

ЗВІТ
про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом
державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових
національних реформ
(звітний період 01.01.2018 – 30.11.2018)

I. Вступ

Одним із ключових завдань Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки передбачено утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у кожному державному органі 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.

З метою реалізації цього показника Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі НАДС підготовлено форму моніторингу інформації щодо визначення рівня спроможності (далі – форма моніторингу).

У 2018 році пілотне дослідження проведено у 6 державних органах, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ.

Під час розроблення форми моніторингу інформації здійснено аналіз науково-практичних джерел щодо особливостей визначення спроможності, оцінки якості та ефективності роботи HR-підрозділів, зокрема, досліджено напрацювання таких науковців, як: В. Городнов, С. Зелінський, М Коваленко, В. Кириленко, А. Куламбекова, Ю. Омельченко, В. Польова, Ю. Репило, О. Сурков. Також опрацьовано аналітичні матеріали міжнародних організацій (зокрема, International Public Management Association for Human Resources, Victorian Public Sector Commission / VPSC).

З використанням електронних ресурсів у мережі Інтернет досліджено HR-метрики та інструменти для проведення аналізу різних HR-даних, які адаптовано до потреб державної служби. Для підтвердження правильності розрахунку розроблених коефіцієнтів проведено консультації з науковцями у сфері математичних методів та статистики вищого навчального закладу ІV (четвертого) рівня акредитації.

Крім того здійснено аналіз нормативно-правової бази з питань діяльності служб управління персоналом державних органів.

Проведено комплексний аналіз отриманих результатів та здійснено адаптацію розрахунку коефіцієнтів для визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. На основі адаптованих коефіцієнтів розроблено систему розрахунку коефіцієнту рівня спроможності служб управління персоналом.

Попередні результати презентовано 20 грудня 2018 року на засіданні Ради управління людськими ресурсами державної служби при 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, зареєстрованим 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 фактичному складу та розрахунку по штатно-посадовому складу на 3 – 13 осіб (рис.1).

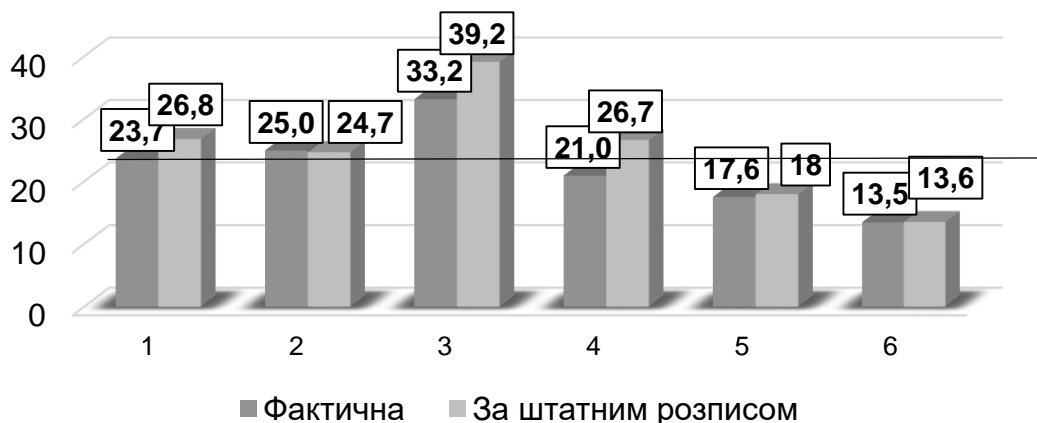


Рис.1. Кількість осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом

Якісний склад державних органів проаналізовано за віковою (рис.2) та гендерною складовими (рис. 3).



Рис.2. Якісний склад державних органів за віковою складовою

Більше половини працівників державних органів належать до вікових категорій 26-35 років та 36-45 років. Гендерний склад державних органів представлено переважно жіночою статтю (68,4%).

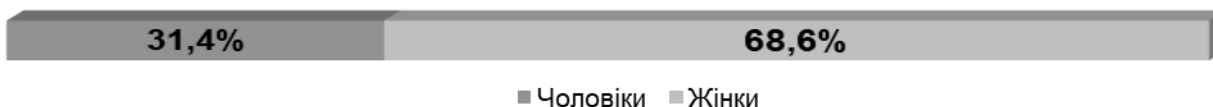


Рис.3. Якісний склад державних органів за гендерною складовою

Одним з факторів, який досліджувався формою моніторингу інформації, 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» в розрізі посад фахівців з питань реформ та інших посад державної служби (рис.4):

- посад фахівців з питань реформ категорії «Б» - 20 осіб;
- посад фахівців з питань реформ категорії «В» - 38 осіб;
- інших посад державної служби категорії «Б» - 3 особи;
- інших посад державної служби категорії «В» - 4 особи.

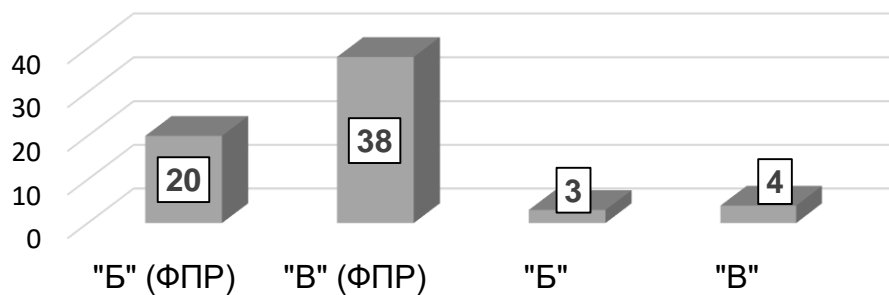


Рис.4. Середня кількість кандидатів на зайняття вакантної посади державної служби

III. Обрахування коефіцієнту рівня спроможності служб управління персоналом

Для проведення пілотного дослідження здійснено обрахування коефіцієнту самооцінки та коефіцієнту 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 коефіцієнту самооцінки побудований 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 *коефіцієнту самооцінки*: коефіцієнт стану реалізації основних завдань і функцій; коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами; коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом.

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

Складові *коефіцієнту за показниками*: коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами; коефіцієнт адаптації; коефіцієнт сталості; коефіцієнт підвищення професійної компетентності.

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

В окремих показниках рівень оцінки компонентів коефіцієнту спроможності коливається від незадовільного до позитивного рівнів.

I. Коефіцієнт самооцінки

Перших два коефіцієнти зазначеного блоку визначено в межах відмінного та позитивного рівнів, зокрема:

щодо стану реалізації основних завдань і функцій 83,3% - відмінний та 16,7% - позитивний (рис. 5);

щодо стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами 66,7% - відмінний рівень та 33,3% позитивний (рис. 6).

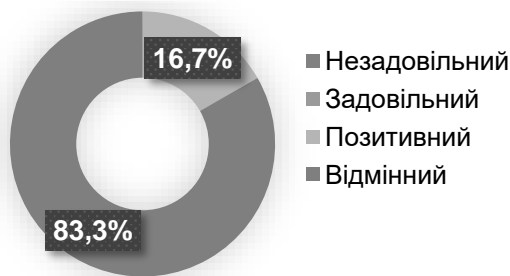


Рис.5. Рівень за коефіцієнтом стану реалізації основних завдань і функцій

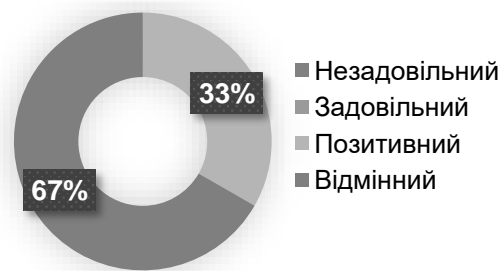


Рис.6. Рівень за коефіцієнтом стану реалізації основних завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами

Коефіцієнт щодо стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом, знаходиться в межах незадовільного та позитивного рівнів (рис.7): 16,7% - незадовільний рівень; 66,6% - задовільний рівень; 16,7% - позитивний.

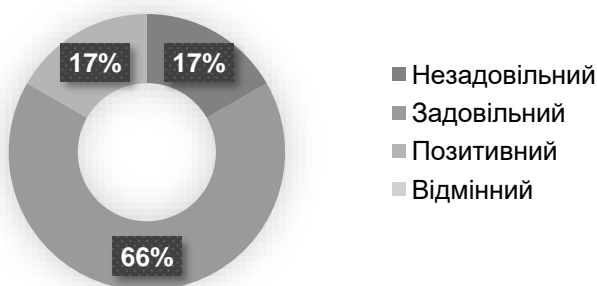


Рис.7. Рівень за коефіцієнтом стану реалізації основних завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом

Коефіцієнт виконання завдань і функцій за ініціативою, 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 ініціативою служби управління персоналом виконуються наступні:

1) організація роботи щодо 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: 83,3% - завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% - роботу не проводили;

2) запровадження планового перегляду посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи: 83,3% - завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% - роботу не проводили;

3) здійснення заходів щодо нематеріальної мотивації працівників державного органу (100% - виконали у повному обсязі). Проте у переліку таких заходів переважно наводилися нагородження грамотами та відзнаками, що є одним з основних обов'язків служби управління персоналом;

4) підвищення рівня професійної компетентності працівників служби управління персоналом (100% - виконано в повному обсязі);

5) підготовка пропозицій щодо удосконалення управління персоналом та/або кадрового менеджменту: 66,7% - підготовлено не менше 2-ох таких пропозицій протягом звітного року; 33,3% - роботу не проводили.

Серед запропонованих у переліку завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом, потребують посилення роботи такі напрями:

1) проведення заходів щодо формування корпоративної культури державного органу: 33,3% - завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% - завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 50% - роботу не проводили;

2) участь у ярмарках вакансій, інших заходах щодо посилення іміджу державної служби та взаємодії з потенційними кандидатами на зайняття вакантних посад державної служби: 33,3% - завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% - завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 50% - роботу не проводили;

3) здійснення заходів щодо стимулювання до просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків: 16,7% - завдання, функцію виконано в повному обсязі; 33,3% - завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 50% - роботу не проводили;

4) здійснення аналізу підстав для звільнення працівників державного органу: 83,3% - завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 16,7% - роботу не проводили;

5) забезпечення заходів щодо адаптації новопризначених працівників: 33,3% - завдання, функцію виконано в повному обсязі; 33,3% - завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 33,3% - роботу не проводили.

Серед державних органів, в яких проводився моніторинг, переважно не здійснювалась робота щодо таких завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом, запропонованих в переліку:

1) розроблення стратегії управління персоналом державного органу: 16,7% - завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 83,3% - роботу не проводили;

2) розроблення плану реалізації стратегії управління персоналом державного органу (100% - роботу не проводили);

3) дослідження рівня задоволеності працівників роботою в державному органі: 16,7% - завдання, функцію виконано в повному обсязі; 16,7% - завдання, функцію виконано, але не в повному обсязі; 66,7% - роботу не проводили;

4) забезпечення використання сучасних методів організації роботи, зокрема, з використанням спеціального програмного забезпечення, в роботі служби управління персоналом: 33,3% - завдання, функцію виконано в повному обсязі; 66,7% - роботу не проводили.

II. Коефіцієнт за показниками

Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами у 16,7% визначений в межах задовільного рівня та у 83,3% - позитивного рівня (рис. 8).

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

Коефіцієнт адаптації досліджуваних державних органів у 33,3% - відмінний рівень та у 66,7% - позитивний (рис. 9):

Коефіцієнт сталості персоналу державного органу визначено в межах задовільного та відмінного рівнів (рис. 10): 33,3% - задовільний рівень; 50% - позитивний рівень; 16,7% - відмінний рівень.

Коефіцієнт забезпеченості підвищення професійної компетентності працівників державного органу у 33,3% визначено на задовільному рівні та у 66,7% - на позитивному (рис. 11).

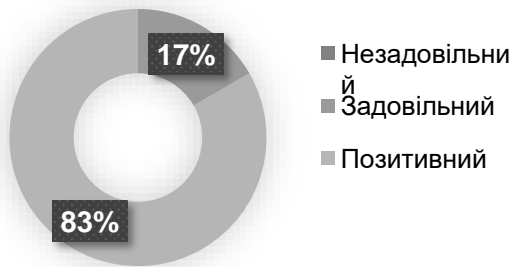


Рис.8. Рівень за коефіцієнтом забезпеченості людськими ресурсами



Рис.9. Рівень за коефіцієнтом адаптації

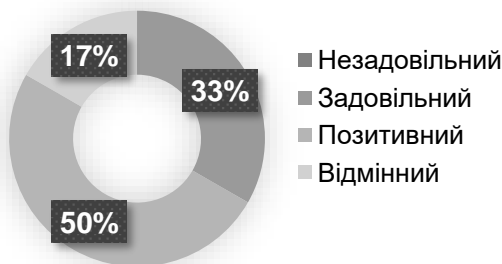


Рис.10. Рівень за коефіцієнтом сталості



Рис.11. Рівень за коефіцієнтом підвищення рівня професійної компетентності

Загальний коефіцієнт спроможності у 100% досліджуваних державних органів знаходиться в межах позитивного рівня.

У 2019 році передбачено продовження відповідного моніторингу та визначення оцінки рівня спроможності 100% служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ. Форму моніторингу буде оновлено та доповнено з урахуванням результатів проведеного пілотного моніторингу у 2018 році.

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 органах таке співвідношення *перевищує установлену норму* щодо розрахунку по фактичному складу та розрахунку по штатно-посадовому складу (на 3 – 13 осіб).

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

2. Враховуючи отримані дані щодо середньої кількості осіб на зайняття вакантних посад державної служби виявлено необхідність посилення роботи у напрямі підвищення привабливості державного органу для кандидатів на зайняття вакантних посад. Державним органам рекомендовано організувати роботу щодо підготовки до розроблення HR-бренду державного органу.

3. За результатами обрахування складових коефіцієнтів щодо визначення рівня спроможності рекомендовано державним органам розпочати / посилити роботу у напрямках діяльності служби управління персоналом з урахуванням пріоритетів і потреб відповідного державного органу:

організувати роботу щодо 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;

запровадити плановий перегляд посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи;

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, формування корпоративної культури, стимулювання до просування по службі та мотивації працівників;

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

посилити роботу щодо підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу в частині забезпечення проходження систематичного підвищення кваліфікації, зокрема, шляхом самоосвіти;

здійснити вивчення потреб структурних підрозділів у доборі персоналу;

звернути увагу на посилення роботи у напрямі розробки програм адаптації персоналу, заохочення до службової діяльності.

Підготовлений Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі НАДС звіт 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 2018 році.

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

Також Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС пропонує пройти спрощене тестування, що допоможе визначити рівень спроможності служби управління персоналом.

Перелік запитань розроблено з метою аналізу обсягу щоденної роботи, визначення тонких місць у роботі служби управління персоналом та їх покращення. Тестування складається із 50 запитань, які мають три варіанти відповіді: так, частково, ні. Запропоновано чотири рівні спроможності: високий, позитивний, достатній та низький. Результати такого самотестування бачить лише особа, що проходила тестування.

Для того, щоб визначити рівень спроможності своєї служби управління персоналом зайдіть на Спільнота практик: сталий розвиток <http://udl.despro.org.ua/>, оберіть «Ключові показники ефективності», після чого знайдіть модуль «Визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів» та розпочніть тестування.