

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Професійний розвиток персоналу в системі державної служби України (на прикладі Головного управління ДПС Полтавської області)»**

Виконала:

студентка академічної групи 601ПУ
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

_____ А. В. Червона

Науковий керівник:

кандидат юридичних наук, доцент кафедри
публічного управління,
адміністрування та права

_____ В. В. Бойко

Бібліографічний опис та анотація кваліфікаційної роботи

Бібліографічний опис: Червона Анна Василівна. Професійний розвиток персоналу в системі державної служби України (на прикладі Головного управління ДПС Полтавської області). Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права. Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: Бойко Валентина В'ячеславівна, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права, кандидат юридичних наук. Полтава. 2023 рік.

Зміст роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

Анотація. У роботі розглянуто поняття професійного розвитку та його значення для державної служби, аналізуючи тенденції сучасного ринку праці та необхідність постійного удосконалення навичок у працівників державного апарату; інструментів та методів, які можуть бути використані для професійного розвитку персоналу в державній службі; розглядається нормативно-правові аспекти професійного розвитку персоналу в державній службі, аналізуючи чинні законодавчі акти та їхню роль у стимулюванні та регулюванні процесів навчання та підвищення кваліфікації працівників; проведено аналіз організаційної структури та кадрового потенціалу Головного управління ДПС у Полтавській області; розглянуто існуючий стан систем та програм професійного розвитку персоналу в установі; проведення оцінки ефективності програм професійного розвитку персоналу в контексті Головного управління ДПС у Полтавській області, здійснюючи аналіз результатів, визначивши проблемні аспекти; запропоновано рекомендації щодо вдосконалення існуючих систем та програм професійного розвитку персоналу в Головному управлінні ДПС у Полтавській області; розглянуто шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу органів державної влади; формування рекомендацій напрямків вдосконалення існуючих систем та програм професійного розвитку персоналу в ГУ ДПС у Полтавській області.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, професійний розвиток персоналу, професійне навчання, індивідуальні програми, підвищення кваліфікації, державні органи, податкова служба.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	9
1.1. Поняття професійного розвитку персоналу та його важливість для державної служби	9
1.2. Інструменти та методи професійного розвитку персоналу в державній службі	19
1.3. Правове забезпечення професійного розвитку в державній службі	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДПС ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	36
2.1. Організаційна структура та кадровий потенціал	36
2.2. Аналіз існуючих систем та програм професійного розвитку персоналу	39
2.3. Оцінка ефективності програм професійного розвитку персоналу.....	44
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛПШЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДПС ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	57
3.1. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу органів державної влади	57
3.2. Напрямки вдосконалення існуючих систем та програм професійного розвитку персоналу в ГУ ДПС у Полтавській області.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реформи в Україні вимагають висококваліфікованих кадрів у системі державної служби для забезпечення ефективного управління та реалізації стратегічних завдань. Одним із ключових аспектів забезпечення високого рівня професіоналізму у державній службі є система професійного розвитку персоналу. Зміни в економіці, технологіях та соціокультурному середовищі вимагають постійної адаптації та розвитку від державної служби. Професійний розвиток персоналу стає ключовим фактором у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності та ефективності.

Організація та управління державними податковими службами є ключовим аспектом ефективного функціонування держави, а саме на прикладі Головного управління ДПС у Полтавській області можна провести комплексний аналіз та програмне забезпечення можливостей для оптимізації процесів професійного зростання та розвитку персоналу. Розглядаючи питання професійного навчання державних службовців та їх організаційно-управлінських інструментів у контексті реформування потреб та професіоналізації державної служби України, варто зазначити, що незалежне навчання фахівців є довгостроковим внеском, який принесе позитивні результати протягом десяти років. Державні службовці повинні бути підготовлені досягати відповідних результатів, в умовах постійних суспільно-економічних змін, застосовувати накопичені знання, щоб швидко і грамотно їх виконувати.

Поняття та виникнення професійного розвитку розглядали такі науковці: Бородін Є. І., Кібанов А., Липовська Н. А., Серьогін С. М., Томас Н. Гараван, Шпекторенко І. В., Ягупов В. Організацією та удосконаленням займається Національне агентство України з питань державної служби.

Метою дослідження є проведення аналізу практичного професійного розвитку персоналу в Головному управлінні ДПС у Полтавській області, виявлення проблем та визначити напрямки вдосконалення цього процесу. Вивчення питань підвищення кваліфікації та професіоналізму державних

службовців, виявлення проблем, що виникають при формування сучасної ефективної системи підвищення кваліфікації державних службовців, визначення факторів, що сприяють покращення.

Об'єкт дослідження є система професійного розвитку персоналу в державній службі в цілому, з виокремлення теми професійного навчання державного службовця.

Предмет дослідження є організаційні аспекти професійного розвитку персоналу в системі державної служби України, аналіз інструментів та методи професійного розвитку, оцінка ефективності існуючих програм та систем, формування та розробки опитування в Google формі щодо рівня залученості персоналу Головного управління ДПС у Полтавській області, ознайомлення про потреби в професійному навчанні державних службовців, які займають посадові державної служби категорії «Б» та «В» в органі ГУ ДПС у Полтавській області, за результатами узагальнення індивідуальних програм професійного розвитку, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення професійного розвитку персоналу на прикладі ГУ ДПС у Полтавській області.

Завдання дипломної кваліфікаційної роботи:

- дослідити поняття професійного розвитку персоналу та його важливість для державної служби;
- проаналізувати інструменти та методи професійного розвитку персоналу в державній службі;
- ознайомитися з правовим забезпечення професійного розвитку в державній службі;
- проаналізувати організаційну структуру та кадровий потенціал;
- виконати аналіз існуючих систем та програм професійного розвитку персоналу;
- виконати оцінку ефективності програм професійного розвитку персоналу;
- проаналізувати шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу органів державної влади;

– проаналізувати напрямки вдосконалення існуючих систем та програм професійного розвитку персоналу в ГУ ДПС у Полтавській області.

Практичне значення одержаних результатів апробовано на X Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції та висвітлені автором у публікації: Червона А. В. Професійний розвиток державних службовців через призму модернізації в органах податкової служби України / А. В. Червона //: Матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 27 квітня 2023 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. 178 с.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. В цілому робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та п'яти додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Поняття професійного розвитку персоналу та його важливість для державної служби

Проходження державної служби досить тривалий процес для людини, які складаються з кількох етапів, якими призначено формування вузькоспеціалізованих експертів, які максимально підвищують ефективність державного управління на посадах, якими вони займаються. Послідовність етапів державної служби забезпечує еволюцію та поступовий розвиток професійних якостей конкурентних працівників, підвищення рівня їх правової свідомості та управлінської культури. Проте отримати високий рівень ефекту від виконання такою особою своїх службових повноважень лише можна за умови її управління чи організації таким чином, щоб мінімізувати зовнішній примус через процес служби, формування її професійного рівня, втручання органу, уповноваженого регулювати завершення процесів публічної служби. Розвиток комплектів якостей осіб, які займають відповідні посади та забезпечують функції державного управління, слід розглядати як процес професійного розвитку. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та інші вважають, що професійний розвиток виникає у формуванні знань, умінь і навичок професійної значущості, необхідних для виконання службових обов'язків. Професійний розвиток державних службовців сприяє поєднання професійної освіти та розширення посад [3].

І. В. Шпекторенко зазначав, що «формування та розвиток професійних здібностей персоналу забезпечує певні інституційні канали, процедура оцінки персоналу (оцінка, атестація, іспит тощо) та інші засоби зовнішнього контролю, кар'єрні мотивації (стимулювання) в межах функцій, а також інші чинники – професійна спрямованість, адаптація, активізація, навчання».

Значення професійного розвитку державних службовців проявляється і в системі самого публічного управління, і в системі його кадрового забезпечення.

Так, для потреб ефективного публічного управління беззаперечною умовою є наявність професійних кадрів, які здатні вирішувати не лише заздалегідь визначені завдання та реалізовувати функції публічного управління, але й наділені необхідним рівнем компетентностей для оперативного реагування на нові виклики, з метою мінімізації або недопущення появи соціально-економічних ризиків у суспільстві.

Що ж стосується системи публічної служби, то професійний розвиток є її центральним, стрижневим елементом, оскільки охоплює собою всю сукупність складників процесу підготовки, підбору, підвищення кваліфікації, атестації кадрів, а також управління кар'єрою публічних службовців. Система професійного розвитку, як нами вже встановлено, існує протягом усього періоду проходження служби, починаючи від підготовки та закінчуючи звільненням публічних службовців. Така всеосяжність передбачає не те що необхідність, а безапеляційність, беззаперечність імплементації в процес такого розвитку всіх без виключення складників, пов'язаних із формуванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців. Саме тому управління процесом професійного розвитку означає фактичне управління проходження публічної служби з орієнтиром на постійне підвищення ефективності діяльності службовців [7].

Професійний розвиток в сучасній літературі вважається основним результатом навчання і як воно визначається:

- Постійне вдосконалення персоналу з метою підготовки його до виконання нових виробничих функцій, підвищення професіоналізму і кваліфікації, створення управлінських резервів і вдосконалення кадрової структури;
- Забезпечити та організувати навчальний процес для досягнення цілей, поставлених організацією;
- Розвивати навички та компетенції, розширювати знання та вдосконалювати компетенції, дізнаватися про здібності та ентузіазм працівників на всіх рівнях організації та сприяти постійному зростанню.

Томас Н. Гараван розглядає професійний розвиток державних службовців як цілеспрямований комплекс знань, навчання та специфічних для робочого місця елементів, які сприяють професійному розвитку персоналу організації відповідно до цілей розвитку самої організації та можливостей працівників [4].

Зокрема, А. Кібанов більш широко розглядає концепцію професійного розвитку державних службовців. Вчені визначають професійний розвиток державних службовців як комплекс організаційно-господарських заходів служб Управління персоналом в області навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників установи. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакансії, постійної регулярної оцінки персоналу, планування трудової кар'єри, професійного просування людських ресурсів і співпраці з кадровим резервом [29].

За В. Ягуповим професійний розвиток державного службовця – це мета, смисл і цінність його професійної культури як особистості та як конкретного фахівця; складний, суперечливий і багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку, детермінований, як правило, соціальними, професійно-технологічними, віковими, особистісними, провідними індивідуально-психічними, професійно важливими та фаховими якостями та рисами, має відкритий, нерівномірний і гетерохронний характер; результат постійного пошуку відповіді щодо сутності суперечностей (зовнішні та внутрішньо особистісні), які постійно виникають у професійній діяльності, та намагання фахівця їх вирішити або зняти; необхідна умова успішної професійної діяльності фахівця; необхідна умова особистісної та професійної самоактуалізації фахівця в професійній і фаховій діяльності [22].

Узагальнюючи викладене вище, доцільно систематизувати ті аспекти функціонування системи професійного розвитку публічних службовців, які мають найбільше значення для всієї публічної служби в Україні:

1 визначає якість публічного управління, оскільки проявляється в рівні сформованих професійних компетентностей службовців;

2 забезпечує формування нової управлінської еліти в Україні, яка орієнтована виключно на демократичних цінностях, що, своєю чергою, впливає на якість відносин у сфері публічної служби;

3 забезпечує створення управлінського потенціалу, як однієї із найважливіших складових частин загальнодержавного розвитку в аспекті реалізації концепції сталого розвитку;

4 через рівень сформованих професійних компетентностей та правової свідомості визначає якість подолання або, навпаки, поширення корупційних явищ;

5 деіндивідуалізує систему надання публічних послуг, що покликано підвищувати рівень їх транспарентності.

Концепція «професійного розвитку державних службовців» спрямована на навчання, підвищення кваліфікації, працевлаштування та управління кар'єрою державних службовців. Це результат системного синтетичного підходу до формування професійних здібностей, підвищення рівня спеціалізації та розширення навичок, що демонструють максимальну відповідність відповідним умовам посади. З огляду на це досить розширене тлумачення, рекомендується чітко визначити, що система підвищення кваліфікації включає в себе набір процедур відбору, розміщення і постійного підвищення кваліфікації державних службовців, а також створення кадрових резервів, але тільки з моменту початку трудових відносин. професійний розвиток включає лише основний персонал, який набув наміру вступити на державну службу в майбутньому. Перепідготовка (навчання) не включає систему запобіжних заходів для людей. Крім того, етап завершення кар'єри, тобто завершення послуг, не відноситься до системи професійного розвитку [7].

Розвиток державних службовців, що є одним з найважливіших напрямків адміністративної реформи в Україні, дозволяє знизити ризик негативного впливу застарілих методів роботи адміністративного апарату. Адміністративний устрій, що традиційно характеризується бюрократичним мисленням, ініціативами та бажанням нав'язати суспільству певні дії шляхом невеликого регулювання

економічних та соціально-політичне життя. Це включає в себе ступінь близькості пристрою, формальний підхід до змісту виконуваної роботи. Реформування державних службовців позитивно відбивається на навчанні державних службовців місцем державних службовців серед інших державних органів, дерегулюванні відносин між державними органами та громадянами та організаціями. Для цього необхідно створити чітку систему методів наукового співробітництва з персоналом для залучення вузькоспеціалізованих фахівців на державну службу, зокрема, для формування високої мотивації та захисту державних службовців. Це найбільш об'єктивний і прозорий прийом і просування персоналу відповідно до його ділової та професійної кваліфікації. Систематичне професійне навчання та професійний розвиток державних службовців відіграють важливу роль у цьому відношенні [14].

Для реалізації завдань, які висуваються перед державними службовцями, вони повинні володіти не лише комплексом соціальних професійних знань і навичок, а й вмінням комплексно, зважено вирішувати складні проблеми суспільного розвитку, приймати оптимальні рішення і свідомо здійснювати вибір [37].

Під час здійснення професійної діяльності формуються всі необхідні професійні навички, які визначають рівень професіоналізму конкретного службовця, а отже, визначають рівень ефективності виконання ним службових обов'язків. Це означає необхідність управління процесами їх професійного розвитку, оскільки в такий спосіб можна не лише отримати фахівця, але й створити конкурентні умови у сфері державної служби, що підвищуватиме професійні якості та ефективність діяльності службовців на займаних посадах. Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) як центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, має унікальний досвід проведення реформи системи професійного навчання, зорієнтованої на принципи SIGMA і кращі європейські практики управління професійним розвитком персоналу, зокрема шляхом організації його професійного навчання. Надаючи місцевим

органам виконавчої влади послідовну та скоординовану методичну підтримку щодо управління професійним навчанням державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, НАДС створює сприятливі умови для ефективного реалізації ними повноважень виконавчої влади в областях і районах, містах Києві та Севастополі. НАДС розглядає професійне навчання як фундамент для підвищення якості реалізації повноважень особами, уповноваженими на виконання функцій держави. Тому основою комплексного підходу НАДС до професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників є заохочення їх до ефективного комплексного планування професійного навчання, що підтримується дієвими комунікаціями й взаємодією, кращим співвідношенням затрат і якості освітніх послуг, стратегічного, ефективного та узгодженого використання відповідних ресурсів на місцевому рівні. НАДС забезпечує право державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників на професійний розвиток, тому в основі розбудови системи професійного навчання лежить орієнтований на їхні потреби підхід, який отримує все більше визнання серед службовців місцевих державних адміністрацій та суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів). Комплексний характер організації професійного навчання забезпечується ключовими принципами, що лежать в його основі, зокрема цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; відкритості та академічної доброчесності; наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особою; гарантованості фінансування професійного навчання [27].

Професійне навчання – набуття та вдосконалення державними службовцями, керівниками місцевого самоврядування, їх керівниками та заступниками, службовцями місцевого самоврядування спеціальних знань, умінь і навичок. Забезпечити відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності.

Види професійного навчання:

- підготовка за магістерськими програмами
- підвищення кваліфікації
- стажування
- самоосвіта

Професійне навчання здійснюється через систему закладів освіти, установ, організацій, незалежно від форми власності, які мають право надавати відповідні освітні послуги, та проводиться за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених законодавством [33].

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації - не рідше одного разу на три роки.

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності [28].

Система професійного навчання базується на таких принципах:

- обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради;
- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;
- забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- відкритості та академічної доброчесності;
- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;
- гарантованості фінансування професійного навчання.

За ініціативою та/або разом із всеукраїнськими асоціаціями органів місцевого самоврядування, міжнародними та іноземними установами,

організаціями, які реалізують проекти (програми) міжнародної технічної допомоги в Україні, НАДС може здійснювати вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Звіт (звіти) про результати вивчення таких потреб оприлюднюється (оприлюднюються) на офіційному веб-сайті НАДС і веб-порталі управління знаннями [29].

Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює:

- загальні питання державного управління та місцевого самоврядування;
- питання запобігання корупції;
- зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування;
- питання європейської та євроатлантичної інтеграції;
- питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків;
- забезпечення кібербезпеки;
- підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою;
- інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями.

Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює:

- питання здійснення завдань, функцій та повноважень окремим (окремими) державним (державними) органом (органами), органом (органами) місцевого самоврядування;
- врахування особливостей виконання учасниками професійного навчання їх посадових (службових) обов'язків у відповідній сфері професійної діяльності [38].

За результатами професійного навчання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом.

Очікування результатів навчання за загальними та спеціальними програмами повинні охоплювати спеціальні знання та професійні здібності, необхідні учасникам спеціалізованого навчання для правильного виконання покладених завдань і обов'язків.

Акредитацію загальнопрофесійних (сертифікаційних) курсів, а також спеціальних професійних (сертифікаційних) курсів, власноруч розроблених та затверджених відповідними суб'єктами (провайдерами), що надають освітні послуги у сфері професійної підготовки, здійснюють саморегульовані професіонали з питань якості освіти та освітня діяльність навчальних закладів. До створення зазначених юридичних осіб акредитація таких професійних (сертифікатних) програм здійснюється НАДС шляхом їх погодження [47].

За результатами проходження підвищення кваліфікації суб'єкт надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдер) видає учаснику професійного навчання документ про підвищення кваліфікації (в електронній або паперовій формі):

- за професійною (сертифікатною) програмою - сертифікат про підвищення кваліфікації;
- за короткостроковою програмою - сертифікат, посвідчення, свідоцтво тощо.

Оригінал електронного документа про підвищення кваліфікації створюється відповідно до Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» з накладенням електронного підпису уповноваженої особи суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдера).

У документі про підвищення кваліфікації обов'язково зазначаються:

- повне найменування суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдера) (для юридичних осіб) або прізвище, власне

ім'я та по батькові (за наявності) фізичної особи, яка надає освітні послуги з підвищення кваліфікації учасників професійного навчання (для фізичних осіб, у тому числі фізичних осіб - підприємців);

- тип програми підвищення кваліфікації за змістом, тривалістю та інтенсивністю;

- назва програми підвищення кваліфікації та її обсяг (в кредитах ЄКТС);

- прізвище, власне ім'я та по батькові (за наявності) особи, яка підвищила кваліфікацію;

- дата видачі та обліковий запис документа;

- найменування посади (у разі наявності), власне ім'я, прізвище особи, яка підписала документ від імені суб'єкта підвищення кваліфікації, та її підпис [29].

У разі успішного проходження державним службовцем, посадовою особою місцевого самоврядування стажування йому нараховуються кредити ЄКТС у встановленому НАДС порядку [40].

Виходячи з вищезазначеного, можна зрозуміти, що Національне агентство України з питань державної служби сприяє професійному зростанню та підвищення здібностей за професійними та діловими якостями державних службовців. Ця система сприяє формування в Україні нової керівної команди та спеціалістів, орієнтованої на демократію і надає значний вплив на якість управління. Система професійного розвитку базується на принципах вимог, персоналізації та фінансової підтримки. Також можна зазначити що теми освітньої програми різноманітні і охоплюють питання національного та місцевого самоврядування. Проходячи курси по навчанню, кожен працівник успішно пройшовши, отримує кредит ЄКТС.

1.2. Інструменти та методи професійного розвитку персоналу в державній службі

Державні службовці реалізують свої права та виконують обов'язки щодо особистого безперервного професійного розвитку та вчиняють дії щодо планування професійного навчання (з урахування професійних компетенцій, які потребують розвитку чи вдосконалення), визначення цілей навчання та прийняття рішень щодо його проходження, оцінка його ефективності, зокрема:

1 визначає щороку разом із безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (у разі наявності) загальні потреби у професійному навчанні, на основі узагальнення яких служба управління персоналом формує прогностичні показники загальних потреб у професійному навчанні державних службовців місцевої державної адміністрації, що враховуються при формуванні державного замовлення НАДС на професійне навчання державних службовців;

2 здійснює підготовку до складання індивідуальної програми у рамках проведення оцінювання результатів службової діяльності, що рекомендується здійснювати поетапно:

– під час оціночної співбесіди (у разі проведення) шляхом обговорення та визначення разом із безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (у разі наявності) його індивідуальних потреб у професійному навчанні на наступний рік з урахуванням результатів виконання ним затверджених завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності (далі – завдання і ключові показники) у звітному періоді (крім випадку зазначення негативної оцінки у висновку щодо оцінювання результатів його службової діяльності) відповідно до пунктів 37, 39 Порядку проведення оцінювання;

– після встановлення для нього завдань і ключових показників на наступний рік особами, зазначеними у пункті 34 Порядку проведення оцінювання, шляхом визначення йому професійних компетентностей, набуття та

вдосконалення яких є необхідним для ефективного виконання завдань і ключових показників у наступному році;

3 складає разом із службою управління персоналом відповідно Потреби у професійному навчанні, визначені у вигляді професійних компетентностей, державному службовцю рекомендується фіксувати у формі індивідуальної програми (проекти індивідуальної програми), в якій у разі потреби зазначати орієнтовні види професійного навчання та орієнтовні напрями/теми професійного навчання, визначені під час оціночної співбесіди Державному службовцю, який не проходив оцінювання результатів службової діяльності в попередньому році, рекомендується разом із службою управління персоналом складати індивідуальну програму на підставі визначених для нього завдань і ключових показників на поточний рік за згодою такого державного службовця та його безпосереднього керівника (суб'єкта призначення) протягом десяти робочих днів від дати підписання завдань і ключових показників, визначених за формою згідно з додатком 7 до Порядку проведення оцінювання, особами, зазначеними у пункті 34 Порядку проведення оцінювання 16 до частини першої статті 49 Закону України «Про державну службу», пункту 9 розділу II Методики визначення та проведення аналізу потреб, Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми, індивідуальну програму з урахуванням періодичності обов'язкового підвищення кваліфікації, прогнозних показників загальних потреб, індивідуальних потреб у професійному навчанні на плановий рік, встановлених для нього на плановий рік завдань і ключових показників; щоквартально разом із безпосереднім керівником здійснює моніторинг виконання індивідуальної програми та її перегляд (за потреби);

4 вибирає освітньо-професійну програму підготовки магістрів та/або програму(и) підвищення кваліфікації і форму(и) самоосвіти відповідно до визначених для нього потреб у професійному навчанні і відображених в індивідуальній програмі;

5 проходить відповідне професійне навчання, за результатами якого нараховуються кредити ЄКТС відповідно до Порядку нарахування кредитів ЄКТС;

6 може проходити стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном (у разі прийняття відповідного рішення керівником державної служби) відповідно до Порядку стажування;

7 бере участь в оцінюванні результативності професійного навчання [49].

При плануванні виконання індивідуальних планів державних службовців та їх безпосереднім керівникам необхідно враховувати часові рамки оцінювання результатів службової діяльності та, зокрема, розробляти такі плани, згідно з додатком 4 Порядку проведення оцінювання з оцінкою у балах «4» при оцінці виконання кожного покладеного завдання (з урахування досягнення ключових показників ефективності) державні службовці повинні пройти професійне навчання за індивідуальною програмою, результатом якого є отримання не менше 0,4 кредитів ЄКТС [11].

Система професійної освіти, навчання та роботи, яку здійснює НАДС, спрямована на підвищення кваліфікації державних службовців, голів органів місцевого самоврядування, їх керівників та заступників тощо, шляхом навчання (зокрема, спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 281 «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта. Підготовку для навчання (відповідно до джерел фінансування та коштів державного замовлення) забезпечуються університетами, післядипломними закладами (включаючи Вищу школу державного управління, державний післядипломний заклад, який є частиною адміністративного підрозділу НАДС), його діяльність координується 18 регіональними навчальними центрами та науковими установами [41].

Рекомендовано під організацією професійного навчання в місцевих державних адміністраціях розуміти впорядкований процес, у якому посадові

особи місцевих державних адміністрацій, відповідно до займаних посад, беруть участь у заходах спрямованих на здобуття учасниками професійного навчання нових навичок або вдосконалювати раніше набуті професійні здібності для забезпечення рівня професійної кваліфікації для професійної діяльності [42].

Заходами з організації професійного навчання рекомендується вважати:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- планування професійного навчання, зокрема складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця індивідуальної програми професійного розвитку (далі організацію посадовими особами місцевих державних адміністрацій індивідуальна програма);

- організацію посадовими особами місцевих державних адміністрацій в залежності від займаної посади професійного навчання за рахунок коштів місцевого та державного (у тому числі за рахунок коштів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату місцевої державної адміністрації у розмірі не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці) бюджетів, власних коштів учасників професійного навчання, інших джерел, не заборонених законодавством;

- проходження професійного навчання учасниками професійного навчання, моніторинг та оцінювання якості професійного навчання [18].

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмою, яка в залежності від змісту навчання ділиться на загальну і спеціальну.

Загальна програма професійного розвитку – це програма професійного розвитку, метою якої є підвищення рівня професійних здібностей учасників професійної освіти відповідно до загальних потреб державних органів та органів місцевого самоврядування на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду [21].

Зміст загальної програми професійного розвитку включає питання загального управління та місцевої автономії, питання боротьби з корупцією, зміни в законах, що стосуються державних послуг, послуг у галузі місцевого

самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення прав і свобод людини, рівні права і можливості для чоловіків і жінок, забезпечення кібербезпеки, підвищення рівня володіння іноземною мовою, офіційна мова Ради Європи, національні мови, застосування Україною міжнародного гуманітарного права у збройному конфлікті, Він охоплює питання забезпечення інших питань, визначених державними, регіональними, місцевими програмами та стратегіями, пов'язаними з повоєнним відновленням та розвитком.

Спеціальна програма професійного розвитку - це програма професійного розвитку, метою якої є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійної освіти на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду відповідно до індивідуальних потреб та конкретних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування [39].

Зміст спеціальної програми підвищення кваліфікації охоплює тему виконання завдань, функцій і повноважень незалежними (окремими) державними (державними) органами (органами), органами (органами) місцевого самоврядування. Враховує особливості виконання учасниками професійної підготовки посадових (службових) обов'язків у відповідних сферах професійної діяльності.

Зміст спеціальної програми підвищення кваліфікації включає в себе питання загального управління та місцевого самоврядування, а також області, включені в список пріоритетних напрямків (тим) професійного розвитку державних службовців, керівників, перших представників і представників місцевих державних адміністрацій, посадових осіб місцевого самоврядування в загальному професійному (сертифікація) програма і короткострокові програми, створені з плином часу [2].

Підвищення кваліфікації за загальними та / або спеціальними професійними (сертифікаційними) програмами є обов'язковим:

- 1 Для державних службовців:

- Був призначений на посаду державного службовця протягом одного року з моменту їх призначення на першу посаду, зокрема, на посади державних службовців категорій "А" і "В";
- Займайте державні посади принаймні раз на три роки;
- 2 Для органів місцевого самоврядування:
 - Він був призначений на посаду органу місцевого самоврядування протягом року після початкового призначення;
 - Протягом року після отримання початкового мандата він був обраний на виборну посаду;
 - Він призначається на посаду в місцевому уряді не рідше одного разу на три роки;
 - Він обирається або затверджується відповідною радою на виборну посаду не рідше одного разу протягом терміну його повноважень;
- 3 Для голови місцевої державної адміністрації, перші заступники та заступники не рідше одного разу на три роки.

Професійне навчання включає в себе онлайн-навчання на освітній веб-платформі, участь в конференціях, науково-практичних зустрічах, професійних семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками і т. д. це може бути досягнуто шляхом самоосвіти в формі [34].

Згідно з нормами Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. (далі – Положення про систему професійного навчання), положеннями Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженої наказом НАДС від 15 жовтня 2019 р. № 188-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 р. за № 1157/34128, потреби у професійному навчанні розподіляються на:

– загальні потреби у професійному навчанні - сукупність потреб у професійному навчанні, яке охоплює загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями, задоволення яких забезпечить набуття та/або удосконалення професійних компетентностей державних службовців для їх професійної діяльності;

– спеціальні потреби у професійному навчанні - сукупність потреб у професійному навчанні, яке охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності, стратегічні цілі та завдання окремого державного органу або органу місцевого самоврядування, задоволення яких забезпечить підвищення рівня професійної компетентності державних службовців з урахуванням особливостей їх професійної діяльності;

– індивідуальні потреби у професійному навчанні - потреби у професійному навчанні, спрямованому на набуття та/або удосконалення державним службовцем професійних компетентностей, необхідних для належного виконання ним встановлених завдань і посадових обов'язків, задоволення яких дає змогу підвищити ефективність і результативність його роботи [48].

Державні установи безпосередньо задовольняють особливі та індивідуальні потреби у професійній підготовці державних службовців через спеціальні професійні (сертифікатні) та/або короткострокові програми підвищення кваліфікації, стажування.

Також для задоволення індивідуальних потреб державні службовці можуть проходити професійне навчання шляхом самоосвіти за рахунок власних коштів та інших джерел, не заборонених законодавством. Загальні, спеціальні,

індивідуальні потреби враховуються під час складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку (далі – індивідуальна програма професійного розвитку).

Звертаємо увагу, що міністерства, центральні органи виконавчої влади, державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, узагальнюють подані їхніми територіальними органами (у разі наявності) форми «Інформація щодо кількості державних службовців, яким затверджено індивідуальну програму професійного розвитку», «Інформація щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В» та надсилають НАДС інформацію щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців центрального апарату відповідного органу, а також зведену інформацію щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців територіальних органів у паперовій та електронній формах (формат Excel).

Територіальні органи НАДС узагальнюють подані місцевими державними адміністраціями форми «Інформація щодо кількості державних службовців, яким затверджено індивідуальну програму професійного розвитку», «Інформація щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В» та надсилають НАДС відповідну інформацію (окремо за кожною областю, м. Київ) у паперовій та електронній формах (формат Excel) [24].

Таблиця 1.1

Орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців (категорії «Б» і «В») [20].

Для категорії «Б»	Для категорії «В»
1. Знання законодавства;	1. Знання законодавства;
2. Професійні знання;	2. Професійні знання;

Для категорії «Б»	Для категорії «В»
3. Іноземна мова;	3. Іноземна мова;
4. Лідерство;	4. Комунікація та взаємодія;
5. Прийняття ефективних рішень;	5. Сприйняття змін;
6. Комунікація та взаємодія;	6. Цифрова грамотність;
7. Впровадження змін;	7. Командна робота та взаємодія;
8. Управління організацією роботи та персоналом;	8. Виконання на високому рівні поставлених завдань;
9. Цифрова грамотність;	9. Європейська інтеграція
10. Командна робота та взаємодія;	
11. Європейська інтеграція	

Оцінка ефективності посадових осіб категорій «А», «Б» і «В» проводиться щорічно в обов'язковому порядку. У статті 44 Закону України "Про державних службовців" йдеться, що метою цієї процедури є визначення якості виконання державними службовцями своїх обов'язків, прийняття рішень про премії та плани кар'єрного зростання. Такі оцінки встановлюються з урахуванням службових обов'язків державних службовців, показниками ефективності, результативності, якості, відповідності вимогам Кодексу етичної поведінки та законодавства в галузі протидії корупції, а також реалізації індивідуальних програм професійного розвитку та надання державних послуг. Здійснюється на підставі показників, визначених у договорі на надання послуг (якщо він укладений) [17].

Служба Управління персоналом державної установи, в якій працюють державні службовці, надає консультативну підтримку учасникам оцінювання та вживає заходів щодо організації оцінювання, включаючи підготовку проектів

наказів (розпоряджень) про: визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», із списком державних службовців; затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» [46].

Визначення результатів виконання завдань та затвердження висновку не проводяться, якщо період між визначенням завдань і ключових показників та прийняттям наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань становить менше трьох місяців, а також якщо на дату прийняття такого наказу (розпорядження) державний службовець:

- тимчасово відсутній на службі протягом семи місяців підряд;
- перебуває у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, без збереження заробітної плати відповідно до пункту 3 частини першої статті 25 Закону України «Про відпустки»;
- відсутній на службі у зв'язку з призовом на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період або прийняттям на військову службу за контрактом, зокрема шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, під час дії особливого періоду;
- відсутній на службі у зв'язку з проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді відповідно до статті 77 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»;
- відсутній на службі у зв'язку з призупиненням дії трудового договору;
- відсторонений від виконання посадових обов'язків (повноважень) у порядку, визначеному законом [30].

Зрозуміло, що державні службовці України повинні брати участь у програмах професійного розвитку, що відповідають певним здібностям, тому ці програми повинні удосконалюватися. НАДС сприяє організації навчальних

програм, у тому числі загальним і спеціальним, і ті особи, які призначені на державну службу, повинні пройти обов'язково додаткову освіту. Зазначені процедури професійного навчання дозволяє визначити потреби, планувати, організувати, контролювати та оцінювати якість освіти. Державні службовці повинні проходити професійну підготовку 1 раз на три роки, а новопризначені протягом року з моменту призначення. Також для визначення досягнень, які вони пройшли за весь рік, проводиться щорічне оцінювання, за результатами якої визначається мотивація працівників.

1.3. Правове забезпечення професійного розвитку в державній службі

Основні засади функціонування системи професійного навчання визначаються Законами України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (далі – Закон України «Про державну службу»), «Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII (далі – Закон України «Про освіту»), «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII, Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 (далі – Положення про систему професійного навчання) та іншими нормативно-правовими актами [1].

На сьогодні професійна підготовка є умовою ефективного виконання учасниками своїх професійних обов'язків. Законом України «Про державну службу» передбачено право державних службовців на професійне навчання, зокрема за рахунок державних коштів, відповідно до потреб органів державної влади (пункт 6 частини першої статті 7), а також обов'язок Постійно підвищувати професійну кваліфікацію (п. 11 ч. 1 ст. 8).

Згідно з чинним Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07 червня 2001 року № 2493-III підвищення професійної кваліфікації належить до основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування (стаття 8), а також відповідно до нового Закону України «Про

службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-ІХ службовець місцевого самоврядування зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності (стаття 10) [9].

Відповідно до Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 року № 93-ІV (далі – Закон України «Про статус депутатів місцевих рад»), депутат місцевої ради має право на підвищення своєї кваліфікації (стаття 331) [44].

НАДС, реалізуючи норми, визначені пунктами 5-8 частини третьої статті 13 Закону України «Про державну службу», Положенням про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 500 (далі – Положення про НАДС):

- Він забезпечує створення і функціонування системи професійної підготовки державних службовців, голів місцевих адміністрацій, перших заступників і заступників;
- Визначає та аналізує загальні потреби у професійній підготовці державних службовців, голови місцевої державної адміністрації, перших заступників та заступників;
- Узагальнює та аналізує подану місцевими державними адміністраціями інформацію про індивідуальні потреби у професійному навчанні, що враховується суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час формування змісту програм підвищення кваліфікації та складання плану-графіка з підвищення кваліфікації державних службовців на поточний рік;
- Забезпечує координацію навчально-методичного забезпечення професійної підготовки державних службовців, голови місцевої державної адміністрації, його перших заступників та заступників;
- Координує, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 р № 1681, та в межах повноважень діяльність регіонального

центру підвищення кваліфікації в «Регіональному центрі підвищення кваліфікації»;

– Надає методологічну, інформаційну та консультаційну підтримку службам Управління персоналом державних установ з організації та проведення професійного навчання;

– Виконує інші функції відповідно до Закону [29].

На рисунку 1.1. та 1.2. наведені закони та положення, що реалізують планування та організацію професійного навчання у місцевих державних адміністраціях.

<p>Порядком формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 (далі – Порядок формування державного замовлення) [22].</p>
<p>Порядком прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 (далі – Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів) [45].</p>
<p>Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (далі – Порядок проведення оцінювання) [43].</p>
<p>Порядком стажування державних службовців, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 48, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 р. за № 439/28569 (далі – Порядок стажування) [50].</p>
<p>Порядком нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 226-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 р. за № 1288/34259 (далі – Порядок нарахування кредитів ЄКТС) [13].</p>
<p>Порядком визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 227-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 р. за № 1289/34260 (далі – Порядок визнання документів та результатів навчання) [24].</p>
<p>Типовим положенням про службу управління персоналом, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 р. за № 438/28568 (далі – Типове положення про службу управління персоналом) [15].</p>

Рис. 1.1.- Питання планування та організації професійного навчання у місцевих державних адміністраціях врегульовано такими законами

Методикою визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженою наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 р. № 188-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 03 листопада 2019 р. за № 1157/34128 (із змінами) (далі – Методика визначення та проведення аналізу потреб) [40].

Методикою оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженою наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 р. № 226-20, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 02 лютого 2021 р. за № 134/35756 (далі – Методика оцінювання результативності професійного навчання) [24].

Положенням про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27 липня 2020 р. № 132-20, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 04 вересня 2020 р. за № 850/35133 (далі – Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації) [12].

Методичними рекомендаціями щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, затвердженими наказом Національного агентства України з питань державної служби від 23 листопада 2021 р. № 179-21 (далі – Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб) [10].

Методичні пропозиції щодо складання, розгляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення кваліфікації державного службовця (опосередкованого підвищення кваліфікації), затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201-20 (далі – Методичні рекомендації щодо складання, розгляду та моніторингу окремих програм) [8].

Рис. 1.2 – Питань планування та організації професійного навчання у місцевих державних адміністраціях врегульовано такими законами

Сучасна система професійної освіти базується на результатах реформ, проведених у період з 2018 по 2022 рік відповідно до цілей, завдань і напрямів,

визначених Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974-р, та з урахуванням Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р [16].

У 2022 році у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2022 року № 401 «Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету», що призвело до зменшення вартісних та натуральних показників державного замовлення НАДС на освітні послуги у сфері професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі, та Вищій школі публічного управління. Крім того, Порядком виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590, першочерговість відкриття асигнувань з державного бюджету за видатками загального фонду державного бюджету передбачено лише щодо підготовки кадрів закладами фахової передвищої та вищої освіти (підпункт 1 пункту 18), і відповідно видатки на підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану не належать до переліку пріоритетних [4].

Планування професійного навчання здійснюється не всіма його учасниками. До набрання чинності нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-ІХ складання індивідуальної програми професійного розвитку для посадових осіб місцевого самоврядування та оцінювання результатів її виконання не є обов'язковим, і наразі такий же підхід у законодавстві зберігається для голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників. Водночас

потреби у навчанні зазначеними особами визначаються і включаються до прогнозних показників державного замовлення на професійне навчання. Крім того, для депутатів місцевих рад підвищення кваліфікації є правом, а не обов'язком (частина перша статті 331 Закону України «Про статус депутатів місцевих рад») [32].

Проте згідно з пунктом 3 частини першої статті 1 Закону України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» від 20 листопада 2012 року № 5499-VI, виконавцем державного замовлення є вищий, професійно-технічний навчальний заклад, заклад післядипломної освіти, наукова установа державної та комунальної форми власності, які пройшли конкурсний відбір та з якими укладено державний контракт на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів за державним замовленням [29].

Зрозуміло, що професійний розвиток в Україні заснована на багатьох законах та постановах, але саме головний це Закон України «Про державну службу», в якому визначено, про право на професійний розвиток і зобов'язання постійно вдосконалювати професійні здібності. Координацію професійної підготовки, а також її забезпечення, формування та функціонування здійснює НАДС. Можна зрозуміти, що система підготовки фахівців розвивається, реформується і до нині, але пік реформ нинішньої професійної підготовки припадає на 2018-2022 роки. Але в цій реформі є свої недоліки та не всіма учасниками виконується план професійного навчання, які зазначені в прогностичних показниках державного замовлення на професійне навчання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДПС ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційна структура та кадровий потенціал

Головне управління ДПС у Полтавській області (далі – ГУ ДПС) є територіальним органом, утвореним на правах відокремленого підрозділу Державної податкової служби України (далі – ДПС) [31].

ГУ ДПС сприяє здійсненню юрисдикції ДПС на території Полтавської області.

ГУ ДПС планує свої зусилля:

- В межах повноважень, делегованих у порядку, затвердженому відповідним наказом ДПС, забезпечує реалізацію Політики управління персоналом в органах ДПС;

- Забезпечує в межах повноважень здійснення заходів щодо запобігання та виявлення корупції та здійснює контроль за додержанням ДПС антикорупційного законодавства в державному управлінні;

- Планує свою діяльність;

- забезпечує взаємодію з органами державної влади та органами місцевого самоврядування;

- забезпечує охорону державної таємниці відповідно до вимог режиму секретності, кібербезпеки, технічного та криптографічного захисту інформації.

А також контролює статус цієї інформації.

- забезпечує відповідно до закону надання державним органам інформації з реєстрів, банків та баз даних, що перебувають у володінні ДПС, в порядку, встановленому законом.

- здійснює комплекс заходів для забезпечення дотримання законодавства та ефективності в межах делегованих повноважень ДПС, а також для досягнення результатів, які відповідають меті, завданням, планам та вимогам держави;

- виконує планово-фінансові обов'язки в апараті ДПС, контролює використання фінансових та матеріальних ресурсів, веде, удосконалює та готує фінансову звітність, відповідає за ведення обліку трудових ресурсів та заробітної плати (включаючи сплату податку на доходи фізичних осіб у порядку, встановленому законодавством);
- здійснює ведення діловодства та діловодних проектів відповідно до встановленого протоколу;
- здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення ГУ ДПС та автоматизацію діяльності ДПС.

У складі ГУ ДПС діють ДПІ, які є його структурними підрозділами та перелік яких затверджується окремим наказом ДПС.

ДПІ діють на підставі цього Положення, у межах функцій, визначених статтею 19³ Податкового кодексу України.

Начальник ДПІ може забезпечувати загальну організацію та координацію роботи (не пов'язану з виконанням функцій, визначених статтею 19¹ Податкового кодексу України) структурних підрозділів ГУ ДПС, що територіально розміщені за адресом місцезнаходження ДПІ, з метою забезпечення їх комунікацій.

ГУ ДПС під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє в установленому порядку з територіальними органами центральних органів виконавчої влади, з обласною та місцевими держадміністраціями, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, громадськими спілками, профспілками та організаціями роботодавців, підприємствами, установами, організаціями на території Полтавської області.

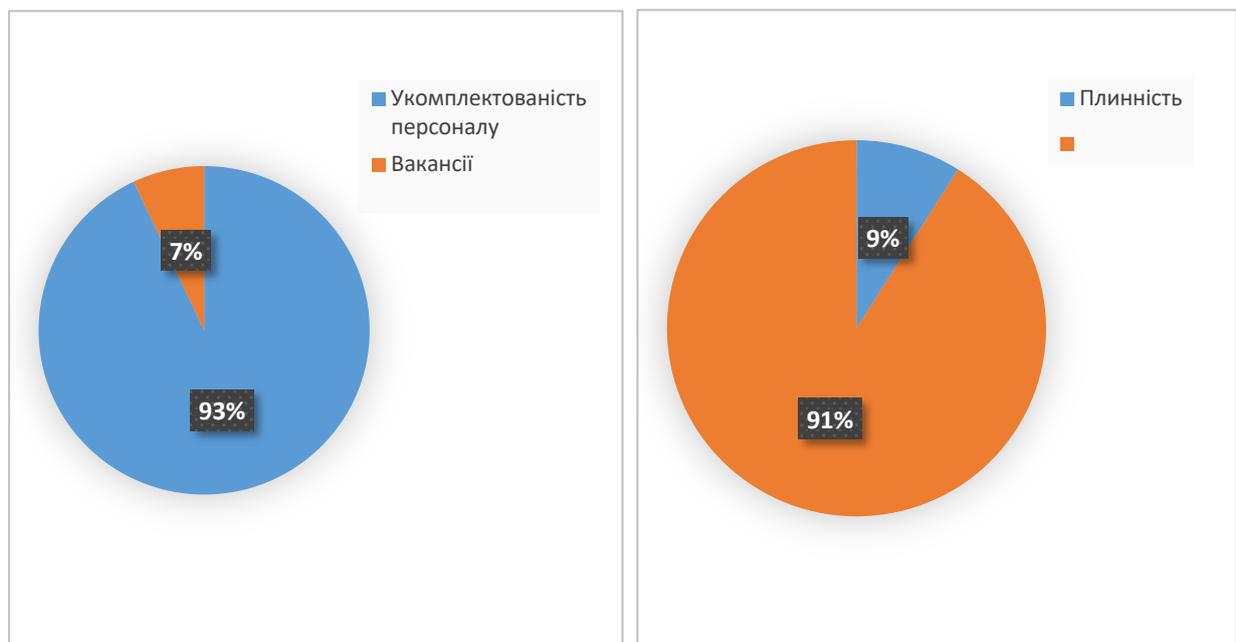
Голова ДПС має в підпорядкуванні осіб, які призначаються на посади та звільняються з посад головою ДПС відповідно до законодавства про державну службу. Заступники начальника ГУ ДПС здійснюють виконання обов'язків згідно з розподілом обов'язків, який затверджується начальником ГУ ДПС, погоджується з начальником ДПС відповідно до встановленого протоколу. ГУ ДПС оплачується за рахунок державного бюджету.

Штатну чисельність працівників ГУ ДПС затверджує Голова ДПС у межах граничної чисельності працівників, визначеної Кабінетом Міністрів України для територіальних органів ДПС.

Структуру ГУ ДПС затверджує Голова ДПС за погодженням з Міністром фінансів [26].

Організаційну структуру, штатний розпис та кошторис ГУ ДПС затверджує Голова ДПС зазначена в ДОДАТКУ А [25].

На Діаграмі 2.1. зображено інформація укомплектованості персоналу, яка складає 93%, вакансій – 7%, плинності - 9%, станом на 1 жовтня 2023 року, щодо управління персоналу. Ця інформація надається для паспорту Полтавської області кожного місяця.



Діаграма 2.1. - Інформація щодо управління персоналу станом на 01 жовтня 2023 року

Виходячи з цього, можна зробити узагальнення, що ГУ ДПС у Полтавській області є територіальним підрозділом ДПС України, який відповідає за виконання повноважень ДПС в області. ГУ ДПС взаємодіє з державними та місцевими урядовими установами та включає в себе різні самостійні структурні

підрозділи. В ньому налічується 21 самостійних структурних підрозділів та 26 Державних податкових інспекцій. По штатному розпису налічується 693 посади в Головному Управлінні ДПС у Полтавській області, з них 3 посади не відносяться до державної служби (це водії та провідні спеціалісти).

2.2. Аналіз існуючих систем та програм професійного розвитку персоналу

Метою Процедури внутрішнього навчання державних службовців ДПС (далі - Процедура) є:

- запровадження єдиної методології, побудови та розвитку системи внутрішнього навчання державних службовців ДПС;
- чітке визначення порядку взаємодії учасників Процедури; забезпечення працівників практичними інструментами для успішної реалізації Процедури.

З метою забезпечення реалізації процесу навчання державних службовців ДПС, служба управління персоналу щороку формує Тематичний план проведення внутрішніх навчань державних службовців у системі професійного навчання без відриву від роботи на наступний рік (далі Тематичний план).

Щороку до 10 грудня року, що передує звітному, відповідальний працівник служби управління персоналу формує запит (службову записку) керівникам структурних підрозділів ДПС для надання пропозицій щодо формування Тематичного плану на наступний рік, який складається з тематики, які є найбільш актуальними, необхідними в роботі всіх структурних підрозділів ДПС.

При формуванні Тематичного плану службою управління персоналом враховується, що кількість лекційних занять не може перевищувати більше двох на місяць [6].

Щороку до 20 грудня року, що передує звітному, структурні підрозділи надають пропозиції з переліком тем лекцій (висвітлення найбільш актуальних питань за напрямом роботи) з обґрунтуванням доцільності проведення, а також із визначенням відповідальних осіб за проведення лекції (лектори) та орієнтовного терміну їх проведення в межах наступного календарного року [23].

Відповідальний працівник служби управління персоналу протягом 10 робочих днів узагальнює надані пропозиції від структурних підрозділів та формує Тематичний план на наступний рік для затвердження керівником установи.

За професійною необхідністю, в межах своїх функціональних напрямів, кожний структурний підрозділ може самостійно організовувати проведення лекційних занять для працівників.

Затверджений керівником установи Тематичний план на наступний рік, доводиться структурним підрозділам до виконання. До Тематичного плану додається Анкета зворотного зв'язку для визначення рівня задоволеності проведення лекції.

На початку місяця, начальник управління персоналом надсилає запит (доповідна записка) керівникам структурних підрозділів щодо визначення дати, часу та формату запланованих на місяць лекційних занять з метою організації технічного забезпечення (бронювання залу або у разі дистанційного навчання, онлайн за допомогою Zoom форматі), а також очікувану кількість слухачів.

Протягом 2 робочих днів після відвідування заняття, надсилають заповнену анкету зворотного зв'язку до управління персоналу.

Заповнену анкету зворотного зв'язку, особа, яка відповідальна за службу управління персоналом, надсилає інструкторам, які проводять це навчання [35].

Суб'єкт системи розвитку персоналу – державний службовець, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для управління характеристики персоналу. Якщо в державній установі наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг, які зазначені на рис. 2.1. [45].

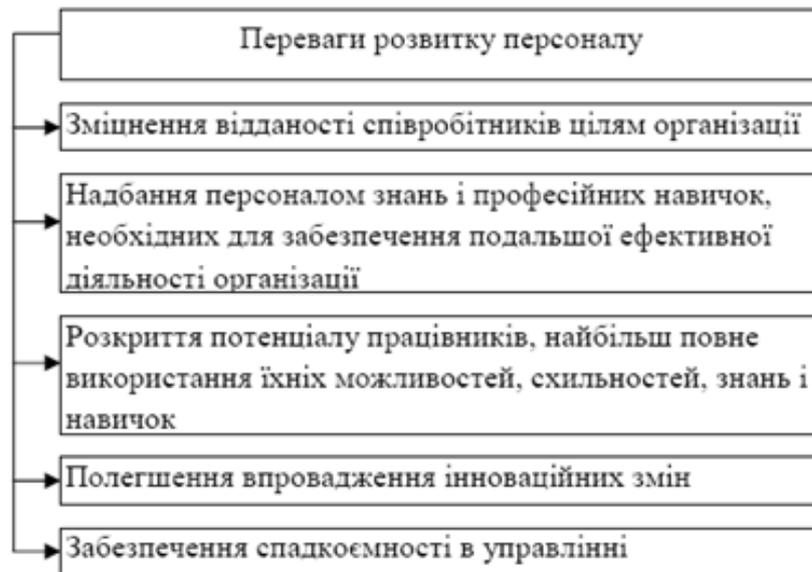


Рис.2.1. – Переваги розвитку персоналу

Міністерствам, центральним органам виконавчої влади та державним органам, юрисдикція яких поширюється на територію України, узагальнюють надані поданими їхніми територіальними органами інформацію «Про кількість державних службовців, які затверджують індивідуальні програми підвищення кваліфікації», «Зведену інформацію про індивідуальні потреби у професійній підготовці державних службовців територіальних установ у паперовому та електронному вигляді (у форматі Excel).

Територіальні органи НАДС узагальнюють і розсилають форми, представлені місцевою державною адміністрацією, в категоріях «В» і «Б», «Інформація про кількість посадових осіб, які затверджують індивідуальні програми підвищення кваліфікації», «Інформація про індивідуальні потреби в професійній підготовці державних службовців, які займають державні посади». Інформація НАДС надсилають в паперовій та електронній формах (у форматі Excel) (окремо для кожного регіону та Києва).

Виходячи з цього, щоб отримати результат, потрібно зробити звіт в Excel таблиці, до якої входять такі данні: прізвище та ім'я, категорія, найменування професійної компетентності, види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними та/або короткостроковими програмами, самоосвіта, орієнтовні напрями/теми професійного навчання).

Данні вносяться з індивідуальної програми професійного розвитку, які заведені для кожного держслужбовця. Зразок наведений в ДОДАТКУ Б.

З наведеного звіту робим зведену таблицю. Як її зробити, розповідається у відео інструкції щодо заповнення форми узагальнення індивідуальних потреб 2022-2023, на сайті Національного агентства з питань державної служби, у розділі Професійне навчання [5].

У процесі обговорення змісту завдань і ключових показників посадова особа повинна знайти спільне розуміння бачення, загального внеску державного службовця в пріоритетні завдання структурного підрозділу на майбутній рік, підсумки роботи Державної установи (в залежності від повноважень, прав і обов'язків посадової особи). Результати індивідуальних співбесід покликані допомогти встановити пріоритети для персоналу та покращити ключові показники [36].

На рисунку 2.2. зображено перелік питань, які рекомендуються послуговуватися на індивідуальній бесіді.

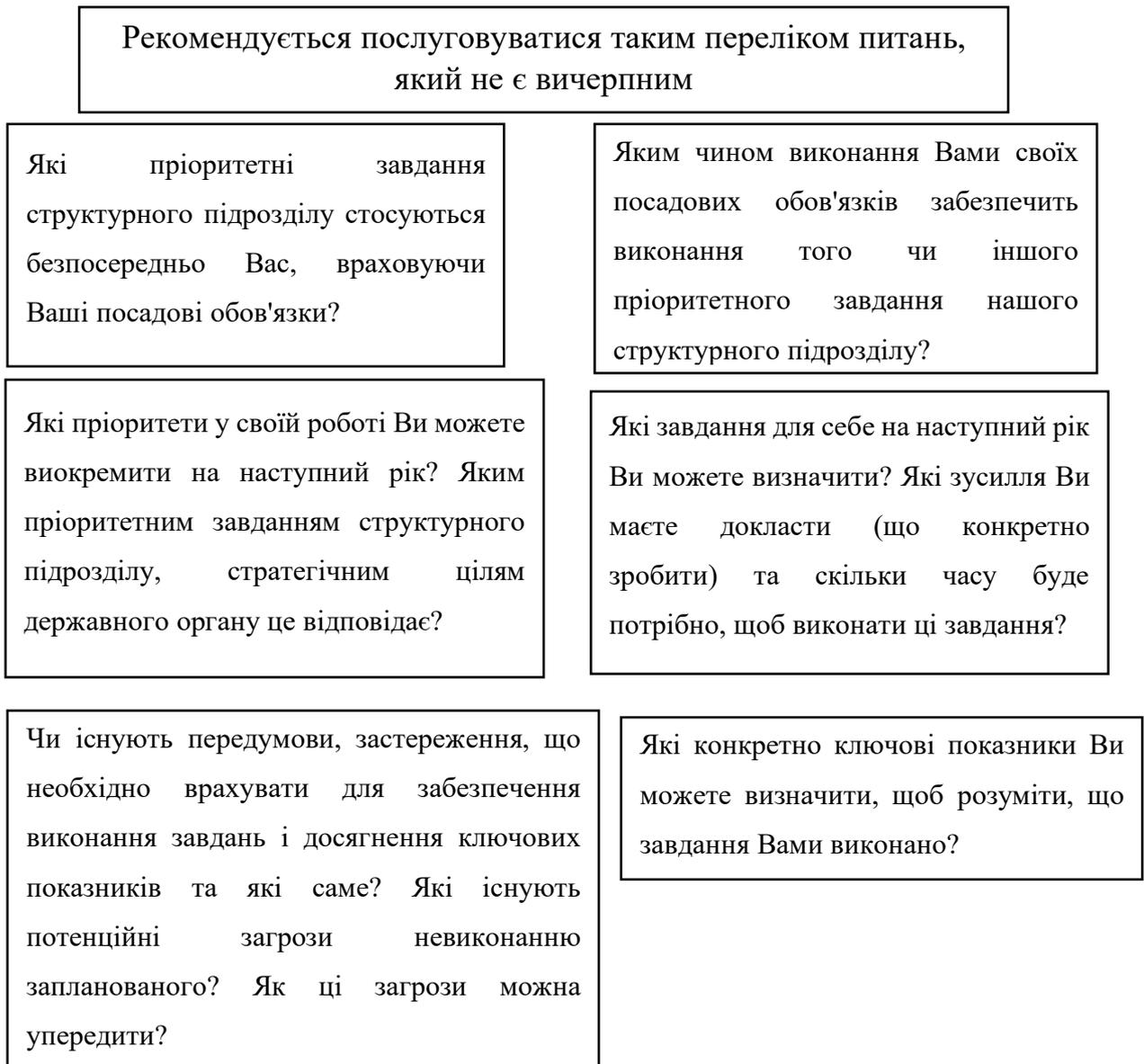


Рис. 2.2. – Запитання для обговорення на індивідуальній бесіді

Дивлячись на це, можна зрозуміти, що глобалізація державних службовців в ДПС дозволяє створити єдину внутрішньо-системну методологію навчання і надати практичні інструменти для її успішного впровадження. Щороку управління персоналу розробляє тематичні план, орієнтований на внутрішнє навчання і враховує рекомендації структурних підрозділів. Крім того, кожен підрозділ може викладати самостійно. Начальник управління запитує у організації технічні моменти, такі як дата, час і формат занять, запланованих на місяць. Також створюється опитування зворотного зв'язку, щоб дізнатися оцінку задоволеності навчанням. Державні установи визначають індивідуальні вимоги

до професійної підготовки державних службовців і передають цю інформацію до НАДС. А індивідуальні співбесіди проводяться для того, щоб визначити найважливіші завдання державних службовців та розробити ключові показники.

2.3. Оцінка ефективності програм професійного розвитку персоналу

Національне агентство України з питань державної служби досліджували професійний розвиток персоналу, проводивши опитування державних службовців та враховуючи освітні послуги, що надаються в системі професійної освіти державних службовців, зокрема, їх задоволеність пропонованим ступенем професійної освіти. Загальні методи та форми розвитку з голови місцевої державної адміністрації, його першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих зборів. Дата проведення опитування було з 27.04.2021 по 22.05.2021 на онлайн-платформі Google Forms.

В опитування взяли участь 26 633 особи, з них:

- 0,1% від загальної кількості респондентів займали посади державної служби категорії «А»;
- 28,5% займали посади державної служби категорії «Б»;
- 71,4% займали посади державної служби категорії «В».
- Із загальної кількості учасників опитування:
 - 6% - залучені займають посади державної служби в міністерствах;
 - 9% - інші центральні органи виконавчої влади;
 - 34,4% - територіальні органи центральні органи виконавчої влади;
 - 7,8% - залучені місцеві органи виконавчої влади;
 - 48,8% - входять до складу інших державних органах, на яких шириться дія Закону України «Про державну службу».

Результати дослідження засвідчили, що систему професійної підготовки керівного складу переважно складала особи, які займалися самоосвітою, 10 811 (40,6%) державних службовців отримали знання загального або спеціального профілю, а 894 (3,4%) отримали ступінь магістра за фахом «Управління та

адміністрування». Найменш поширеним видом підвищення кваліфікації державних службовців є стажування. Лише 0,4% (102) респондентів брали участь у внутрішніх навчальних програмах для державних установ України та інших країн. Враховуючи спільність отриманих результатів (дані про державних службовців, які пройшли курси підвищення кваліфікації), загалом у системі освіти державних службовців ці спеціалісти наділені послугами з підвищення кваліфікації регіональними центрами підвищення кваліфікації (27,4 %), Українська школа управління (26, 1%) та університети (24,9%). Можна зробити висновок, що більшість учасників, понад 50% опитаних, пройшли навчання в українських школах менеджменту та регіональних центрах підвищення кваліфікації, а також в інших центрах регіонального розвитку.

Коли його запитали, як вибрати програму підвищення кваліфікації, більшість респондентів пов'язали предмет навчання з обраною професією. В результаті 70% респондентів обрали програми підвищення кваліфікації, орієнтовані на основні види професійної діяльності. Крім того, для 30% респондентів важливим фактором вибору є кількість високоспеціалізованих освітніх програм (кредити ЄКТС), причому понад 23% обирають високоспеціалізовані освітні програми.

В рамках опитування учасників також попросили прокоментувати, чи виправдалися їхні очікування щодо освіти. Майже половина з них (47,5%) погодилися з цими очікуваннями. Оскільки респонденти керувалися вибором предметів, що надають освітні послуги для підвищення кваліфікації, 8% програм були повністю профінансовані, 34% були частково профінансовані, а решта залишилися без фінансування. 6% респондентів не виправдали своїх очікувань щодо професійного розвитку. Приблизно такий же відсоток респондентів залишився задоволений якістю програм підвищення кваліфікації. 53,8% повністю задоволені і 35,5% частково задоволені. 5,8% респондентів повністю або частково незадоволені якістю програм підвищення кваліфікації.

Загальні результати опитування показують, що респонденти підкреслюють важливість забезпечення якості програм професійного розвитку. Учасників

опитування попросили оцінити навчальну програму на основі критеріїв, визначених як повнота знань, актуальність і новизна знань, корисність знань і потенційне застосування знань, стиль навчання і якість наданих матеріалів. Респонденти оцінили чіткість інформації (67,7%), актуальність (57,6%) та стиль навчання (54,7%) як найбільш ефективні.

Водночас викликає занепокоєння той факт, що лише 42,4% респондентів, які висловилися на користь новизни знань у програмах професійного розвитку, отримали найнижчі оцінки за такими критеріями для оцінки програм професійного розвитку як новизни знань [11].

Відповіді учасників опитування дають підстави зробити висновок про те, що система професійної освіти в основному відповідає потребам державних службовців у розвитку їх професійних здібностей. Зокрема, 90,4% респондентів заявили, що повністю або частково поглибили свої знання та навички на основі результатів професійного розвитку [40].

Водночас для 6,4% респондентів професійний розвиток частково або повністю не дав результатів. Дослідження також досліджувало мотиви професійного розвитку державних службовців. В якості основної мотивації професійної освіти 28,6% вказали бажання поліпшити свої знання, навички та здібності, 14,1% бажали виконувати свою роботу і юридичні вимоги більш ефективно і якісно, а 38,3% вибрали усі три фактора.

Загалом, результати опитування демонструють позитивне сприйняття та високий рівень задоволеності організацією професійної освіти більшістю державних службовців, які вважають, що їх професійний розвиток позитивно вплине на якість та ефективність їхньої професійної діяльності [11].

Для того, щоб зрозуміти ефективність програм професійного розвитку персоналу в ГУ ДПС у Полтавській області, формували, працівники управління персоналу, в google формі, опитування щодо рівня залученості персоналу Головного управління ДПС у Полтавській області.

Для створення опитування, надавали в установі методичні рекомендації виданим Національним агентством України з питань державної служби, на яку покладалася.

Цілі опитування полягають у наступному:

Визначити рівень залученості персоналу державних установ, визначити ключові фактори, що впливають на залученість персоналу державних установ;

Визначити напрямок розвитку політики управління персоналом і найбільш ефективні інструменти управління персоналом державних установ, необхідно враховувати відгуки співробітників державних установ;

Підвищення рівня ефективності роботи посадових осіб державних органів шляхом вдосконалення політики управління персоналом, спрямованої на підвищення показників залученості персоналу.

Для визначення рівня залученості державних органів рекомендується встановити наступні показники:

- Повна участь державних службовців, емоційна участь державних службовців;
- Обов'язкова і нормативна лояльність персоналу державних органів;
- Задоволеність персоналу державної установи фактором задоволеності.

Показники рекомендується вживати у такому значенні:

1 Залучення персоналу - це підхід, з яким працівники працюють, коли бачать сенс своєї роботи в тому, щоб максимально використати свої зусилля для досягнення цілей та цінностей державної установи, в якій вони працюють, та сприяти успіху державної установи. Залучення персоналу державної установи є результатом створення умов у державній установі для повної реалізації потенціалу співробітника.

2 Емоційна залученість персоналу - це елемент загальної залученості, заснований на емоційному елементі. Працівник пишається тим, що працює на державній службі, поділяє бачення і місію державних установ, ототожнює себе з їхніми цінностями. У цьому дослідженні емоційна прихильність

використовується в контексті приналежності до Державної служби в цілому (а не відношення до конкретної державної установи).

3 Лояльність персоналу - це зобов'язання працівника залишатися на державній службі без урахування прихильності до Державної служби та інших обов'язків.

4 Вимушена лояльність персоналу, - це прихильність працівників до Державної служби, оскільки важко знайти іншу роботу. Нормативна лояльність персоналу через почуття прихильності до Державної служби, прихильність працівників до Державної служби, особисте ставлення, яке ускладнює зміни. При проведенні опитування рекомендується об'єднати обов'язкову лояльність і нормативну лояльність в 1 елемент і проаналізувати їх в порівнянні із загальними і емоційними показниками залученості співробітників.

5 Задоволеність персоналу - задоволеність співробітників різними аспектами роботи і умов праці, а саме організацією роботи, управлінням, визнанням і оплатою праці, можливостями розвитку і кар'єрного зростання, умовами праці та іншими аспектами роботи.

В опитуванні рекомендується вимірювати наступні фактори задоволеності:

- управління організацією;
- управління змінами;
- безпосередній керівник; кар'єрне зростання
- навчання та розвиток;
- організація праці;
- комунікація між структурними підрозділами;
- команда;
- автономія та вплив на результат; визнання та оплата праці;
- управління результативністю.

Кожне з питань та опитувальника рекомендується оцінювати за шкалою із такими критеріями:

- абсолютно не згоден;
- скоріше не згоден

- частково згоден, частково ні;
- скоріше згоден - абсолютно згоден;
- не знаю/важко відповісти.

В переліку питань для опитування рекомендується передбачати стандартні демографічні запитання, відповідь на які є обов'язкова, а саме: вік, посада, категорія посади, стаж роботи у державному органі, в якому працівник працює зараз, загальний стаж роботи на державній службі, а також рекомендується зазначати категорію посади державної служби, рівень посади в структурі державного органу (наприклад, керівник самостійного структурного підрозділу або керівник структурного підрозділу в складі самостійного структурного підрозділу), місцезнаходження та назву державного органу. Але ми за для збільшення анонімності, залишили лише питання про рівень посади, скільки років працюють у податковій службі та добавили питання у якому структурному підрозділу працюють (50 структурних підрозділів знаходяться в Полтавській області) (Додаток В).

Питань 50, на які потрібно відповідати за критеріями, яких зазначено вище, та 1 питання в якому працівник державного органу може надати власні пропозиції щодо покращення своєї службової діяльності (ДАДАТОК Г).

Перелік питань та тверджень для опитування:

- 1 Я виконую цікаві задачі
- 2 Я б порадив(ла) друзям та знайомим свій державний орган (ГУ ДПС), як гарне місце роботи
- 3 Робота надихає мене робити більше, ніж від мене вимагається
- 4 В найближчі роки я планую працювати в державному органі, в якому працюю зараз
- 5 Я висловлював(ла) пропозиції щодо покращення методів роботи
- 6 Я пишаюся тим, що працюю державним службовцем
- 7 Державний орган, в якому я працюю, має гарну репутацію
- 8 Моя робота важлива для людей та країни
- 9 Мені подобається моя робота

- 10 Мені важко знайти іншу роботу, що цілком мене влаштує
- 11 До іншої роботи мені було б важко звикнути
- 12 Я звик (ла) до своєї роботи та колективу
- 13 Зміна роботи вимагала б від мене надто багато зусиль
- 14 На мою думку, керівництво державного органу приймає вірні рішення (згідно з розподілом обов'язків)
- 15 Керівники державного органу відкрито та чесно говорять, як про досягнення, так і про проблеми (згідно з розподілом обов'язків)
- 16 Я довіряю керівництву державного органу (згідно з розподілом обов'язків)
- 17 Мені зрозуміло, навіщо та які зміни відбуваються в нашому державному органі
- 18 В нашому державному органі стимулюють та підтримують ініціативу працівників
- 19 Мій безпосередній керівник консультує мене по складних питаннях
- 20 Мій безпосередній керівник надає зворотній зв'язок, який допомагає мені покращувати роботу
- 21 Мій безпосередній керівник ставить переді мною чіткі цілі, ясно формулює задачі
- 22 Мій безпосередній керівник ставиться до працівників з повагою
- 23 Мій безпосередній керівник пояснює мені, чому та з якою метою мені ставляться ті чи інші задачі
- 24 Я бачу перспективи кар'єрного зростання протягом 2-3 років
- 25 Моя кар'єра, в першу чергу залежить від моїх вмінь та якості роботи
- 26 Я розумію, що потрібно зробити для кар'єрного зростання
- 27 На моїй роботі я можу розвиватися, як професіонал
- 28 Мій безпосередній керівник навчає та допомагає мені розвиватись
- 29 Навчальні курси, які я прохожу на роботі, відповідають моїм потребам
- 30 Я можу спланувати свою роботу протягом тижня без форс-мажорів

- 31 В мене є все (інформація, повноваження та ін.), щоб виконувати свої посадові обов'язки та завдання
- 32 На роботі час не марнується на зайві справи
- 33 Наявні процедури та методи роботи допомагають ефективно працювати
- 34 Я швидко отримую необхідну інформацію або допомогу у колег з інших підрозділів
- 35 Більшість питань співпраці з іншими підрозділами можливо вирішити без втручання керівника
- 36 В нашому самостійному структурному підрозділі прийнято допомагати один одному та ділитися інформацією
- 37 В нашому самостійному структурному підрозділі панує дружня атмосфера
- 38 В нашому самостійному структурному підрозділі ми відкрито та конструктивно вирішуємо проблеми та спірні питання
- 39 Я можу вплинути на рішення керівника
- 40 Я самостійно приймаю рішення в зоні повноважень, мені не потрібно завжди чекати погодження керівника
- 41 Безпосередній керівник цікавиться моєю думкою з важливих питань
- 42 Я задоволений своєю заробітною платою
- 43 Моя праця оплачується справедливо, порівняно з колегами
- 44 Моя заробітна плата залежить від того, як я працюю, і який даю результат
- 45 Я чітко розумію, як визначаються всі складові моєї заробітної плати
- 46 Мені встановлені цілі, завдання та KPI's на рік
- 47 Мої цілі досяжні, а завдання та KPI's реалістичні
- 48 Я знаю, що потрібно зробити, аби досягти цілей та виконати всі завдання та KPI's
- 49 Виконання моїх KPI's оцінюється за чіткими та зрозумілими критеріями

50 Я вірю, що за результатами опитування будуть вжиті пріоритетні заходи

51 Пропозиції щодо покращення роботи державного органу, в якому я працюю

Опитування пропонується проводити такими етапами, які зазначені на рис. 2.3. [19].



Рис. 2.3. – Етапи проведення опитування

За рекомендаціями Національного агентства України з питань державної служби, вони надіслали власний звіт в Excel таблиці в якій вже встановлені форми для підрахунку.

Задача полягала в тому, щоб підігнати дану таблицю, під наші питання, тому що деякі з питань змінювалися, щоб було зрозуміліше. Та під'єднати готову таблицю до електронної таблиці у Google форму, щоб вона синхронізувалася (ДАДАТОК Д).

Дане опитування вже запустилося по всім структурним підрозділам Полтавської області, та вже пройшли 549 осіб (рис. 2.4.).

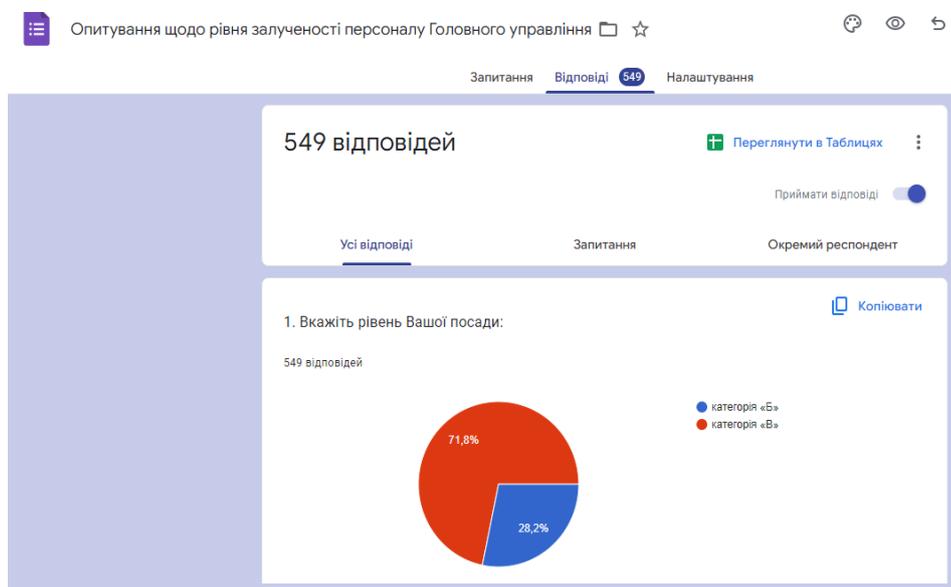


Рис. 2.4. – Опитування увійшло в дію, та має вже результати

Обробляючи результати опитування та беручи до уваги питання, які пов'язані з професійним розвитком персоналу, можна визначити таку інформацію: демографічний показник в опитуванні зазначений на рис. 2.5. показує, що 72% пройшли опитування посад категорії «В», 28% категорії «Б», на рис. 2.6., зазначено, що 7% мають стаж роботи від 0-1 року, 17% від 2-10 років, 29% від 10-20 років, а 47% більше 20-ти років, щодо інформаційного показника, можна зрозуміти, що на рис. 2.7. визначено 68% рівня загальної залученості персоналу, 77% рівень емоційного залученості персоналу, 56% рівень вимушеної та нормативної залученості, 70% рівень задоволеності умовами, а також на рис. 2.8. бачимо, що рівень задоволеності потреб у професійному розвитку та навчанні більшість задовольняють, це 74 % задоволені у професійному розвитку

та навчанні; 76% вважають, що вони можуть на роботі розвиватися як професіонал, 20% частково згодні, а 4% не згодні; 82% вважають що їхній безпосередній керівник навчає та допомагає розвиватися, 14; частково згодні, та 4 не згодні; 63% повідомляють, що навчальні курси які вони проходять на роботі відповідають їхнім потребам, 26% частково згодні, а 11 % не згодні.

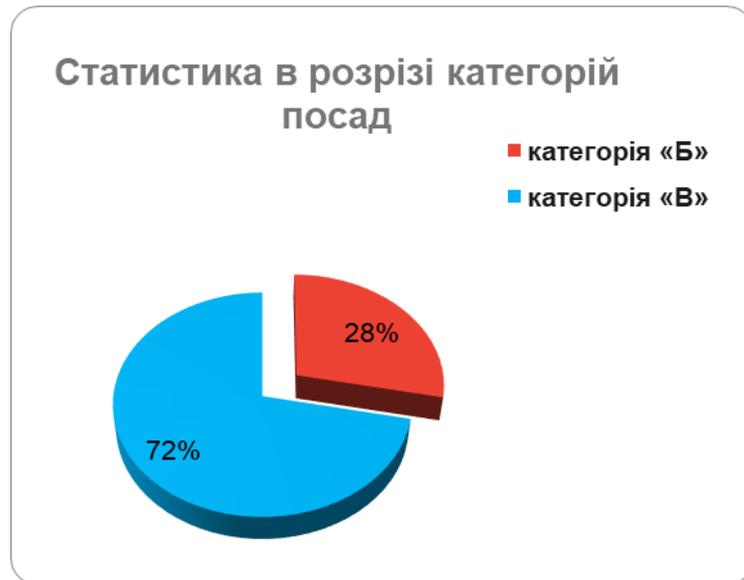


Рис. 2.5. - Статистика в розділі категорії посад



Рис. 2.6. - Статистика персоналу за стажем роботи на державній службі

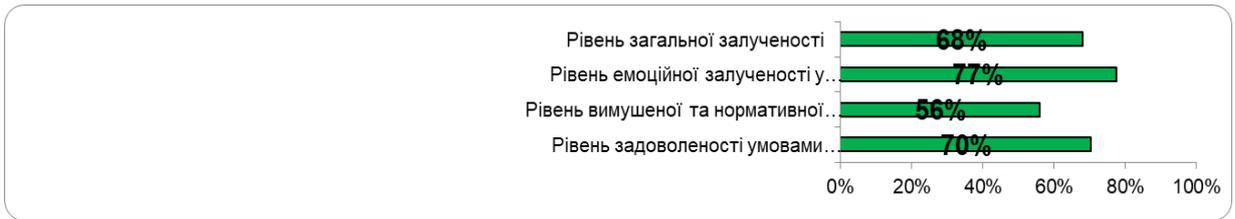


Рис. 2.7. - Показники залученості персоналу

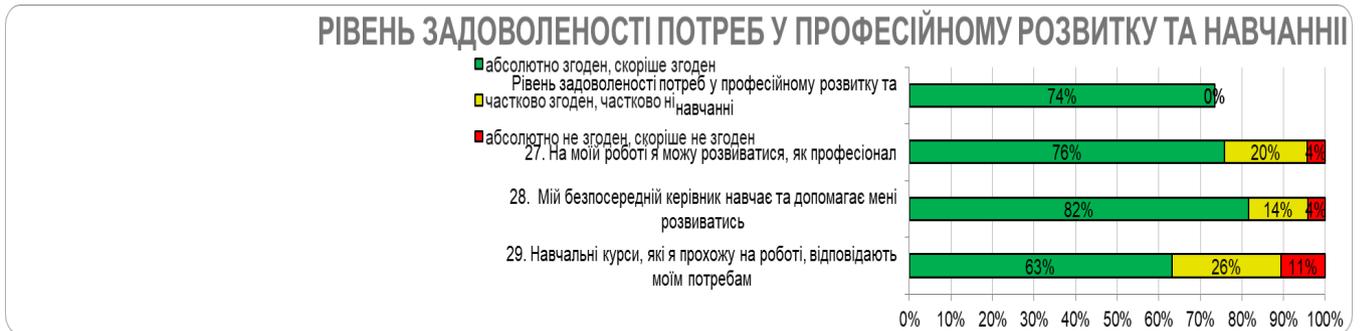


Рис. 2.8. - Рівень задоволеності потреб у професійному розвитку та навчанні

Дивлячись на пропозиції, які надавали працівник (рис. 2.9.), багато було пропозицій для удосконалення комп'ютерних навичок.

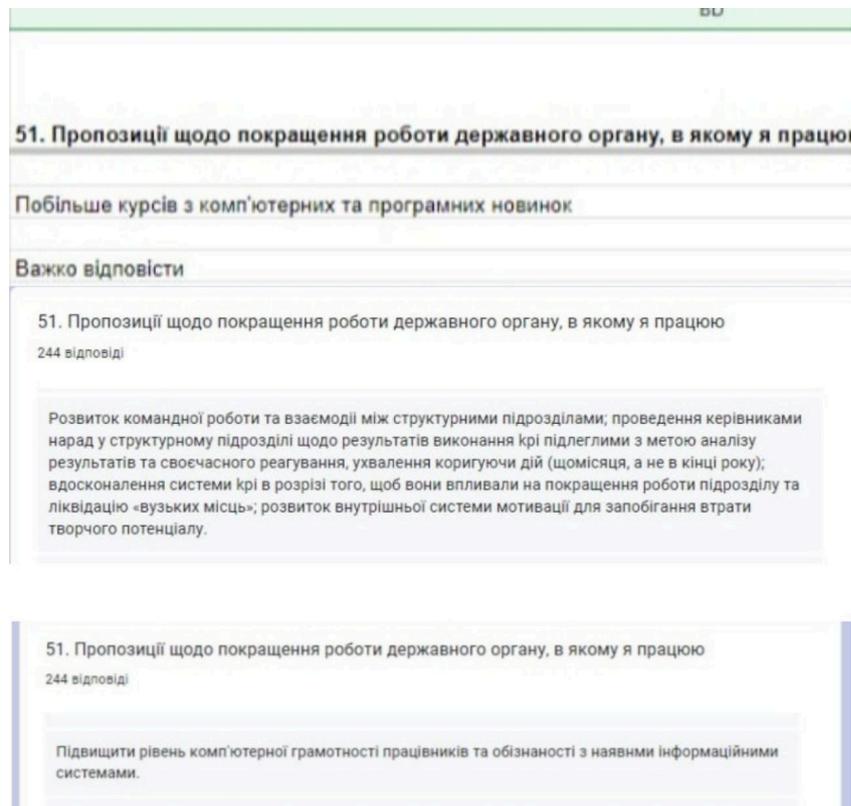


Рис. 2.9. –Вибірковий перелік пропозиції щодо покращення роботи державного органу

Гарантія фінансування професійної освіти, що є одним з найважливіших принципів системи професійної освіти, завжди знаходиться під загрозою. Урядова практика затверджує обсяг замовлень державних фахівців на поточний рік у другій половині того ж року, тому можливість ефективної організації професійного розвитку відповідно до державних замовлень значно обмежена в часі. Сума витрат на професійну освіту в річному державному бюджеті визначається відповідно до фактичної ситуації.

Тому можна зазначити, що опитування яке проводили НАДС, було ефективне, зрозуміло, що більшість учасників були задоволені запропонованим рівнем підготовки. Також більшість учасників мають стимул до професійного навчання, через бажання розширити свої знання, уміння та навички.

Що до опитування, яке проводилося в ГУ ДПС у Полтавській області, можна також зазначити, що більшість задоволені професійному розвитку та навчанні. Але в 51 питанні, там де надавали пропозиції, зазначали, що їм не вистачає навчань з комп'ютерних навичок.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДПС ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу органів державної влади

Важливою тенденцією суспільного розвитку Європейського співтовариства є впровадження інновацій для ефективного та результативного управління публічною сферою. Економічна, політична та культурна глобалізація, реіндустріалізація та пов'язана з ними ефективність використання державних ресурсів розглядаються як необхідні кроки для переходу до суспільства, заснованого на знаннях. У сучасному контексті адміністративно-управлінська освіта повинна відповідати пріоритетам суспільства, гарантувати належний рівень життя, сприяти розвитку публічного сектору та виступати багатовимірною ареною інтеграції у світове співтовариство.

Наразі в нашій країні відбувається активний пошук інструментів модернізації в рамках професійного навчання державних службовців. Це пов'язано з тим, що фінансові ресурси розпорочені, а зв'язки між компонентами чітко не встановлені.

Сучасне професійне навчання на державній службі характеризується наступними особливостями:

- надмірна диференціація, що не забезпечує конкурентоспроможність та універсальність людських ресурсів і вимагає базовості та глобальності навчання;
- недостатня мобільність, зміст навчання не корелює з реальною соціальною ситуацією;
- довготривала підготовка державних службовців у системі Національної академії державного управління при Президентіві України, що створює необхідність оптимізації навчального процесу на основі кластерного підходу;

– не відображає довгострокового переходу до стандартів ЄС та необхідності радикалізації підготовки кадрів і посилення міжнародної співпраці.

Основна причина невдач полягає в тому, що нинішній уряд спочатку був зацікавлений у відновленні адміністративної спроможності держави шляхом відродження або створення нових ієрархічних структур і відносин. Особливо на ранніх етапах адміністративної реформи це завдання зводилося до вдосконалення та раціоналізації інституційного регулювання державної служби. Однак посилення залучення нових елітних груп до нових елітних груп до процесу пошуку політичної ренти та посилення їхнього контролю над фінансовими активами підірвало послідовне і далекосяжне прагнення адміністративної реформи до збереження поточного рівня підготовки державних службовців. Це, на нашу думку, є одним з багатьох факторів, що призвели до суспільного гніву на ранніх етапах Революції Гідності.

У процесі реалізації пріоритетів державної кадрової політики професійного державних службовців має бути посилене за такими напрямками:

– забезпечення безперервного професійного професійного навчання;

– суспільно-політичні зміни в Україні, національні політичні пріоритети, зокрема управління змінами, європейська інтеграція, децентралізація, безпека і оборона України, антитерористична діяльність, боротьба з корупцією та протидія корупції в державних органах, зв'язки з громадськістю, електронне урядування в державних органах, проєктний менеджмент, навчання лідерству, ведення переговорів, розробка та оновлення спеціалізованих програм та короткострокових тематичних семінарів/програм з урахування навичок, володіння державною мовою;

– впровадження європейські освітні стандарти, інноваційні моделі та інтерактивні методи навчання у процесі підготовки управлінців;

– забезпечення проведення лекцій та консультацій з навчальних тем представниками державних та громадських організацій, науковцями та провідними експертами;

- моніторинг навчальних потреб у підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- проведення соціологічних опитувань та моніторингу якості навчання, проведення опитування щодо рівня задоволеності потреб та підготовка пропозицій щодо вдосконалення змісту навчання та технологій його реалізації;
- проведення наукових досліджень з питань випереджаючого розвитку людських ресурсів державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- вивчення, узагальнення та впровадження вітчизняного і міжнародного досвіту з питань їх професійного розвитку.

Адміністративно-правове регулювання професійної підготовки в контексті адміністративної реформи в Україні як на рівні законодавчої ініціативи центральних органів виконавчої влади, так і на рівні відомчого контролю має сприяти розвитку творчих навичок, адаптації, мобілізації та розподілу, здібності управлінського персоналу, що може призвести до створення системи професійної підготовки, яка є специфічною для країни та відповідає потребам країни.

Система підвищення кваліфікації державних службовців в умовах адміністративної реформи в Україні забезпечує відповідність якості навчання сучасним науково-технічним вимогам інноваційного розвитку управлінського сектору лише за умови, що концепція її проектування та реалізації ґрунтується на таких принципах:

1 метою системи підвищення кваліфікації є формування компетентних, візіонерських та інноваційно орієнтованих людських ресурсів, здатних забезпечити ефективне функціонування сектору державного управління в умовах розвитку, що характеризуються адаптацією національного законодавства відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом;

2 система вузькоспеціалізованої професійної підготовки кадрів для публічного управління формується в межах регіонального освітньо-наукового та адміністративно-громадського комплексу і забезпечує інтеграцію освіти, науки та публічного управління;

3 основними методологічними підходами до проектування системи підготовки є системний, ресурсний, компетентнісний, прогностичний, технологічний та кластерний підходи;

4 зміст підвищення кваліфікації державних службовців організовується на основі принципів територіальної автономії, інтеграції, освітнього розвитку, диференціації, варіативності, подальшого розвитку професійного навчання, соціального партнерства, мотивації та орієнтації на саморозвиток і визначається вимогами інноваційного розвитку відповідного сектору;

5 реалізація системи підвищення кваліфікації державних службовців залежить від ступеня розвитку у сфері потреби і мотивації та готовності всіх суб'єктів освітнього процесу до підвищення кваліфікації;

6 гармонізація професійної автономії на всіх етапах професійного розвитку особистості є ефективним інструментом реалізації системи підвищення кваліфікації та забезпечує інноваційність і готовність державних службовців до підвищення кваліфікації;

7 організаційно-педагогічні умови реалізації системи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні включають:

- моніторинг вимог інноваційного розвитку сфери професійної діяльності державних службовців до рівня освіти;

- підготовку професійних об'єднань кандидатів на посади державних службовців на етапі довузівської підготовки;

- організацію інноваційного освітнього процесу в технічних і гуманітарних університетах та розробку механізмів взаємодії соціальних партнерів освіти, науки, державного управління та органів державної влади в регіоні;

8 Ефективність системи підвищення кваліфікації оцінюються на довузівському етапі за якістю підготовки абітурієнтів, їх зацікавленістю у навчанні в галузі державного управління, а на університетському етапі – затребуваністю випускників на ринку праці, працевлаштування випускників на державній службі та в органах місцевого самоврядування, швидким кар'єрним просуванням та задоволеністю випускників результатами свого професійного і соціального розвитку.

Комплексні установи, що здійснюють управління професійним навчанням державних службовців, повинні створити внутрішні механізми регулювання всіх організаційно-правових елементів системи навчання, забезпечуючи гнучкість, узгодженість та відповідність цілям і завданням інституційного управління для всіх видів і форм навчання, зокрема вимогам, що ґрунтуються на відповідних національних стандартах.

Сьогодні, в умовах реформ та місцевої автономії, слід підкреслити, що змінюються основні цілі, функції та структурні принципи державного управління, а також відбулася парадигмальна зміна місця та місії державного управління у відносинах між державою, ринком та громадянським суспільством. Якщо стара парадигма включала бюрократичну модель державного управління, то нова парадигма включає нову адміністративну моделі.

Для вирішення існуючих проблем удосконалення організації управління професійною освітою на державній службі необхідно переглянути критерії оцінювання діяльності персоналу. Природа організації професійного навчання державних службовців об'єктивно зумовлює відповідний підхід до його правового регулювання. Це правове регулювання проявляється у забезпеченні освітньої діяльності нормами та інститутами різних правових галузей, які утворюють певний правовий комплекс, змістом якого є об'єктивні закономірності розвитку наукового знання.

Тому, можна зробити таке узагальнення, що відсутність правової системи вдосконалення правового забезпечення професійного розвитку державних службовців, безсистемність формування нормативно-правових актів,

суперечливість їх розробки та прийнятності, фрагментарність підходів до вирішення кадрових проблем в органах державної влади не роблять державну службу більш привабливою. Аналіз отриманих результатів за цим напрямком свідчать, що подальша модернізація позитивно вплине на вдосконалення державної системи освіти загальнопрофесійного спрямування, у тому числі підготовки кадрів для державної служби, що забезпечить формування професійної компетентності за загальною та стратегічною, технічною та комунікативною складовими відповідно до потреб економічного і соціального розвитку держави.

Проаналізувавши все вищевикладене, можна зрозуміти, що вдосконалення професійного розвитку персоналу Державної служби України є важливим завданням з кількох причин:

- Підвищення ефективності та якості роботи: Завдяки постійному навчанню та розвитку співробітники можуть здобувати нові знання, навички та інструменти для більш ефективного використання своєї завдань.
- Переваги перед зміною: На сьогодні умови праці швидко змінюються під впливом технологічних, економічних і соціально-культурних змін. Професійний розвиток дозволяє персоналу адаптуватися до нових труднощів і змін у робочому середовищі.
- Підтримка стратегічних цілей установи: Ініціативи цільового професійного розвитку можуть бути створені для виконання стратегічних цілей і завдань конкретного державного органу.
- Підвищення конкурентоспроможності: Сучасні знання та навички персоналу роблять установи Державної служби більш конкурентоспроможними та сприяють їх ефективності та здатності вирішувати важливі суспільні проблеми.
- Забезпечення найвищих стандартів етики та професіоналізму: Професійний розвиток може включати етичні аспекти роботи на державній службі, які допомагають підтримувати високі стандарти професійної поведінки серед працівників.

– Розвиток лідерства: Програма розвитку персоналу визначає та розвиває талановитих державних службовців, які мають вирішальне значення для забезпечення сталого лідерства на державній службі. У контексті реформи державного управління виникають нові проблеми, пов'язані з духовною, професійною, нормативною та правовою доцільністю діяльності державних органів. Реалізація політики європейської інтеграції поставила питання про пріоритетні функціонального поліпшення нарощування інституційного потенціалу державних установ та розвитку людяності. Одна з передумов модернізації та вдосконалення державних службовців є розвиток лідерства, яке може призвести до кращих і тривалих реальних змін та стійкого результату.

– Підвищення суспільної довіри: Здатність персоналу ефективно виконувати свої обов'язки за допомогою професійного розвитку, може підвищувати довіру громадськості до державних установ та покращити сприйняття громадськістю їхньої роботи.

При створення пропозицій щодо підвищення кваліфікації працівників інших державних установ в Україні враховували такі аспекти:

– Провели всебічне дослідження навичок і прогалин в знаннях установи, щоб визначити сфери, які потребують покращення.

– Встановили конкретну мету, пов'язаних з професійним розвитком, яка відповідає стратегічним пріоритетам установ індивідуальним кар'єрним цілям персоналу.

Через це, можна рекомендувати для інших органів державної служби в Україні, щодо професійного розвитку персоналу, такі стратегії та програми:

– Запуск навчальних програм для вдосконалення технічних і цифрових навичок, щоб відповідати вимогам сучасного управління та електронного урядування. Досягнення технологій швидко змінюють вимоги до навичок працівників. Відсутність належних технічних і цифрових навичок може стати перешкодою на шляху до успіху в роботі, де великий обсяги даних, штучний інтелект, блокчейн і інші технології стали нормою в області управління. Співробітники, які розуміються на сучасних технологіях, можуть швидко

застосовувати нові ідеї та методи у своїй роботі. Це також допомагає покращити діалог між громадянами та урядами, надаючи більш ефективні та прозорі послуги.

- Заохочувати до спільного навчання та обміну знаннями між різними відділами та організаціями шляхом створення механізмів.

- Проводити регулярні семінари та воркшопи для обговорення та впровадження новітніх методів роботи та стратегій у державному секторі.

- Створити електронну базу знань, де співробітники зможуть обмінюватися досвідом, найкращими практиками та матеріалами для покращення робочих процесів.

- Активізувати участь працівників у професійних спільнотах та асоціаціях для зміцнення професійних спільнот та обміну ідеями.

- Створити систему моніторингу та звітності щодо планів розвитку, щоб визначити їх ефективність і вчасно вносити корективи.

- Створити культуру безперервного навчання, де співробітники відчуватимуть підтримку та заохочення до саморозвитку.

- Так як ми йдемо до Європи, то можна б було укласти партнерські угоди з європейськими організаціями та інститутами для обміну досвідом, навчання та адаптації до європейських стандартів.

- Створити програму обміну співробітниками з європейськими партнерами для вивчення кращих практик і набуття нового досвіду.

- Виділити відповідну кількість ресурсів у бюджеті установ для діяльності з професійного розвитку, включаючи зобов'язання витратити гроші на розвиток персоналу.

Дотримуючись цих пропозицій, державні служби в Україні може розширити здібності, знання своїх працівників, створивши компетентну та прагнучу робочу силу, яка зможе задовольнити зростаючі потреби організації та надавати ефективні державні послуги.

3.2. Напрямки вдосконалення існуючих систем та програм професійного розвитку персоналу в ГУ ДПС у Полтавській області

Сьогодні знання є важливим ресурсом ефективності українських громадських організацій. Це пов'язано з тим, що використання та розвиток інституційних знань в органах влади та місцевих громадах створює величезний потенціал для економії ресурсів, який неможливо досягти за допомогою традиційних механізмів управління. У цьому контексті важливими є інноваційні прориви. Під цим слід розуміти стрімкий соціально-економічний розвиток суспільства за рахунок генерації знань та використання сучасних і ефективних наукомістких технологій. З огляду на це, необхідним є безперервне навчання персоналу в державних та громадських організаціях, а також створення умов для обміну знаннями та досвідом між працівниками, оскільки знання швидко застарівають.

Роль кадрової служби є важливою для державного управління, основним завданням якої є реалізація кадрової політики держави у сфері державного управління, задоволення потреби в компетентних людських ресурсах та їх використання. Якість кадрової служби свідчить про те, що "ефективність державного управління безпосередньо залежить від якості кадрової служби, кадрового та організаційного забезпечення". Тому найважливішими умовами ефективного функціонування органів державної влади є обов'язкове оприлюднення, прозорість та обґрунтування рішень, забезпечення реалізації права громадян на підзвітність, посилення відповідальності та санкцій за надання неправдивої або викривленої інформації, а також поширення консультацій та інформації. Аналітична робота між органами державної влади та громадянами

На основі аналізу забезпеченості компетентними та кваліфікованими кадрами в органах державного управління та місцевого самоврядування визначено необхідність розробки та впровадження системи заходів на національному рівні для поліпшення кадрового забезпечення державних інституцій:

- забезпечення прозорості та відкритості кадрової політики в секторі державного управління;
- розробка та впровадження ефективної системи інформаційного менеджменту, в тому числі використання ефективних інструментів створення, зберігання та обміну інформацією в державних установах та органах місцевого самоврядування з урахування специфіки системи публічної служби;
- удосконалення механізмів визначення реальних потреб публічних службовців у професійному навчанні;
- добір публічних службовців на основі їхніх моральних та професійних якостей;
- професійне навчання на всіх рівнях з використанням удосконаленої навчально-матеріальної та наукової бази, інтегрованих багаторівневих навчальних програм;
- безперервне навчання державних службовців у сфері державного управління; навчання за спеціалізованими програмами підвищення кваліфікації;
- зміни у змісті, структурі, форматі та методах навчання, що сприяють інноваційному розвитку адміністративної системи;
- професійне оцінювання професійних компетентностей, а також когнітивних і поведінкових характеристик кандидатів на адміністративні посади з використанням комплексу інструментів;
- модернізація кадрової роботи;
- удосконалення процедур добору кадрів у державних установах; інструменти оцінки компетентності кандидатів на посади на основі принципів професійних заслуг та результатів діяльності;
- визначення механізмів сприяння мобільності та ротації в державних установах з метою оптимізації використання наявних людських ресурсів, обміну досвідом та розширення кар'єрних можливостей;
- забезпечення пулу висококваліфікованих викладачів для викладання на програмах професійно-технічної освіти; та розвиток організаційної культури

та системи мотивації, що заохочує активне створення, збереження та обмін знаннями в державних установах;

- впровадження інноваційних моделей підготовки управлінських кадрів;
- дотримання демократичних принципів відкритості, прозорості та неупередженості у вирішенні кадрових питань;
- удосконалення формування та використання кадрового резерву з метою економії ресурсів та забезпечення ефективного планування наступності;
- впровадження нових інформаційних технологій (наприклад, розвиток інформаційних мереж, що зв'язують державні установи з громадськістю та полегшують доступ громадян до інформаційних баз даних).

Реалізація цих заходів сприятиме вдосконаленню механізмів кадрового забезпечення державних установ загалом та формуванню якісних змін в адміністративній системі країни в цілому.

Сьогодні, в умовах становлення демократичної правової держави, існує потреба в удосконаленні існуючої системи державної служби із застосуванням сучасних підходів з метою створення ефективних механізмів організаційного та кадрового забезпечення державних інституцій України. Забезпечення державних інституцій висококваліфікованими кадрами є головною умовою створення професійної державної служби, яка гарантує успіх реформ та сталий розвиток країни. Водночас, враховуючи досвід інших країн, стратегічними пріоритетами модернізації кадрового забезпечення державних установ мають стати поширення сучасних HR-технологій, запровадження оцінювання результатів діяльності, скорочення управлінських рівнів та встановлення залежності між доходами державних службовців та кількістю, якістю і складністю виконуваної ними роботи. Отже, перспективним напрямом подальших досліджень є розробка механізмів організаційно-кадрового забезпечення в державних установах з урахуванням особливостей системи державної служби та кращого зарубіжного досвіду.

Важливим інструментом підвищення ефективності та можливостей персоналу можуть стати пропозиції щодо вдосконалення існуючих систем і програм підвищення кваліфікації персоналу в основних підрозділах Головного управління ДПС у Полтавській області. Деякі з причин, чому це важливо, включають:

- Участь працівників у процесі: Залучення персоналу до створення пропозицій може підвищити рівень інтересу та мотивації в процесі професійного розвитку. Це може створити сприятливе робоче середовище та сприяти взаємодії між різними рівнями персоналу.

- Зосередження на індивідуальних потребах: Рекомендації можуть включати індивідуальні підходи до професійного розвитку, зокрема, можливість вибору шляхів навчання, що відповідають індивідуальним потребам і цілям персоналу.

- Адаптація до потреб персоналу: Пропозиція може враховувати конкретні потреби та очікування персоналу, забезпечуючи більш адаптовану та привабливу програму для працівників.

- Створення комфортне та спільне робоче середовище:

- Можливість брати участь у програмах розвитку, спонсорований організацією, може позитивно вплинути на робоче середовище та створити покращені умови для працівників.

- Регіональні галузеві потреби: Деталі податкової системи кожного регіону можуть вимагати адаптації програми професійного розвитку з урахуванням місцевих особливостей та потреб.

- Для вирішення складних завдань: Податкова система України може зіштовхуватися із складними ситуаціями та викликами, отже, постійне оновлення знань і підвищення кваліфікації персоналу допоможе більш ефективно справлятися з цими викликами.

Через те що у деяких державних установах, стоїть новіші версії програмного забезпечення, постає проблема з виконанням завдань, які

надаються в ГУ ДПС у Полтавській області від інших державних установ, через розбіжність версій програмного забезпечення.

Тому, проаналізувавши системи та програми професійного розвитку персоналу, можна запропонувати вдосконалити такі ряди систем та програм, а саме:

- Встановити анкету та механізм обговорення з працівниками, щоб задовольнити їхні індивідуальні кар'єрні потреби та очікування щодо систем розвитку.
- Створити гнучку систему індивідуальних планів навчання, яка дозволить співробітникам обирати курси та навчання на основі власних кар'єрних цілей та інтересів.
- Підтримувати створення бібліотек електронних ресурсів, які дозволять співробітникам самостійно здобувати нові знання та навички.
- Запровадити систему регулярних інтернет-зустрічі або вебінари для дискусій та обміну досвідом. Це сприятиме співпраці та навчанню між різними відділами, а також сприятиме культурі постійного вдосконалення.
- Організувати професійні курси та тренінги для розвитку технічних навичок, актуальних для сучасних державних службовців податкової служби.
- Надати доступ до платформ для вивчення програмування, роботи з базами даних та інших технічних навичок.
- Створити методи взаємодії з діловим світом для організації традицій і установок.
- Дозволяти співробітникам брати участь в проєктах та практиках, яким бракує знань у практичних ситуаціях.
- Встановити систему оцінок та моніторингу ефективності програм, що визначатиме основні показники успіху.
- Провести дослідження впливу навчання на продуктивність і розвиток кожного співробітника.
- Організувати тренінги та заходи для вдосконалення особистих та комунікативних навичок.

- Створити процес для обговорення конфліктів та спільної роботи в команді.
 - Впровадити систему внутрішнього визнання та винагороди за досягнення у професійному розвитку, це може бути стимулювання співробітників бути амбітними та брати участь у власному розвитку.
 - Оптимізувати комп'ютерні програми у працівників до новіших версій.
 - Дозвольте можливості для внутрішнього перехресного навчання та ротації між роботами у відділі. Це дозволяє персоналу ознайомитися з різними посадами, набути нових навичок і отримати більш широке розуміння про діяльність відділу.
 - Повинно враховуватися розгляд ступеня робочого навантаження на робочому місці і співвідношення навчальних матеріалів.
 - Термін дії порядку виконання освітньої програми не повинно перевищувати 10 днів.
 - Є необхідність чіткого практичного спрямування та напряду виконання функціональних обов'язків відповідальних співробітників державних органів в області європейської інтеграції.
 - Для поліпшення зв'язку комунікації між структурними підрозділами та ГУ ДПС у Полтавській області, проводити заняття в рамках тематичного плану внутрішнього навчання для державних службовців установ.
- Існує кілька важливих причин для розробки нових програм і стратегій професійного розвитку персоналу ГУ ДПС у Полтавській області:
- Адаптація до змін у Законі: Зміни в податковому і фінансовому законодавстві України відбувається регулярно. Розробка нової програми дозволяє співробітникам бути в курсі нововведень того часу і набувати навичок, необхідних для їх реалізації.
 - Підвищення ефективності роботи: Нова програма може включати в себе новітні метод і технології, що сприяють оптимізації та підвищенню

ефективності державних податкових служб. Особливо це важливо в контексті надання якісних послуг громадянам і підприємствам.

- Розвиток нових навичок і здібностей: Державні службовці повинні володіти відповідними знаннями і навичками для ефективного виконання своїх обов'язків. Розробка нових програм дозволяє направити професійний розвиток персоналу на освоєння нових технологій у сфері податкового адміністрування.

- Підтримка стратегічних цілей: Програма професійного розвитку повинна відповідати стратегічним цілям ГУ ДПС та завдань регіону. Це може включати розвиток професійних знань та навичок, необхідні для вирішення певних завдань.

- Мотивація та задоволеність персоналу: Програми підвищення кваліфікації можуть служити важливим фактором мотивації персоналу для збереження видатних співробітників і підвищення задоволеності роботи.

- Конкурентний ринок праці: У контексті швидких податкових змін, конкурентний ринок праці вимагає відповідних та якісних програм розвитку персоналу.

Тому, проаналізувавши програми та стратегії щодо професійного розвитку персоналу в Головному управлінні ДПС у Полтавській області, нами пропонується розробити ряд стратегій та програм:

- Розробити та запровадити центр кар'єри, який слугуватиме центром для визначення та підтримки кар'єрного розвитку кожного працівника. Центр кар'єри включає інструментом самооцінки, консультації кар'єрного радника та планування розвитку кар'єри.

- Запустити програму управління талантами для виявлення та підтримки перспективних та висококваліфікованих співробітників.

- Розвивати механізми виявлення та розвитку індивідуальних талантів і лідерських якостей.

- Впровадити програму наставництва та тренінгів для підтримки новачків та розвитку лідерських якостей. Нехай досвідчені співробітники служать наставниками та тренерами для передачі знань і досвіду.

- Створити та підтримувати тематичні робочі групи для обміну досвідом та кращими практиками у сферах професійного розвитку.
- Забезпечити систему регулярних зустрічей і форумів для обговорення інновацій і викликів у галузі.
- Розробити гнучкі цикли перепідготовки персоналу для адаптації до змін законодавства, технологій та практики державної служби.
- Спільно з іноземними експертами проводити лекції, семінари та майстер-класи.
- Впровадити системи онлайн-тестувань та оцінювання для контролю розвитку кар'єри.
- Надати співробітникам можливості приєднатися до проєктних команд і дослідницьких ініціатив.
- Створити фонд для надання грантів працівників, які активно беруть участь у власних проєктах.
- Створити можливості для вивчення навичок управління проєктами. Запустити практичні проєкти, щоб застосовувати отримані знання в реальних ситуаціях.
- Створити фонд для фінансування та підтримки інноваційних ідей співробітників.
- Організувати конкурси на пошук найкращих креативних рішень у податковій сфері.
- Впровадити структуру, зосереджується на компетенціях. Створити структуру на основі компетенцій, яка чітко визначає навички, знання та дії, необхідні для кожної посади у відділі. Це забезпечує системний підхід до професійного розвитку, що дозволяє працівникам виявляти сфери вдосконалення та розробляти індивідуальні плани розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Професійний розвиток державних службовців важливий для системи управління та укомплектування персоналу. Сюди входять постійне навчання, відбір, професійний розвиток, сертифікація та управління кар'єрою державних службовців. Система підвищення кваліфікації діє протягом усього терміну служби, починаючи з навчання і закінчуючи звільненням державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби відповідає за професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій та посадових осіб місцевого самоврядування. Система професійної освіти заснована на принципах цілеспрямованості, індивідуалізації та диференціації підходів до освіти та гарантованого фінансування професійної освіти. Зміст загальноосвітньої програми охоплює питання управління, боротьби з корупцією, європейської інтеграції та рівних прав. Сертифікацію курсів проводять саморегульованими фахівцями та НАДС. Успішне проходження навчання призведе до отримання кредитиві ЄКТС і документів про професійний розвиток. Важливість професійного розвитку проявляються в системі управління та кадровій системі. Це дозволяє сформувати в Україні нову управлінську еліту, орієнтовану виключно на демократичні цінності. створення управлінських можливостей і якість управління. Розвиток державних службовців передбачає зменшення негативного впливу застарілих методів роботи адміністративного апарату. Систематичне професійне навчання та професійний розвиток державних службовців відіграють важливу роль у цьому. НАДС сприяє ефективному комплексному плануванню навчання та підтримує ефективну комунікацію та взаємодію між працівниками та постачальниками освітніх послуг.

Професійне навчання здійснюється через освітні установи та організації, що фінансуються з державного та місцевого бюджету. Навчання включає підготовку до здобуття ступеня магістра, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту.

Державні службовці вимагають від персоналу постійного професійного розвитку, включаючи планування професійної підготовки, постановку цілей навчання та оцінку їх ефективності. Служба управління людськими ресурсами заснована на огляді потреб у професійній підготовці, визначеному державними службовцями та їх безпосереднім керівником, є прогностичним показником загальних потреб державних службовців у професійній підготовці. Державні службовці повинні пройти відповідну професійну підготовку та можуть пройти стажування на роботі. Система професійної освіти, навчання та роботи, що проводить Національне агентство України з питань державної служби, спрямована на підвищення кваліфікації державних службовців, керівників, голів та представників місцевих органів влади. Професійний розвиток – це загальна програма, що охоплює адміністративне управління, місцевого самоврядування, боротьбу з корупцією та інші питання, визначені відповідними програмами та стратегіями. Уряд України зобов'язує державним і місцевим органам влади проходити професійну підготовку не рідше одного разу на три роки для підвищення своїх професійних здібностей. Освіта охоплює загальні питання, такі як державне управління та місцеве самоврядування, запобігання корупції, зміни в законодавстві, що стосується державних послуг, інтеграція Європи та Євроатлантики, рівність прав чоловіків і жінок. Також враховуються особливі та індивідуальні потреби в навчанні, і державні службовці можуть проходити навчання за допомогою самоосвіти або через державні установи. Уряд щорічно оцінює діяльність державних службовців з точки зору ефективності, результативності, якості, дотримання етичних норм поведінки та запобігання корупції, а також реалізації індивідуальних програм професійного розвитку. Служба управління персоналом державної установи надає консультативну допомогу учасникам оцінки та вживає заходів щодо організації, включаючи підготовку проєктів наказів. Оцінювання не проводиться в певних ситуаціях, наприклад коли державний службовець тимчасово відсторонений від посади.

Правові положення про підвищення кваліфікації державних службовців встановлюються відповідно до Закону України, таких як «Про державну службу»

та «Про освіту». Сучасна система професійної освіти була створена за результатами реформ, проведених у 2018-2022 роках. План професійного навчання не є обов'язковим для всіх учасників, але потреби в навчанні конкретних осіб визначаються і включаються в прогностичні показники державного замовлення на професійне навчання.

Організаційна структура Головного управління ДПС у Полтавській області затверджується керівником Державної податкової служби за погодженням Міністром фінансів. Штатна чисельність співробітників ГУ ДПС у Полтавській області затверджується керівником ДПС в межах максимальної чисельності співробітників, встановленої Кабінетом Міністрів України для територіального органу державної податкової служби. ГУ ДПС у Полтавській області має різні відділи, які працюють над забезпеченням ефективного податкового адміністрування та дотримання законів. До складу таких відділів входять Управління організації роботи, Сектор забезпечення відомчого контролю, Управління оподаткування юридичних осіб, Управління правового забезпечення, Управління податкового аудиту, Управління контролю за підакцизними товарами, Управління фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку, Управління персоналу, Управління податкових сервісів, Управління по роботі з податковим боргом, Відділ з питань запобігання та виявлення корупції, Сектор охорони державної таємниці, технічного та криптографічного захисту інформації, Управління інфраструктури та господарського забезпечення, Управління з питань виявлення та опрацювання податкових ризиків, Управління економічного аналізу, Управління інформаційних технологій, Сектор реєстрації користувачів, Відділ трансфертного ціноутворення, Сектор контролю міжнародної діяльності, Управління оподаткування фізичних осіб, Сектор інформаційної взаємодії, Державна податкова інспекція у м. Полтаві, також має Державні податкові інспекції, які працюють над забезпеченням дотримання податкового законодавства в різних районах.

Процедура внутрішнього навчання державних службовців ДПС спрямована на впровадження єдиної методології та розвитку системи внутрішнього навчання. Щорічно служба управління персоналом складає тематичний план внутрішнього навчання з урахування рекомендацій структурних підрозділів. Кожен відділ може самостійно організувати заняття для співробітників. Міністерства та державні установи збирають інформацію про індивідуальні освітні потреби державних службовців та відправляють її до НАДС. З індивідуальних програм професійного розвитку створюється звіт Excel, складається зведена таблиця. Індивідуальні співбесіди допоможуть визначити пріоритети і поліпшити ключові показники.

В опитуванні, проведенім НАДС, показала, що більшість державних службовців покладаються на послуги самоосвіти та підвищення кваліфікації, які надають регіональні центри підвищення кваліфікації, Українська школа державного управління та університети. Найефективнішими ті програми, які були комплексними, актуальними та мали чіткий стиль викладання. Респонденти позитивно сприйняли та високо задоволені організацією професійного навчання та вважали, що їхній професійний розвиток позитивно вплине на якість та ефективність професійної діяльності. Інше опитування, яке провели вже ми в ГУ ДПС у Полтавській області, показало, що багато державних службовців задоволені своєю роботою та відчують, що мають можливість для кар'єрного росту та професійного розвитку. Однак існують побоювання щодо необхідності фінансування професійного розвитку та потреби у вдосконаленні комп'ютерних навичок. Також зібрано пропозиції щодо покращення роботи державного органу. Загалом опитування показують, що державні службовці цінують професійний розвиток і загалом задоволені своєю роботою.

Система професійного розвитку державних службовців потребує модернізації для забезпечення конкурентоспроможності та універсальності людських ресурсів. Нинішня система характеризується надмірною диференціацією, недостатньою мобільністю та великою тривалістю навчання і не відображає перехід до стандартів ЄС та міжнародної співпраці. Для вирішення

цих проблем система потребує посилення через безперервне професійне навчання, запровадження європейських стандартів навчання, курсів та експертних консультацій. Удосконалення професійного розвитку українських державних службовців має велике значення для підвищення ефективності та якості роботи, адаптації до нових викликів, підтримки стратегічних цілей, посилення конкурентоспроможності, підтримання високого рівня професіоналізму, розвитку лідерських якостей, зміцнення суспільної довіри та досягнення стійких результатів. Ефективність системи оцінюється за якістю освіти здобувачів, їхньою зацікавленістю в державному управлінні та затребуваністю випускників на ринку праці. Система підвищення кваліфікації повинна розвивати компетентні, перспективні та інноваційно орієнтовані кадри, здатні забезпечити ефективне функціонування державного управління в умовах розвитку.

Це має велике значення в сучасну епоху, коли знання є фундаментальним ресурсом ефективності державних організацій. Необхідно впровадити такі заходи, як прозорість та відкритість кадрової політики, вдосконалення механізмів визначення реальних потреб державних службовців у професійному навчанні, підвищення кваліфікації на всіх рівнях та модернізація кадрової роботи.

Також запропоновано вдосконалення та нові програми підвищення кваліфікації персоналу Податкової служби в Україні. Пропонується створити анкету та механізм обговорення з працівниками для задоволення їхніх індивідуальних кар'єрних потреб та очікувань щодо системи розвитку. Також рекомендується запровадити гнучку систему індивідуальних планів навчання, підтримати створення бібліотек електронних ресурсів, запровадити систему регулярних онлайн-зустрічей або вебінарів для обговорення та обміном досвідом. Крім того, пропонується організувати професійні курси та тренінги для розвитку технічних навичок, актуальних для сучасних державних службовців податкової служби, надати доступ до платформ для навчання програмування та роботи з базами даних, створити методи взаємодії зі світом бізнесу. Також пропонується

розвинути центр кар'єри, запустити програму управління талантами, запровадити програму менторства та навчання, створити та підтримувати тематичні роботи групи. Пропонується проводити лекції, семінари та майстер-класи спільно з іноземними експертами та створювати можливості для навчання навичками проєктного менеджменту. Рекомендується створити культуру постійного навчання та обміну знаннями з європейськими організаціями та інститутами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Акімов О.О. Становлення професійної державної служби в Україні: правові принципи. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2015. Вип. 1 (13). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_1_15
- 2 Бережний В.О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні. Економіка та держава. 2014. № 6. С. 161-164
- 3 Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади. Монографія.- Х.: Право, 2005.-304 с.
- 4 Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навчальний посібник. 2020. 511 С.
- 5 Відео інструкція щодо заповнення форми узагальнення індивідуальних потреб 2022-2023. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rS6ZyLKutR4>
- 6 Вірна Ж. П. Особистісна вимогливість професіонала: теорія, практика, методи вивчення / Ж. П. Вірна, А. Б. Мудрик. – Луцьк: Вежа-Друк, 2014. – 255 с.
- 7 Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. Національна академія державного управління при Президентові України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Т. 31 (70) № 2. 2020. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/5.pdf
- 8 Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія / А. Б. Грищук. – Львів: 2018. – 232 с.
- 9 Дембіцька С.Л. Про стан кадрового забезпечення органів державної влади і управління. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. 2013. Вип. 3. С. 191-198.
- 10 Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. К. : КНЕУ, 2005.480 с

11 Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання. НАДС. 2021 р. 23 С.

12 Зозуля В.О. Принципи кадрового забезпечення органів державної влади як інструмент реалізації демократичного врядування. Держава та регіони. Серія «Державне управління». №3 (59). 2017. С. 11- 15

13 Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентіві України: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2015. – 160 с.

14 Кагановська Т. Є. Організаційно-правові засади професійного розвитку державних службовців / Т. Є. Кагановська. URL: http://lib.uabs.edu.ua/library/P_Visnik/Numbers/2_7_2012/07_02_01.pdf

15 Костюк В. Л., Воробйова І. Б. Принципи державної служби в умовах правової держави: науково-теоретичний підхід. Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». 2017. №2(16). С.1-18.

16 Луциків І. В., Котовська І. В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування. С. 87-108 URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32399/2/monograph_PU_2020_TNTU_Lutsyki_v_I_V-Current_issues_of_organizational_87-108.pdf

17 Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду. Національне агентство України з питань державної служби від 28.09.2023 №156-23

18 Методичні рекомендації щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників: Наказ

Національного агентства України з питань державної служби від 2 листопада 2022 року № 106-2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0106859-22#Text>

19 Методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби щодо проведення опитування рівня залученості персоналу державних органів. 12 С.

20 Наказ про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). Національне агентство України з питань державної служби. від 26.10.2020. №201-20

21 Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру (з нагоди 30-річчя проголошення незалежності України та 25-річчя прийняття Конституції України) : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 трав. 2021 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – Т. 2. – 704 С.

22 Новікова М. М. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова, А. Б. Швед ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 111 С.

23 Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : Монографія. - Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.

24 Підвищення кваліфікації. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/pidvishchennya-kvalifikaciyi>

25 Положення та організаційна структура Головного управління ДПС у Полтавській області URL: <https://poltava.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/struktura/>

26 Положення про Головне управління ДПС у Полтавській області. Наказ Державної податкової служби України. від 12.11.2020 р. № 643. URL: <https://poltava.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/struktura/>

27 Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. НАДС. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout_6_03_03_2023.pdf?fclid=IwAR1n-YRQy-GN47ODzE1vQQJO_ZXO-gJybHcgYDg4i_4Qyg0rLKS6D5JTk_4

28 Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 19 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

29 Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Каб. Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 : станом на 3 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>

30 Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Каб. Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640 : станом на 8 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text>

31 Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

32 Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 №2493-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. №33. ст. 175.

33 Професійне навчання. Національного агентства з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

34 Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій. URL:

<https://lib.iitta.gov.ua/720912/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%95%D0%A1%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%B9.pdf>

35 Процедура внутрішнього навчання державних службовців ДПС. Затверджено В. о. Голови Державної податкової служби України. URL: https://tax.gov.ua/data/material/000/540/652501/Protsedura_vnutr_shnogo_navchannya.pdf

36 Роз'яснення щодо подання інформації про потреби у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» та «В», за результатами узагальнення індивідуальних програм професійного розвитку. Національного агентства з питань державної служби. – 2022 р. 5 С.

37 Сичова М., Зотов Е. Система професійного розвитку державних службовців. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5675/1/%D0%A1%D0%98%D0%A7%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf>

38 Складання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця на 2023 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/skladannya-ip-na-sayt.pdf>

39 Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. НАДС. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/dopovid-25102021-1.pdf>

40 Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенко]. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – 140 С.

41 Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016p/>

42 Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від ід 18.03.2015 № 227-р. Урядовий кур'єр від 07.04.2015. № 63

43 Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

44 Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. Схвалено Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби.

рішення від 22 серпня 2023 року. URL:
[HTTPS://NADS.GOV.UA/STORAGE/APP/SITES/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.PDF](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.PDF)

45 Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 С.

46 Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 С.

47 Цуркан М. І. Щодо визначення поняття та змісту проходження державної служби / М. І. Цуркан // Право і Безпека. – 2008. – Т. 7, № 2.

48 Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика : [навч. посіб.] / Черноног Є. С. – К. : Знання, 2008. – 458 с.

49 Щодо визначення поняття та змісту проходження державної служби / М. І. Цуркан // Право і Безпека. - 2008. - Т. 7, № 2. - С. 98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2008_7_2_22 С

50 Щорічна доповідь щодо розвитку парламентської державної служби. 2021. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42827.pdf>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структури Головного управління ДПС у Полтавській області
зазначена в таблиці

Керівництво (начальник, заступник начальника)	
Назва самостійного структурного підрозділу	Назва відділів (секторів) які підпорядковуються управлінню
Управління організації роботи	Відділ організації, планування роботи, моніторингу та контролю, Відділ організації документування і роботи з документами, Сектор організаційного супроводження, Сектор розгляду звернень громадян та доступу до публічної інформації, Відділ організації роботи у м. Полтаві, Кременчуцький сектор організації роботи, Лубенський сектор організації роботи, Миргородський сектор організації роботи
Сектор забезпечення відомчого контролю	
Управління оподаткування юридичних осіб:	Відділ адміністрування рентної плати, екологічного податку, місцевих податків і зборів з юридичних осіб та розгляду звернень, Відділ адміністрування ПДВ, Відділ адміністрування податку на прибуток, неприбуткових установ і організацій та спрощеної системи оподаткування, Відділ контролю за відшкодуванням ПДВ, Відділ податків і зборів з юридичних осіб у м. Полтаві, Кременчуцький відділ податків і зборів з юридичних осіб, Гадяцький відділ податків і зборів з юридичних осіб, Карлівський відділ податків і зборів з юридичних осіб, Лубенський відділ податків і зборів з юридичних осіб, Миргородський відділ податків і зборів з юридичних осіб, Полтавський відділ податків і зборів з юридичних осіб
Управління правового забезпечення:	Відділ супроводження судових спорів за документальними перевітками, Відділ супроводження судових спорів щодо оскарження рішень комісії з питань зупинення реєстрації податкових накладних, Відділ супроводження судових спорів з іншої категорії справ, Відділ супроводження судових спорів за фактичними перевітками, Відділ інформаційно аналітичної роботи,

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А

	Відділ правового супроводження діяльності та супроводження судових спорів із загальних питань;
Управління податкового аудиту:	Відділ планових перевірок, Відділ позапланових перевірок ризикових платників та аналізу податкової інформації, Відділ перевірок з питань відшкодування ПДВ, Відділ позапланових перевірок з інших податків, Відділ фактичних перевірок, Відділ перевірок фінансових операцій, Відділ якості перевірок, Відділ координації, звітності та аналізу, Відділ запобігання фінансовим операціям, пов'язаним з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом;
Управління контролю за підакцизними товарами:	Відділ контролю за виробництвом та обігом спирту, спиртовмісної продукції, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин що використовуються в електронних сигаретах та ліцензування торгівлі підакцизними товарами та зберігання пального, Відділ обслуговування акцизних складів та податкових постів, контролю за виробництвом та обігом пального, Відділ адміністрування акцизного податку, Сектор контролю за обігом марки акцизного податку;
Управління фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку:	Відділ бюджетування, бухгалтерського обліку та звітності, Відділ оплати праці та обліку єдиного внеску;
Управління персоналу:	Відділ кадрового адміністрування, Відділ розвитку персоналу;
Управління податкових сервісів:	Відділ обліку платників та об'єктів оподаткування, реєстрації за окремими видами податків, ведення реєстрів та розгляду звернень державних органів, Відділ податкових сервісів, організації роботи ЦОП та надання адміністративних послуг, Сектор ведення Державного реєстру фізичних осіб - платників податків;

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А

Управління по роботі з податковим боргом:	Відділ моніторингу та інформаційно-аналітичного забезпечення, Відділ організації стягнення боргу та роботи з безхазяйним майном,
	Відділ погашення боргу з фізичних осіб та заборгованості з ЄСВ, Відділ супроводження судових спорів щодо банкрутства та стягнення заборгованості, Щербанівський відділ по роботі з податковим боргом, Кременчуцький відділ по роботі з податковим боргом, Гадяцький сектор по роботі з податковим боргом, Карлівський сектор по роботі з податковим боргом, Лубенський сектор по роботі з податковим боргом, Миргородський сектор по роботі з податковим боргом;
Відділ з питань запобігання та виявлення корупції;	
Сектор охорони державної таємниці, технічного та криптографічного захисту інформації;	
Управління інфраструктури та господарського забезпечення:	Відділ матеріально-технічного забезпечення, Відділ експлуатації майна, транспортного забезпечення та зв'язку;
Управління з питань виявлення та опрацювання податкових ризиків:	Відділ прогнозу, аналізу та звітності, Відділ моніторингу операцій та ризиків, роботи з ризиками;
Управління економічного аналізу:	Відділ організації та моніторингу виконання індикативних показників, Відділ обліку платежів та зведеної звітності;
Управління інформаційних технологій:	Відділ супроводження інформаційних систем, адміністраторів безпеки та адміністрування служби каталогів, Відділ адміністрування баз даних, технічної підтримки та електронного документообігу, Сектор інформаційних технологій м. Полтави,

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А

	Кременчуцький сектор інформаційних технологій, Лубенський сектор інформаційних технологій, Миргородський сектор інформаційних технологій,
	Полтавський сектор інформаційних технологій;
Сектор реєстрації користувачів	
Відділ трансфертного ціноутворення: Сектор контролю міжнародної діяльності;	
Управління оподаткування фізичних осіб:	Відділ адміністрування податку на доходи фізичних осіб, податків і зборів з фізичних осіб – підприємців, податків з громадян та осіб, які провадять незалежну професійну діяльність, Сектор адміністрування єдиного внеску, координації та інформаційно – аналітичного забезпечення, Сектор адміністрування податку на майно та місцевих зборів з фізичних осіб, Сектор розгляду звернень платників податків, Відділ планових перевірок оподаткування фізичних осіб, Відділ позапланових перевірок оподаткування фізичних осіб, Відділ перевірок податкових агентів, Відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок у м. Полтаві, Кременчуцький відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок, Гадяцький відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок, Карлівський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок, Лубенський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок, Миргородський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок,

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А

	Полтавський відділ податків і зборів з фізичних осіб та проведення камеральних перевірок;
Сектор інформаційної взаємодії;	
ДПІ	
Глобинська державна податкова інспекція;	
Горішньоплавнівська державна податкова інспекція;	
Кобеляцька державна податкова інспекція;	
Козельщинська державна податкова інспекція;	
Кременчуцька державна податкова інспекція:	Відділ податкових сервісів та звітності, організації роботи ЦОП, Відділ обліку платників та об'єктів оподаткування, ведення Державного реєстру фізичних осіб – платників податків, Сектор з надання адміністративних та інших послуг;
Гадяцька державна податкова інспекція;	
Зіньківська державна податкова інспекція;	
Котелевська державна податкова інспекція ;	
Лохвицька державна податкова інспекція;	
Карлівська державна податкова інспекція;	
Машівська державна податкова інспекція;	
Чутівська державна податкова інспекція;	
Гребінківська державна податкова інспекція;	
Лубенська державна податкова інспекція:	Сектор з надання адміністративних та інших послуг;
Оржицька державна податкова інспекція;	
Пирятинська державна податкова інспекція;	
Семенівська державна податкова інспекція;	
Хорольська державна податкова інспекція;	
Чорнухинська державна податкова інспекція;	
Великобагачанська державна податкова інспекція;	
Миргородська державна податкова інспекція;	
Шишацька державна податкова інспекція;	
Диканська державна податкова інспекція;	
Новосанжарська державна податкова інспекція;	
Полтавська державна податкова інспекція; Решетилівська державна податкова інспекція	

Індивідуальна програма

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Начальник управління
 оподаткування юридичних осіб
 Юрій АВДЄЄНКО
 «06» січня 2023 року

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА
 професійного розвитку державного службовця, який займає посаду
 державної служби категорії "Б" або "В", на 2023 рік

Найменування державного органу Головне управління ДПС у Полтавській області

Власне ім'я та прізвище Альона Сідловська Б В
 (категорія посади)

Найменування посади головний державний інспектор

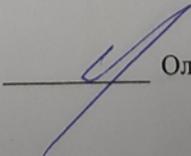
Найменування структурного підрозділу Кременчуцький відділ податків і зборів з юридичних осіб

Найменування самостійного структурного підрозділу управління оподаткування юридичних осіб

Найменування професійної компетентності	Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами, стажування, самоосвіта)	Орієнтовні напрями/ теми професійного навчання
Професійні знання	Підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою	Удосконалення рівня володіння державною мовою
Цифрова грамотність	Самоосвіта	Цифрові держслужбовці
Командна робота та взаємодія	Самоосвіта	Корпоративна культура ДПС

Головний державний інспектор  Альона СІДЛОВСЬКА 06.01.2023

Заступник начальника
 Кременчуцького відділу
 податків і зборів з юридичних
 осіб управління оподаткування
 юридичних осіб  Тетяна ЯЛИСОВЕТСЬКА 06.01.2023
був лікарняний!

В.о. начальника управління
 персоналу  Олена ГАВРАК 06.01.2023

ДОДАТОК В

Зразок завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», яке надає Національне агентство України з питань державної служби в Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду

ЗАВДАННЯ
і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», на 2021 рік

Найменування державного органу Міністерство (назва)

Прізвище, ім'я, по батькові Івасів Іван Іванович Б В
 Найменування посади Головний спеціаліст (категорія посади)

Найменування структурного підрозділу Відділ взаємодії із громадськістю

Найменування самостійного структурного підрозділу Управління адміністративного забезпечення

Завдання: первинне переглянуто за результатами I кварталу II кварталу III кварталу

Номер завдання	Завдання (визначається після їх обговорення з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
1.	Удосконалення форм та методів проведення консультацій з громадськістю	Проведено аналіз та підготовлено аналітичну записку щодо ключових проблем в організації процесу проведення консультацій з громадськістю та шляхів їх вирішення	Квітень	

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА В

2				
		Забезпечено супровід не менше 2 консультацій з громадськістю з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій		
2.	Забезпечення функціонування електронної бази даних пропозицій громадян, інститутів громадянського суспільства щодо сфер державної політики	До електронної бази даних внесено 100% поданих пропозицій громадян, інститутів громадянського суспільства щодо сфер державної політики Проведено аналіз та підготовлено шоквартальні аналітичні записки щодо функціонування електронної бази даних пропозицій громадян, інститутів громадянського суспільства	Протягом звітнього періоду	
3.	Інформування громадськості щодо реалізації державної політики	Підготовлено три інформаційні матеріали (інфографіки) щодо ключових пріоритетів реалізації державної політики Міністерства та розміщено на офіційному вебсайті На офіційному вебсайті Міністерства створено окремий	Вересень	

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА В

3

		розділ «Інформація про результати реалізації державної політики»		
--	--	--	--	--

Погоджено

Начальник Управління
адміністративного забезпечення

Начальник відділу взаємодії із
громадськістю

(підпис)

Петренко П. П.

(підпис)

Дмитренко Д. Д.

«20» грудня 2020 р.

«20» грудня 2020 р.

Ознайомлення
державного службовця

(підпис)

Івасів І. І.

«20» грудня 2020 р.

Б. С. БІЛАНОВ Д. Р.
W. de

Питання які зазначені в опитування як демографічний показник

1. Вкажіть рівень Вашої посади: *

категорія «Б»

категорія «В»

2. Скільки років Ви працюєте у податковій службі: *

0-1

2-10

10-20

більше 20-ти років

3. Оберіть, будь-ласка, структурний підрозділ, в якому Ви працюєте:*

Апарат ГУ

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ

СЕКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДОМЧОГО КОНТРОЛЮ

УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ

УПРАВЛІННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВОГО АУДИТУ

ВІДДІЛ ЗАПОБІГАННЯ ФІНАНСОВИМ ОПЕРАЦІЯМ, ПОВ'ЯЗАНИМ З ЛЕГАЛІЗАЦІЄЮ ДОХОДІВ, ОДЕРЖАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ

УПРАВЛІННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ПІДАКЦИЗНИМИ ТОВАРАМИ

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ

УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИХ СЕРВІСІВ

УПРАВЛІННЯ ПО РОБОТІ З ПОДАТКОВИМ БОРГОМ

ВІДДІЛ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ

СЕКТОР ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОЇ ТАСМНИЦІ, ТЕХНІЧНОГО ТА

4. Оберіть, будь-ласка, структурний підрозділ, в якому Ви працюєте (продовження):*

ДПІ

ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У М. ПОЛТАВІ

ГЛОБІНСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

ГОРІШНЬОПЛАВНІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

КОБЕЛЯЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

КОЗЕЛЬЩИНСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

КРЕМЕНЧУЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

ГАДЯЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

ЗІНЬКІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

КОТЕЛІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

ЛОХВИЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

КАРЛІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

МАШІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Коротка відомість про основний блок запитань в опитуванні

Розділ 2 з 2

Основний блок запитань × ⋮

Опис (необов'язково)

1. Я виконую цікаві задачі *

абсолютно згоден

скоріше згоден

частково згоден, частково ні

скоріше не згоден

абсолютно не згоден

не знаю/важко відповісти

50. Я вірю, що за результатами опитування будуть вжиті пріоритетні заходи *

абсолютно згоден

скоріше згоден

частково згоден, частково ні

скоріше не згоден

абсолютно не згоден

не знаю/важко відповісти

51. Пропозиції щодо покращення роботи державного органу, в якому я працюю

Текст запитання з довгими відповідями

.....

ДОДАТОК Е

Під'єднана таблиця до електронної таблиці у Google формі

Форма_analiz_rezult_opituv_GU_2023

Файл Змінити Вигляд Вставити Формат Дані Інструменти Розширення Довідка

100% грн. % 0.00 123 За ум... 10 + B I A

A	B	C	D	E	F	G	H	
1	Позначка часу	1. Вважати рівень В	2. Скільки років Ви	3. Оберіть, будь-ласка, структурний	4. Оберіть, будь-ласка, стру	1. Я виконую цікаві	2. Я б порадив(ла)	3. Робота н
2	31.01.2023 07:36:22	категорія «В»	більше 20-ти років	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ		скоріше згоден	скоріше згоден	абсолютно з
3	31.01.2023 07:48:03	категорія «В»	більше 20-ти років		ШИШАЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТ	абсолютно згоден	скоріше згоден	абсолютно з
4	31.01.2023 07:51:17	категорія «В»	більше 20-ти років	УПРАВЛІННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ		не знаю/важко відповісти	не знаю/важко відповісти	не знаю/важ
5	31.01.2023 07:54:18	категорія «В»	більше 20-ти років	УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИХ СЕРВІСІВ	КРЕМЕНЧУЦЬКА ДЕРЖАВНА ПС	скоріше не згоден	скоріше не згоден	скоріше не з
6	31.01.2023 07:54:21	категорія «В»	10-20	УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВОГО АУДИТУ	ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДА	частково згоден, частко	скоріше не згоден	частково зго
7	31.01.2023 07:57:19	категорія «В»	2-10			скоріше згоден	скоріше згоден, частко	частково зго
8	31.01.2023 08:03:34	категорія «В»	2-10	УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ЮРИДИ	ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕ	абсолютно згоден	частково згоден, частко	частково зго
9	31.01.2023 08:05:29	категорія «В»	10-20	УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВОГО АУДИТУ		частково згоден, частко	скоріше згоден	скоріше не з
10	31.01.2023 08:12:56	категорія «В»	2-10	УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ВИЯВЛЕННЯ ТА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕ		абсолютно згоден	частково згоден, частко	частково зго
11	31.01.2023 08:25:03	категорія «В»	0-1	УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ВИЯВЛЕННЯ ТА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕ		абсолютно згоден	скоріше згоден	частково з
12	31.01.2023 08:25:53	категорія «В»	10-20	УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ		скоріше згоден	скоріше згоден	скоріше з
13	31.01.2023 08:26:48	категорія «В»	2-10	УПРАВЛІННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ		частково згоден, частко	частково згоден, частко	частково зго
14	31.01.2023 08:27:50	категорія «В»	2-10	УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ВИЯВЛЕННЯ ТА ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДА		скоріше згоден	абсолютно згоден	абсолютно з
15	31.01.2023 08:35:02	категорія «В»	2-10	УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОФ		скоріше згоден	скоріше згоден	скоріше згод
16	31.01.2023 08:40:16	категорія «В»	0-1	УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ		скоріше згоден	частково згоден, частко	частково зго
17	31.01.2023 08:41:27	категорія «В»	більше 20-ти років	УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ		скоріше згоден	скоріше згоден	частково з
18	31.01.2023 08:41:31	категорія «В»	більше 20-ти років		МИРГОРОДСЬКА ДЕРЖАВНА ПС	абсолютно згоден	скоріше згоден	абсолютно з
19	31.01.2023 08:50:09	категорія «В»	10-20	УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИХ СЕРВІСІВ	ХОРОЛЬСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДА	скоріше згоден	не знаю/важко відповісти	скоріше згод-

Форма_analiz_rezult_opituv_GU_2023

Файл Змінити Вигляд Вставити Формат Дані Інструменти Розширення Довідка

90% грн. % 0.00 123 Arial 10 + B I A

J18

A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	№ питання	Розподіл відповідей на питання за шкалою оцінювання	Загальний розподіл	% від загальної кількості	Розподіл без оцінки "не знаю/важко відповісти"	укрупнений розподіл		
2	в опитувальнику		Кількість	i	% від загальної кількості за мінусом оцінки "не знаю/важко відповісти"			
3	1	Рівень загальної залученості						
4	1	1. Я виконую цікаві задачі						
5		абсолютно згоден	192	35%	36%	70%		
6		скоріше згоден	181	33%	34%			
7		частково згоден, частково ні	148	27%	28%			
8		скоріше не згоден	11	2%	2%			
9		абсолютно не згоден	1	0%	0%			
10		не знаю/важко відповісти	16	3%				
11		Загальний підсумок	549	100%				
12		Підсумок без оцінки "не знаю/важко відповісти"	533	97%		100%		
13	2	2. Я б порадив(ла) друзям та знайомим свій державний орган (ГУ ДПС), як гарне місце роботи						
14		абсолютно згоден	114	21%	22%	57%		
15		скоріше згоден	180	33%	35%			
16		частково згоден, частково ні	157	29%	31%			
17		скоріше не згоден	50	9%	10%			
18		абсолютно не згоден	13	2%	3%			
19		не знаю/важко відповісти	35	6%				
20		Загальний підсумок	549	100%				
21		Підсумок без оцінки "не знаю/важко відповісти"	514	94%		100%		
22	3	3. Робота надихає мене робити більше, ніж від мене вимагається						
23		абсолютно згоден	147	27%	28%	60%		
24		скоріше згоден	165	30%	32%			

Форма_analiz_rezult_opituv_GU_2023

Файл Змінити Вигляд Вставити Формат Дані Інструменти Розширення Довідка

75% грн. % 0.00 123 За ум... 10 + B I A

O18

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
2	2	3	1	Розподіл відповідей у % до загальної кількості				Перевірка						
3				абсолютно згоден	частково згоден	абсолютно не згоден	не знаю/важко відповісти	сума % всіх відповідей за мінусом % відповідей "не знаю" мезо доповняти 100	не знаю/важко відповісти	% всіх відповідей, крім "не знаю" у загальній кількості відповідей	сума			
4				88%	25%	7%	100%	8%	97%	100%				
5	1	1	1	Я виконую цікаві задачі	70%	23%	2%	100%	8%	97%	100%			
6	2	1	2	Я б порадив(ла) друзям та знайомим свій державний орган (ГУ ДПС), як гарне місце роботи	57%	31%	12%	100%	6%	94%	100%			
7	3	1	3	Робота надихає мене робити більше, ніж від мене вимагається	80%	31%	9%	100%	6%	96%	100%			
8	4	1	4	В найбільшій роки я планував працювати в державному органі, в якому працюю зараз	87%	11%	3%	100%	6%	92%	100%			
9	5	1	5	Я використовував(ла) пропозиції щодо покращення методів роботи	86%	20%	7%	100%	11%	99%	100%			
10				2	Рівень емоційної залученості у державну службу	77%	19%	4%	100%	6%	96%	100%		
11	6	2	1	6	Я пишався тим, що працюю державним службовцем	78%	18%	4%	100%	6%	96%	100%		
12	7	2	7	Державний орган, в якому я працюю, має гарну репутацію	76%	18%	6%	100%	6%	95%	100%			
13	8	2	3	8	Моя робота важлива для людей та країни	82%	8%	1%	100%	2%	98%	100%		
14	9	2	4	9	Мені подобається моя робота	84%	32%	4%	100%	3%	97%	100%		
15				3	Рівень вимушеної та нормативної лояльності	59%	28%	18%	100%	15%	85%	100%		
16	10	3	1	10	Мені важко знайти іншу роботу, що цілком мене влаштує	53%	31%	16%	100%	15%	85%	100%		
17	11	3	2	11	До цієї роботи мені було б важко звикнути	41%	31%	28%	100%	6%	91%	100%		
18	12	3	3	12	Я звик(ла) до своєї роботи та колективу	91%	3%	1%	100%	1%	99%	100%		
19	13	3	4	13	Зміна роботи вимагала б від мене надто багато зусиль	39%	40%	21%	100%	8%	92%	100%		
20				4	Рівень задоволеності умовами державної служби за факторами:	70%	21%	9%	100%	8%	92%	100%		
21				4.1	Рівень задоволеності управлінням організацією	79%	19%	3%	100%	7%	96%	100%		
22	14	4	1	14	На мою думку, керівництво державного органу приймає вірні рішення (згідно з розподілом обов'язків)	74%	22%	4%	100%	6%	94%	100%		
23	15	4	2	15	Керівник державного органу відкрито та чесно повертає, як про досягнення, так і про проблеми (згідно з розподілом обов'язків)	77%	20%	4%	100%	7%	95%	100%		
24	16	4	3	16	Я вдячний керівництву державного органу (згідно з розподілом обов'язків)	85%	13%	2%	100%	6%	93%	100%		
25				4.2	Рівень задоволеності управлінням зміними	62%	28%	10%	100%	8%	92%	100%		
26	17	5	1	17	Мені вдалося навчитися та які зміни відбуваються в нашому державному органі	59%	25%	7%	100%	7%	93%	100%		

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА Е

Форма_analiz_rezult_opituv_GU_2023

Аналітичний звіт за результатами опитування

Показники залученості персоналу, %		Коментар до значення показника	
Рівень загальної залученості	65%	Високий рівень залученості свідчить про позитивне ставлення до роботи	
Рівень внутрішньої залученості у державну службу	77%	Високий рівень залученості свідчить про позитивне ставлення до роботи	
Рівень зовнішньої залученості на нормативній посадці	56%	Високий рівень залученості свідчить про позитивне ставлення до роботи	
Рівень задоволеності умовами державної служби	70%	Високий рівень задоволеності свідчить про позитивне ставлення до роботи	

№	Рівень загальної залученості	абсолютне число осіб	абсолютне число осіб з позитивним ставленням до роботи	абсолютне число осіб з негативним ставленням до роботи
1.1	70%	28%	2%	100%
2.1	57%	31%	12%	100%
3.1	60%	31%	0%	100%

Форма_analiz_rezult_opituv_GU_2023

№	Показник демографічної статистики опитування	Кількість осіб
2	Загальна кількість працівників в державному органі, чол.	651
4	Кількість осіб, що пройшли опитування	549
5	% учасників опитування від загальної чисельності	84%

№	Статистика в розрізі структурних підрозділів, в якому учасники працюють (Апарат ГУ):	Кількість осіб	%
11	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ	20	80%
12	СЕКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДОМ-ОГО КОНТРОЛЮ	0	0%
13	УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ	59	236%
14	УПРАВЛІННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	30	120%
15	УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВОГО АУДИТУ	77	308%

№	Статистика персоналу за стажем роботи на державній службі	Кількість осіб	%
23	СЕКТОР ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОЇ ТАЄМНИЦІ, ТЕХНІЧНОГО ТА КРИПТОГРАФІЧНОГО ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ	2	8%
24	УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ГОСПОДАРЬСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	11	44%