівня задоволеності працівників роботою в державному органі. Формування плану заходів за результатами такого опитування (дослідження).
7	Мотивація та заохочення, підвищення ініціативності	1. Проведення опитування працівників державного органу щодо рівня мотивації працівників. Розроблення плану заходів (короткострокового та довгострокового) щодо підвищення мотивації працівників за результатами опитування. 2. Нагородження відомчими та міжвідомчими відзнаками. 3. Преміювання (залежно від особистого внеску в загальний результат) 4. Організація нарад з керівниками структурних підрозділів щодо створення в колективах цих підрозділів сприятливих умов для високопродуктивної праці та отримання позитивних результатів такої праці, які надихатимуть та мотивуватимуть державних службовців на досягнення нових успіхів. 5. Запровадження програми «Драйвер реформ» - щокварталу визначається кращий та гірший підрозділ за результатами виконання Стратегічного плану державного органу на відповідний рік. 6. Створення Ком'юніті.

		7. Роз'яснення процедури проведення щорічного оцінювання, в т.ч. в частині отримання високих оцінок при ініціативності. 8. Постійні тренінги для працівників державного органу щодо їх мотивації до більш ефективної та плідної роботи з урахуванням професійної компетентності кожного працівника та підходу до виконання посадових обов'язків. 9. Запровадження поздоровлень з днем народження працівників державного органу та вітання з професійними та державними святами. 10. Проведення заходів щодо залученості до спільної роботи та формування команд.
8	Стимулювання до просування по службі	1. Визначення осіб з високими професійними компетенціями та сумлінним ставленням до виконання посадових обов'язків та проведення з ними роботи щодо стимулювання їх до просування по службі шляхом участі у конкурсі. 2. Організація навчань та підвищення кваліфікації працівників, що в свою чергу сприяє покращенню ефективності роботи на займаних посадах та дає змогу претендувати на зайняття вищих посад у державному органі шляхом участі у відповідних конкурсах.
9	Аналіз причин звільнення	1. Запровадження онлайн опитування (анкетування) працівників, які звільняються із займаних посад для з'ясування причин такого звільнення та врахування у подальшій роботі службою управління персоналом. 2. Заповнення анкети працівником, який звільняється. 3. Проведення exit інтерв'ю. 4. Статистичний аналіз та проведення співбесіди з державним службовцем, який вирішив припинити службу з метою з'ясування причин звільнення та чинників, які спонукали державного службовця до такого рішення.
10	Застосування сучасних технологій в роботі служби управління персоналом	1. Ведення відомостей про результати розв'язання ситуаційних завдань, співбесід в електронній формі (Excel). 2. Використання чат-боту в Telegram. 3. Використання програми АІС «Кадри». 4. Використання Системи електронного документообігу «АСКОД». 5. Використання Google- форм/таблиць/документів, Pictochart, Mailchimp. 6. З метою оптимальної автоматизації процедури проведення конкурсів на зайняття вакантних посад та процедури проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців за допомогою MS Excel та Word створюються відповідні модулі, які використовуються в роботі.