

EU4PFM

Програма Європейського Союзу (ЄС)
з підтримки управління державними
фінансами в Україні



**ПРЯМУЄМО
РАЗОМ**

← ПРОЕКТ ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ



CENTRAL PROJECT
MANAGEMENT
AGENCY



РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЛЯ ІНСТИТУЦІЙ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ

ДАЙДЖЕСТ EU4PFM — 2020/2021

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО	3
ДОСЯГНЕННЯ ПРОЄКТУ EU4PFM У СФЕРІ HR	4
РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
Управління персоналом на основі компетенцій	8
ВЕКТОР РЕФОРМ	13
Дієві нефінансові стимули для працівників, які потрібно знати і застосовувати на державній службі	14
ВЕКТОР РЕФОРМ	20
ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	21
Управління проєктами у державному секторі	21
ВЕКТОР РЕФОРМ	25
НОВІ НАПРЯМИ ЗМІН	26



Юргіта Домейкієне,
керівниця проєкту EU4PFM, ключова міжнародна експертка
з HR/PAR



Едвардас Жукаускас,
міжнародний експерт проєкту EU4PFM
з HR/PAR

ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Співпраця проєкту EU4PFM із партнерами у галузі управління персоналом та організаційного розвитку триває близько двох років. За цей час наша підтримка була зосереджена на створенні методологій та процедур, внутрішніх політик, навчанні, під час яких поєднувалися теорія, міжнародна практика та експертні консультації. Також були підготовлені практично-методологічні матеріали, такі як бібліотеки КПЕ, моделі компетенцій, окремі посібники для учасників конкурсних комісій, керівників під час проведення щорічної співбесіди з підлеглими у процесі оцінювання, із планування внутрішньої комунікації.

Приємно відзначити, що організаціям було дуже важливо чітко визначитися із напрямом розвитку управління людськими ресурсами. Тому одним із важливих стала успішна співпраця партнерських інституцій та проєкту у розробці HR стратегій. На сьогодні вже троє із чотирьох партнерських організацій прийняли такі документи та їх реалізують. Із власного досвіду хочеться додати, що досить малоymo-

вірним є забезпечення якісного управління людськими ресурсами, якщо організація обмежується лише імплементацією загальної правової бази. Для цього потрібні додаткові внутрішні зусилля, які ведуть до впровадження "м'яких" інструментів для нарощування потенціалу організації та відомих гарних практик щодо розвитку організаційних процесів, які не прописані у правовій базі.

Проєкт взяв на себе роль допомогти впроваджувати такі інструменти та практики та ділитися з організаціями-партнерами необхідною для цього інформацією та працюватиме у цьому напрямку й надалі.

Основні наші спільні напрацювання розміщені у цьому короткому дайджесті, який, сподіваюся, стане вам у пригоді у щоденній роботі.

Ми не сумніваємося — час, що залишився для співпраці, для реалізації проєкту у цій сфері буде не менш продуктивним, ніж раніше.



ДОСЯГНЕННЯ ПРОЄКТУ EU4PFM У СФЕРІ HR

EU4PFM ПРАЦЮЄ НАД ПОСИЛЕННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ТА СПРОМОЖНОСТІ ПАРТНЕРСЬКИХ УСТАНОВ В ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ HR-ПРАКТИК



65 тренінгів/
воркшопів



4300 слухачів

Основний напрямок змін — стратегічний підхід до управління персоналом в організації, приділяючи велику увагу управлінню персоналу на основі компетенцій

ТРЕНІНГИ

- відбір персоналу та техніка проведення співбесіди
- проведення опитування залученості персоналу
- управління персоналом на основі компетенцій
- створення внутрішньої системи навчання
- управління результативністю
- внутрішня комунікація

ПОСІБНИКИ

- Рекомендації членам конкурсних комісій з проведення співбесід
- Методика проведення керівниками співбесід з підлеглими
- Рекомендації зі складання плану внутрішніх комунікацій організації

ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У 2020–2021 РОКАХ

РОЗРОБЛЕНО СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВІДПОВІДНІ МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ



Настанови та підтримка у розробці стратегії управління персоналом



Опитування залученості персоналу



Бібліотека КПЕ (ключових індикаторів ефективності)



Концептуальні рамки адаптації новачків



Модель компетенцій для Мінфіну



Концептуальні рамки системи навчання та розвитку



Настанови щодо оцінки потреб у навчанні



Перелік запропонованих та описаних нефінансових стимулів



Бібліотека профілів посад



Стандартні принципи та шаблони інформування та залучення потенційних кандидатів на вакансії



Потенційні заходи та дорожня карта високого рівня для подальших кроків у покращенні організаційної культури



EU4PFM ПРАЦЮЄ НАД ЗМІЦНЕННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПАРТНЕРСЬКИХ УСТАНОВ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПРАКТИК HRM

Пропонуємо вашій увазі результати впровадження сучасних HR-інструментів та відповідні методичні матеріали, розроблені за експертної підтримки EU4PFM для партнерських установ у сфері управління державними фінансами в Україні

НАСТАНОВИ ТА ПІДТРИМКА У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

За підтримки проекту розроблено та затверджено Міністерством фінансів України, Державною податковою службою України та Державною митною службою України стратегії з управління персоналом із планами заходів щодо їх реалізації. За допомогою стратегічного підходу до управління персоналом було визначено основні напрямки роботи цих організацій та посилено їх потенціал у цій сфері.

ОПИТУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Методологію опитування залученості персоналу було розроблено та надано всім партнерським установам у сфері управління державними фінансами в Україні. Опитування залученості персоналу на сьогодні проводиться у всіх установах-партнерах на постійній основі. Рівень залученості є ключовим показником, оскільки дозволяє ідентифікувати емоційну та інтелектуальну відданість співробітника організації та її цілям. Отримана від співробітників інформація про те, що необхідно покращити, використовується при розробці подальших змін стратегії HRM. Для установ-партнерів було проведено підготовку за методами опитування залученості персоналу та інтерпретації даних.

БІБЛІОТЕКА КПЕ (КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ)

Розроблена експертами проекту Бібліотека КПЕ містить перелік показників вимірювання ефективності роботи на різних посадах, а також опис показників та формули вимірювання. Цей практичний мате-

ріал допоможе керівникам усіх рівнів у постановці індивідуальних завдань та вимірі їх досягнень у межах щорічного процесу оцінки ефективності. Для зміцнення знань про переваги управління ефективністю та оцінки проекту було організовано навчальні заняття для співробітників підрозділів з управління персоналом, а також керівників усіх партнерських установ для обговорення каталогу КПЕ.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ РАМКИ АДАПТАЦІЇ НОВАЧКІВ

У межах проекту було розроблено рекомендації щодо створення системи адаптації для нових співробітників, розроблено процедури та шаблони тощо. Процес адаптації допомагає новим співробітникам швидше пристосуватися до організації та розкрити свої здібності.

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ

Модель компетенцій включає набір поведінкових вимог до певних груп посад, які ведуть до найкращих результатів роботи. Для потреб Міністерства фінансів України в рамках проекту розроблено та представлено Концепцію моделі компетенцій, методичні інструкції з оцінки компетенцій та рекомендації щодо інтеграції моделі компетенцій у систему управління ефективністю та підвищення кваліфікації. Концепція та практика впровадження моделі компетенцій у галузі управління персоналом обговорювалися на низці тренінгів для партнерських установ.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ РАМКИ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ

Проєктом підготовлено рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи професійного розвитку та навчання співробітників партнерських установ. У рекомендаціях підкреслено новий підхід до професійного розвитку та навчання, що базується на стратегічних пріоритетах організації та необхідних компетенціях персоналу.

НАСТАНОВИ ЩОДО ОЦІНКИ ПОТРЕБ У НАВЧАННІ

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесу оцінки потреб у навчанні в установах-партнерах. Ці рекомендації також містять розроблену матрицю пріоритетів здійснення процесу оцінки потреб. Запропонований підхід може бути використаний у процесі розробки щорічних та довгострокових планів навчання та розвитку у кожній установі-партнері.

ПЕРЕЛІК ЗАПРОПОНОВАНИХ ТА ОПИСАНИХ НЕФІНАНСОВИХ СТИМУЛІВ

За підтримки EU4PFM було зміцнено потенціал партнерських служб щодо впровадження нефінансових стимулів для співробітників, зокрема шляхом навчання та розробки переліку та опису нефінансових стимулів для працівників. Нематеріальні стимули застосовуються і як причина вступу співробітників до організації, і як спосіб винагородити і утримати співробітників. У постійно мінливому зовнішньому середовищі ті організації, які найкраще розуміють важливість мотивації співробітників, матимуть змогу ефективно працювати.

БІБЛІОТЕКА ПРОФІЛІВ ПОСАД

Профілювання посад є процесом, що передувє опису посадових інструкцій, і від якого залежить якість опису посад. Профілі посад сприяють кращому розподілу та використанню людських ресурсів в організації, допомагають забезпечити послідовну, взаємопов'язану та прозору систему управління персоналом, гармонізувати вимоги до працівників з метою уникнення зайвих та непотрібних вимог.

Для установ-партнерів були підготовлені та представлені Методичні вказівки щодо розробки посадових інструкцій та Бібліотека типових профілів посад.

СТАНДАРТНІ ПРИНЦИПИ ТА ШАБЛони ІНФОРМУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНСІЇ

Новий підхід до процесу залучення персоналу був представлений партнерським установам із розробкою Стандартних принципів та шаблонів для інформування та залучення потенційних кандидатів на вакансії. Цей матеріал допоможе проактивно діяти при залученні персоналу до організації. Крім того, у матеріалі містяться шаблони документів, які можна використовувати на практиці у процесі відбору персоналу.

ПОТЕНЦІЙНІ ЗАХОДИ ТА ДОРОЖНЯ КАРТА ВИСОКОГО РІВНЯ ДЛЯ ПОДАЛЬШИХ КРОКІВ У ПОКРАЩЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

За підтримки проєкту підготовлено концептуальну основу організаційної культури відповідно до кращих практик управління персоналом. Рекомендації щодо підвищення організаційної культури для установ у сфері управління державними фінансами в Україні розроблено на основі чотирьох ключових характеристик моделі Денісона (модель вивчення організаційної культури компанії, спрямована на виявлення впливу корпоративної культури на результативність та ефективність діяльності організації). З цією метою експерти EU4PFM вже провели дослідження спільно з інституціями у сфері управління державними фінансами в Україні з метою визначення основних характеристик поточної організаційної культури; проведено фокус-групи для обговорення з кадровими службами поточної організаційної культури та діагностику культурного формату. Результатом усіх цих процесів є підготовка експертами EU4PFM за участю керівництва інституцій рекомендацій щодо підвищення організаційної культури цих державних установ.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНЦІЙ: КЛЮЧ ДО УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА >> [завантажити](#)



Юргіта Домейкієне,
керівниця проєкту EU4PFM, ключова міжнародна експертка
з HR/PAR



Едвардас Жукаускас,
міжнародний експерт проєкту EU4PFM
з HR/PAR

Спеціально для «Держслужбовець»»

Досвід державних служб різних країн показує, що впровадження моделі компетенцій допомагає в управлінні результативністю організації, призводить до більш чітких стандартів оцінки навичок і умінь державних службовців, підвищення ясності, об'єктивності та послідовності рішень з управління персоналом на державній службі.

Відбір державних службовців стає більш якісним, збільшується ефективність управління кар'єрним зростанням і більш ефективно організовується навчання державних службовців. Чи стосується це українського контексту? Чи може це бути корисним для української держслужби? Наша відповідь: так. Це те, що ми хотіли б обґрунтувати в цій статті.

ЩО ТАКЕ КОМПЕТЕНЦІЯ

Термін «компетенція» можна розуміти по-різному. Серед юристів або державних службовців він, найімовірніше, в першу чергу, викличе асоціації з рамками повноважень будь-якого суб'єкта правових відносин. Але в цій статті ми розглянемо інше значення цього терміну, яке використовується в управлінні персоналом. У літературі можна знайти різні визначення терміну «компетенція» в контексті управління персоналом. Найзагальніше з

них — це вміння або здатність людини ефективно виконувати певну роботу. Компетенції також визначаються як:

- набір індивідуальних поведінкових моделей, які можна спостерігати, вимірювати і які важливі для успішної індивідуальної та організаційної діяльності;¹
- індивідуальні характеристики людини, які призводять до ефективного виконання роботи, крім іншого, такі як мотивація і самопізнання, бажання і готовність демонструвати ефективну роботу.

Весь набір, сукупність компетенцій, встановлений співробітникам у вигляді вимог на певних позиціях для успішного досягнення цілей організації, використовується як модель компетенцій організації. У такому разі управління персоналом опирається на компетенції.²

Модель компетенцій — це комплексний інструмент управління персоналом.³ Його комплексність проявляється в тому, що він використовується у декількох процесах, інтегрує їх. Зрозуміло, що від ефективності роботи персоналу організації залежить її результативність. Якісно розроблена модель компетенцій допомагає встановити, якими для цього повинні бути співробітники: їхня по-

ведінка, навички та вміння, — щоб організація працювала ефективно. Із технічного боку компетенція складається з:

- назви,
- визначення,
- рівня розвиненості компетенції (найчастіше це шкала з 3–4 рівнів або визначаються різні індикатори для різного рівня посад),
- індикаторів (опис компетенції), які допомагають встановити рівень розвиненості.

Наприклад, компетенція «стратегічний погляд» може бути визначена як здатність планувати майбутні можливості організації з урахуванням більш широкого контексту, узгоджувати завдання підрозділу зі стратегічними пріоритетами організації, розуміти наслідки рішень для всієї організації. Для того, щоб визначити рівні прояву цієї компетенції використовуються поведінкові індикатори, які відображають поведінку співробітників:

- працює з орієнтацією на майбутнє,
- дає повне уявлення про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організації, підрозділу,
- розглядає загальну картину організації та її мандату в ширшому контексті / у контексті суспільства при розстановці пріоритетів,

- погоджує цілі підрозділу зі стратегічними цілями організації,
- виявляє стратегічні проблеми і ризики, які можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей організації, і своєчасно вживає заходів,
- відходить від оперативних питань і зосереджується на довгостроковому напрямі.⁴

Прояв базового (найнижчого) рівня компетенції зазвичай пов'язаний з наявністю у співробітника, необхідних для роботи знань. Для середнього рівня необхідний досвід за допомогою знань, що застосовуються на практиці, вищий рівень компетенції відповідає набутим навичкам, які проявляються і використовуються на практиці (це можна умовно назвати експертним рівнем компетенції).

Для того, щоб оцінити компетенцію, на практиці також можуть бути застосовані такі фактори як самостійність виконання поставлених завдань, частота прояву необхідної поведінкової моделі та ін.

Нижче представлено приклад прояву компетенції «аналіз даних» для посад різного рівня. Чим вища посада, тим вищий рівень компетенції потрібен.⁵ >> **продовження на 10 сторінці**

<p>Поведінкові індикатори для нижчого рівня</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розпізнає елементи інформації, що дублюється • Помічає взаємозв'язки в даних • Розрізняє важливу інформацію • Ідентифікує сумнівну інформацію • Розглядає можливі альтернативи • Відділяє важливу інформацію від неважливої
<p>Поведінкові індикатори для середнього рівня</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Помічає взаємозв'язки в даних • Критично аналізує інформацію, що надходить • Швидко знаходить потрібну інформацію у великій кількості інформації • Не приймає інформацію без попереднього обдумування • Оцінює доступну інформацію об'єктивно, всебічно та неупереджено • Розглядає різні альтернативи перед тим, як прийняти рішення
<p>Поведінкові індикатори для вищого рівня</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розпізнає структуру інформації • Розуміє причини та наслідки події Аналізує складні ситуації швидко та ефективно • Критично аналізує інформацію і своєчасно виявляє протиріччя • Оцінює доступну інформацію об'єктивно, всебічно і неупереджено • Помічає, порівнює та оцінює альтернативи

Виділяють такі різновиди компетенцій:

- загальні або корпоративні — це компетенції, пов'язані із організаційними цінностями і які найбільше сприяють досягненню результатів організації; їх повинні проявляти всі співробітники організації на всіх рівнях, наприклад, «командна робота» або «ефективна комунікація», «аналіз даних»;
- лідерські — це компетенції, необхідні керівникам для управління організацією, підрозділом або персоналом, наприклад, «стратегічний погляд» або «управління підлеглими»;
- функціональні — це спеціальні компетенції, необхідні для виконання роботи в конкретному підрозділі, наприклад, у підрозділі управління персоналом, стратегічного планування або міжнародних відносин;
- технічні — компетенції, які можуть бути акту-

альні для роботи на певній посаді і відображають технічні навички і вміння, наприклад, мовні, вміння працювати із технікою.

Усі організації, які хочуть підвищити ефективність своєї діяльності, думають про те, як досягти того, щоб співробітники працювали краще. І практики, і теоретики сходяться на тому, що управління персоналу на основі компетенцій — це відмінний інструмент для підвищення результативності роботи організації.

Як саме може модель компетенцій використовуватися в організації і зробити її ефективнішою? По-перше, необхідно повернутися до того, що модель компетенцій може стати віссю управління і розвитку персоналу в організації. Як ми говорили вище, вона інтегрує процеси управління персоналом.

ВІЗУАЛЬНО ЦЕ МОЖНА ВІДОБРАЗИТИ ТАК:



Таким чином, модель компетенцій є сполучною ланкою у системі процесів управління персоналом і точкою відліку для визначення того, які люди потрібні організації, що необхідно враховувати при їх відборі або при оцінці продуктивності існуючих співробітників, чому їх навчати, як управляти процесом кар'єри тощо. Оцінка компетенцій може бути використана при:

- проведенні співбесіди на основі компетенцій для оцінки необхідних компетенцій і ор-

ганізаційної придатності;

- проведення оцінки діяльності, оцінюючи рівень компетенцій, необхідних для виконання функцій;
- приймаючи рішення щодо кар'єрного зростання при наявності компетенцій, необхідних на вищій посаді;
- приймаючи рішення щодо потреби у навчанні, якщо компетенції, які потрібні для певної посади, розвинені недостатньо тощо.

Коли в організації є точка відліку, який персонал і з якими компетенціями набирати, як цілеспрямовано розвивати співробітників, з'ясувавши які саме компетенції у них виявляються на недостатньому рівні, а кар'єрне зростання пов'язане із наявністю необхідних для посади компетенцій, як результат — дуже велика ймовірність того, що в організації буде реалізовано принцип «потрібні люди (з необхідними компетенціями) на потрібному місці». Цей принцип є одним із основних в управлінні персоналом і створює серйозні передумови до успіху організації.

Ще один важливий аспект, це те, що визначаючи основні компетенції необхідно спиратися саме на потреби організації в певних компетенціях у зв'язку із місією, цінностями, довгостроковими цілями, що поставлені перед організацією.

Таким чином, список компетенцій, які планується розробити, повинен бути безпосередньо пов'язаний із реальними потребами організації. У такому випадку і відбір персоналу і його професійний розвиток у подальшому буде цілеспрямованим.

“ Принцип «потрібні люди (з необхідними компетенціями) на потрібному місці» — є одним із основних в управлінні персоналом і створює серйозні передумови до успіху організації ”

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ У ПРАКТИЦІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

На сьогодні країни Європейського Союзу, які в тих чи інших процесах управління людськими ресурсами не спираються на ком-

петенції, є винятком. Крім того, є приклади моделей компетенцій для певних професій на міжнародному рівні, наприклад, такі як моделі компетенцій країн Європейського Союзу для службовців податкової служби (EU Tax Competency Framework) або митної служби (EU Customs Competency Framework).

Україна у цьому контексті також не є винятком. Типовий порядок оцінки діяльності державних службовців, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України (07/10/2019, № 591), передбачає список компетенцій державного службовця, які оцінюються у процесі щорічної оцінки діяльності з метою подальшого професійного розвитку.

Попри те, що це тільки початок розвитку управління персоналом на основі компетенцій в українській державній службі, державні установи можуть розвивати такий інструмент за своєю ініціативою і використовувати його з метою ідентифікації відсутніх компетенцій і їх подальшого розвитку в організації.

Наприклад, проєкт EU4PFM розробив модель компетенцій для Міністерства фінансів України. Вона включає в себе загальні компетенції (міжособистісні, лідерські, спеціальні) і функціональні компетенції (14 груп функціональних компетенцій, на основі згрупованих посад), поведінкові індикатори компетенцій і систему їх оцінки.

Модель компетенцій також розробляється у Державній податковій службі України. Таким чином, те, що правова база державної служби не передбачає обов'язкового впровадження моделі компетенцій, це не обмежує установи у впровадженні інновацій в управлінні персоналом.

Якщо говорити про міжнародний досвід впровадження моделі компетенцій, можна відзначити, що литовська практика певною мірою схожа на українську. Цей процес також зароджувався через щорічну оцінку державних службовців. [» продовження на 12 сторінці](#)

У литовській державній службі визначення «компетенція» у процесі щорічної оцінки діяльності було введено у 2007 році.

Пізніше, у 2013 році було розроблено велику методологію моделі компетенцій, яка використовувалася на державній службі поза правовою базою. Її використовували ті державні установи, які бачили сенс за допомогою цього інструменту у розвитку організаційних компетенцій.

У 2020 році модель компетенцій була затверджена законодавством і стала обов'язковою для всіх установ. На сьогоднішній день модель компетенцій у литовській державній службі використовується при відборі державних службовців, у процесі оцінки діяльності, професійного розвитку і в процесі просування по службі.

НОТАТКИ З УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ

Як показує міжнародна практика, впровадження моделі компетенцій (не тільки згада-

ний литовський приклад, але й інші, наприклад, ірландський, бельгійський), на початку необхідно випробувати більш простий варіант моделі, відчутти який практичний ефект вона дає, і потім поступово розвивати. Починати впроваджувати модель компетенцій рекомендується за підтримки досвідчених експертів, із розробленою методологією, і, краще за все, для впровадження використовувати модель пілотного проєкту.

Одночасно важливо приділити достатню увагу роз'ясненням моделі компетенцій співробітникам і, що не менш важливо, розуміння і підтримка керівництва організації також критично необхідні.

І останнє, модель компетенцій — це інструмент для розвитку персоналу. Він не повинен бути використаний як інструмент для негативних дій щодо працівника, який не демонструє необхідної компетенції.

Виявлена недостатня компетенція — це, в першу чергу, інформація для роздумів щодо напряму розвитку співробітників.



КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

ЗРУЧНОБУК

Простий і зрозумілий посібник для нових співробітників у перші дні їх адаптації на державній службі

ЗАВАНТАЖИТИ 

¹ Метод поведінкових компетенцій був уперше запропонований Макклеландом у 1973 р.

² англ. Competency based model

³ «Персонал» тут використовується як найбільш загальне поняття, унікаючи використання «людські ресурси» (англ. Human resources), людський капітал тощо, з метою не викликати дискусій, що пов'язані із цією термінологією

⁴ З моделі компетенцій, створеної EU4PFM для Міністерства фінансів України

⁵ Приклад із моделі компетенцій бельгійської державної служби

ВЕКТОР РЕФОРМ

➔ **План дій з розвитку управління персоналом та організаційних змін для інституцій у сфері управління держфінансами в Україні**



16 листопада 2021 року відбулася чергова зустріч із підрозділами з управління персоналу Міністерства фінансів України, Рахункової палати, Державної податкової служби України та Державної митної служби України.

ЧИТАТИ НОВИНУ



➔ **EU4PFM сприяє поширенню кращих практик урядового стратегічного планування країн Європейського Союзу**



11–12 жовтня 2021 року представники секретаріату Кабінету Міністрів України, апаратів Міністерства фінансів України та Міністерства економіки України взяли участь у навчальному семінарі зі стратегічного планування та управління ефективністю.

ЧИТАТИ НОВИНУ



➔ **Як стратегічне планування змінює ефективність управління у країнах ЄС**



Питанню діяльності країн Європейського Союзу зі стратегічного планування зокрема у сфері управління державними фінансами було присвячено дводенний семінар для працівників Державної податкової служби України. Понад 70 учасників семінару отримали нагоду почути про реформи у цій сфері, проведені у Литві та Естонії, від міжнародних експертів з питань стратегічного планування проєкту EU4PFM.

ЧИТАТИ НОВИНУ



ДІЄВІ НЕФІНАНСОВІ СТИМУЛИ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ, ЯКІ ПОТРІБНО ЗНАТИ І ЗАСТОСОВУВАТИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ >> [завантажити](#)



Крістіна Якубайтіте-Ревутієне,
експертка програми EU4PFM з HR/PAR

Усі працівники, незалежно від галузі чи місця роботи, в першу чергу, хочуть отримувати справедливу заробітну плату, що відповідає їхнім компетенціям, необхідним для виконання робочих обов'язків. Крім того, потенційні працівники прагнуть професійно розвиватися і зростати, отримати можливість стати рушієм значних змін.

Кожен працівник бажає відчувати себе важливою частиною організації. При цьому нефінансова система мотивації повинна задовольняти потреби працівників, які працюють у певному регіоні, країні чи галузі. Демографічна ситуація, потреби, культурні норми та правове середовище можуть відрізнятися залежно від країни або галузі.

Важливість мотивації працівників

Мотивація працівників є однією з важливих передумов успіху організації. Люди — основний капітал, тому кожна організація повинна постійно шукати нові і, що найважливіше, практичні рішення для залучення та мотивації працівників. Системи нефінансових стимулів можуть заохочувати або знеохочувати працівника та впливають на його поведінку в колективі. Нефінансові стимули стосуються як причини приєднання працівників до організації, так і способу, яким організація винагороджує та утримує працівників. З іншого боку, якщо зусилля працівника не помічають і не стимулюють, це може спонукати його шукати нову роботу. Якщо розрахувати вартість високої плинності кадрів на державній службі, це дорого коштує організації та платникам податків. Державні організації здійснюють діяльність на доволі конкурентному

та мінливому ринку праці. Вони змушені змагатися за висококваліфікованих працівників, пропонуючи їм низку стимулів, що давно стали загальноприйнятими в комерційних організаціях. Якщо ж заробітна плата не є конкурентоспроможною для залучення та утримання хороших фахівців, державні організації повинні навчитися застосовувати нефінансові стимули.

Потреби працівників постійно змінюються

Різноманітні дослідження показують, що підвищення мотивації працівників підвищує ефективність їхньої роботи, креативність та інноваційність, зацікавленість і лояльність. Одним із найважливіших завдань фахівців з управління персоналом під час визначення ключових факторів мотивації працівників є визначення їхніх потреб та очікувань. Керівники також відіграють важливу роль. У сучасній організації керівник надає своїм працівникам права і можливості, допомагає їм зростати і відчувати себе цінними, розділяє спільне бачення і цілі, що допомагають досягти не лише особистих цілей, а й цілей організації.

Робоче середовище та нефінансові стимули є суттєвими для більшості так званого покоління Y. Молоді компетентні фахівці значно менше турбуються про фінансову безпеку, орієнтуючись більше на можливості самореалізації. Покоління Y набагато частіше очікує від роботодавців гнучких умов праці, цікавиться можливостями залучення до процесу вироблення й ухвалення рішень, міжфункціональними проектами та можливостями професійного розвитку.

На різних етапах життя у працівників вини-

кають різні потреби. Наприклад, для молодого працівника, який щойно вийшов на ринок праці, важливо професійно розвиватися і пробувати свої сили в нових сферах, щоб зробити правильний вибір. Фінансова стабільність і баланс між роботою та особистим життям мають вирішальне значення для працівників, які мають сім'ї. Для інших працівників важливе значення мають ціль і сенс. На різних етапах життя працівника потреби змінюються. Роботодавець повинен прагнути збалансувати потреби і надати працівникам можливість бути задоволеними роботою.

Модель нефінансового стимулювання відображає цінності та культуру організації

Модель нефінансового стимулювання працівників відображає культуру та цінності організації. Кожна організація з чіткими основоположними цінностями повністю інтегрує їх у повсякденне життя та процеси управління персоналом. Наприклад, організація, яка сприяє співпраці, не застосовуватиме систему, яка уможлиблює конкуренцію між працівниками. Організація, яка прагне допомогти працівникам підтримувати належний баланс між роботою та особистим життям, захистити своїх працівників від стресу та підтримувати їхнє здоров'я, забезпечить можливість поєднувати роботу та догляд за маленькою дитиною чи літніми батьками, працювати скорочений робочий час, а також можливість працювати з дому тощо.

Стиль управління в організації також є частиною культури і впливає на мотивацію працівників. Постійне спілкування керівника та неформальний зворотній зв'язок із працівниками, що засновані на довірі та повазі, збільшують зацікавленість працівників. Тому в практиці

організацій коучинг і спільне управління використовують як інструмент нефінансового стимулювання, коли кожна особа може керувати окремим завданням чи проєктом. Що можуть зробити керівники державних організацій, щоб мотивувати та залучати державних службовців до ефективної роботи?

Практика застосування нефінансових стимулів на державній службі варіює. Схему нефінансових стимулів потрібно розробляти в кожному конкретному випадку окремо після ретельного оцінювання початкової ситуації. Часто її необхідно реалізовувати поступово, застосовуючи короткострокові рішення для довгострокової перспективи. Така схема повинна бути диференційованою та цільовою на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Нефінансові стимули можуть мати різні форми, такі як спеціальні доручення, подарунки, винагороди, подорожі тощо. Деякі з них є більш матеріальними, ніж інші, оскільки вони є видимими і їх можна порівняти з фінансовими вигодами. До менш матеріальних стимулів належать гнучкість роботи, незалежність у роботі, визнання роботи і можливість кар'єрного зростання¹.

Порада перша: розробити концептуальну схему нефінансових стимулів

Експерти проєкту EU4PFM розробили практичні настанови щодо застосування нефінансових стимулів для державних службовців чотирьох установ з управління державними фінансами України. На рисунку нижче зображена концептуальна схема системи нефінансових стимулів, запропонована експертами проєкту EU4PFM. >> [продовження на 16 сторінці](#)

КОНЦЕПТАУЛЬНА СХЕМА НЕФІНАНСОВИХ СТИМУЛІВ

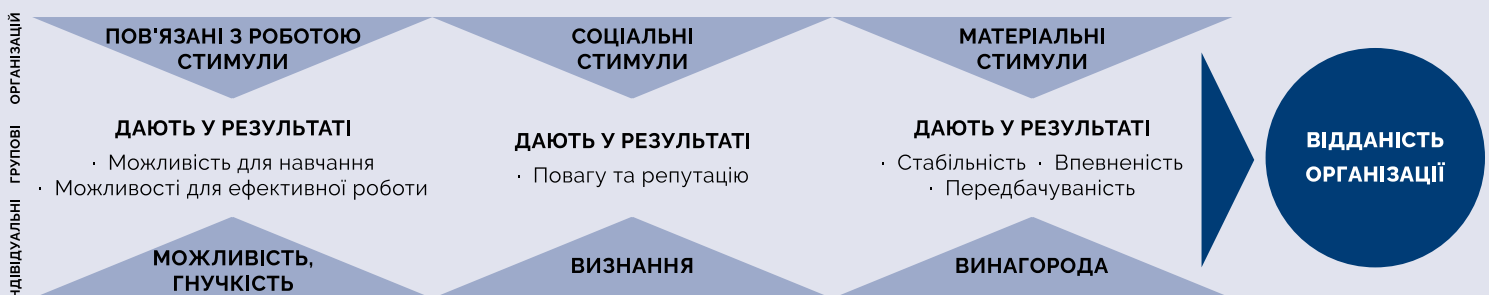


Схема включає:

ПОВ'ЯЗАНІ З РОБОТОЮ СТИМУЛИ включають ротацію на роботі, урізноманітнення роботи, можливості для зростання, гнучкий графік роботи, розширення прав і можливостей.

СОЦІАЛЬНІ СТИМУЛИ пов'язані із соціальними заходами та відносинами з керівником і колегами, що включають офіційне або неофіційне визнання. Соціальні стимули показують, що працівника цінують, йому вдячні та його хвалять керівник, команда або організація.

МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ — це матеріальні символи досягнень, такі як подарунки, ваучери, сімейні надбавки тощо, що підвищують відданість працівника своїй роботі, гарантують продовження трудових відносин та асоціюються з винагородою.

Усі три види нефінансових стимулів диференційовані для різних цільових груп, а їхнім результатом є відданість організації — ключовий результат нефінансової мотивації.

Порада друга: обрати правильні нефінансові стимули

Насправді всі моделі нефінансового стимулювання об'єднує одна спільна риса — необхідність акцентувати увагу на потребах працівників. Потреби кожного працівника відрізняються, тому керівники повинні знати і розуміти індивідуальні потреби своїх працівників. Обираючи стимули, важливо ретельно продумати і дослідити, що мотивує працівників на організаційному, груповому та індивідуальному рівнях.

Опитування державних службовців у державах-членах ЄС показало, що не заробітна плата, а зміст роботи є одним із найважливіших стимулів для мотивування державних службовців. Установи державного управління намагаються мотивувати державних службовців, все частіше застосовуючи заходи із урізноманітнення роботи, тобто вони делегують державним службовцям більше відповідальності, дають більше автономії, гнучкість

у контролі за їхньою діяльністю, в участі у процесі вироблення й ухвалення рішень тощо.

Поєднуючи різні емпіричні дослідження та найкращі міжнародні практики державних організацій, найпоширенішими та найефективнішими нефінансовими стимулами є:

ГНУЧКІ МОДЕЛІ РОБОТИ. Гнучкий графік роботи, чотириденний робочий тиждень або скорочений робочий час, віддалена робота тощо. Інакше кажучи, гнучкість в організації робочого процесу. Надання працівникові гнучкості у виборі часу початку і закінчення роботи або можливості обрати частину робочого часу для роботи з дому не лише продемонструє довіру до нього як до фахівця, але й мотивує його зробити все можливе і неможливе для досягнення кінцевого результату.

ГОРИЗОНТАЛЬНІ КАР'ЄРНІ МОЖЛИВОСТІ. Як мотивувати працівників з кар'єрними амбіціями, якщо можливості вертикального кар'єрного зростання відсутні? Хорошою альтернативою можуть стати міжфункціональна діяльність та проектні завдання, що дадуть працівникам можливість набувати нових навичок, обмінюватися досвідом, знайомитися з організацією в цілому і залишатися мотивованими.

МОЖЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ. Можливості професійного розвитку в організації сприяють залученню і мотивації працівників. Нові здобуті знання підвищують впевненість працівників у своїх силах та відданість організації.

ЕФЕКТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ ВСЕРЕДИНІ ОРГАНІЗАЦІЇ також покращує залучення працівників, допомагає сформувати бажану культуру організації і підтримувати відповідний мікроклімат. Відкрите спілкування і зворотній зв'язок необхідні всім працівникам, допомагають удосконалюватись та досягати кращих результатів у роботі. Це ефективний інструмент для покращення якості роботи і розвитку компетенцій.

СПІЛЬНІ ЗАХОДИ. Спільні традиції (соціальні ініціативи, заходи для працівників, заходи для дітей тощо), заходи, які допомагають краще пізнати колег і знайти спільні інтереси, створюють чудову робочу атмосферу в організації та сприяють співпраці і кращим результатам роботи.

ЧІТКІ БАЧЕННЯ ТА ЦІННОСТІ. Чіткі спільні цілі і цінності, що їх на особистому прикладі демонструють керівники найвищого рівня, створюють ідентичність організації та підвищують залучення працівників.

“ Одним із найважливіших завдань фахівців з управління персоналом під час визначення ключових факторів мотивації працівників є визначення їхніх потреб та очікувань, —
Крістіна Якубайтіс-Ревутісене ”

Порада третя: створити сприятливе середовище

Необхідно відзначити підтримувальне організаційне середовище та роль керівника у мотивуванні державних службовців. У багатьох випадках керівник та стиль управління мають безпосередній вплив на атмосферу у команді, мотивацію працівників, здорову атмосферу в робочому колективі та ставлення до роботи.

Керівники повинні створити атмосферу, яка сама по собі мотивує і надихає. Для створення сприятливого середовища використовують такі ключові фактори:

ВДЯЧНІСТЬ | Кожен працівник повинен відчувати вдячність за роботу, яку виконує. Уявімо, що працівник, який добре виконав завдання, отримує похвалу від керівника. У такому

випадку він відчуває, що його цінують, тому, ймовірно, докладатиме більше зусиль під час виконання інших завдань у майбутньому.

ВІДЧУТТЯ ВПЕВНЕНОСТІ | Працівникам важливо відчувати впевненість у своїй роботі. Невпевненість відволікає працівників від прямих завдань і змушує приділяти час діяльності, яка не підвищує ефективність організації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений зі своїми особистими та загальнокомандними цілями й очікуваними результатами.

Постійний обмін інформацією також сприяє зміцненню впевненості працівників. Планування довгострокових цілей відділу разом з усіма членами команди суттєво підвищує мотивацію працівників для досягнення ними власних цілей.

МОЖЛИВІСТЬ УХВАЛЮВАТИ РІШЕННЯ | Однією із найпоширеніших причин, чому компетентні фахівці залишають державну службу і переходять у комерційні організації, є можливість самостійно ухвалювати рішення. Тут важливо навіть не те, в якій мірі керівники повинні делегувати своїм працівникам вироблення та ухвалення рішень. Важливо продемонструвати впевненість і заявити, що працівник може ухвалювати рішення на свій власний розсуд. Можливість ухвалювати рішення є одним із найефективніших способів мотивації працівників та забезпечення їх відповідальності за кінцевий результат.

СОЦІАЛЬНІ ВІДНОСИНИ | Серйозна потреба у соціальній діяльності знайома більшості людей. Пам'ятаючи про це, керівникам потрібно розвивати традиції, засновані на принципах співпраці та командної роботи, і створювати середовище, в якому кожен працівник зможе почувати себе рівноправним членом команди. Тісні командні стосунки та атмосфера довіри забезпечують ефективніший обмін інформацією і створюють сприятливе середовище. Простий практичний підхід може охопити всі перераховані вище фактори: [» продовження на 18 сторінці](#)

- мотивація викликами та експериментами шляхом створення значущих викликів;
- мотивація співпрацею та розподілом повноважень, шляхом розвитку почуття єдності працівників та надання більшої свободи дій і можливості робити помилки;
- мотивація шляхом вираження турботи про благополуччя працівників, підкреслення переваг виконуваних завдань для суспільства;
- мотивація належним оцінюванням успіхів, як шляхом заохочення, так і шляхом сприяння досягненню успіху;
- мотивація почуттям автентичності, демонструючи повагу до унікальності кожного, допомагаючи поєднувати командну роботу та індивідуальність, намагаючись якомога більше пізнати та зрозуміти працівників.

Залучення та утримання компетентних державних службовців є спільним викликом державних організацій в інших країнах

Залучення та утримання компетентних державних службовців, особливо на керівних посадах, є одним із найбільших викликів державних організацій у Великій Британії, Швейцарії, Ісландії, Литві тощо. Зростання обізнаності та вимог учасників ринку праці має істотний вплив на державні організації. Співвідношення роботодавців і працівників змінюється, обидві сторони стають рівноправними партнерами, які піклуються один про одного заради спільного блага.

Сучасні тенденції міжнародного ринку праці зосереджені на гнучких умовах праці, балансі між роботою та особистим життям працівників, розширенні прав і можливостей працівників та підвищенні їх залучення, використанні ігрових практик на роботі, сприянні творчості та особистим ініціативам працівників на роботі, розробленні різноманітних оздоровчих програм, створенні та підтриманні затишної і ввічливої атмосфери.

Більшість комерційних організацій пропонують працівникам різні додаткові вигоди, оскільки хочуть, щоб вони були щасливі, зо-

середжені на роботі та ефективно виконували свої завдання. Адже загальний результат організації визначається зусиллями і внеском кожного окремого працівника. Це звичайна підприємницька логіка, а не регламентований законом обов'язок. Практика комерційних організацій також змушує вдосконалюватися державні організації, які прагнуть залучати та утримувати найкращих працівників і часто опиняються в нерівних конкурентних умовах з комерційними організаціями.

На прикладі литовської державної служби більшість державних організацій Литви зрозуміли, що захоплюючий зміст роботи, можливість створювати та впроваджувати творчі та інноваційні рішення, гарне робоче середовище, гнучкий графік роботи, здатність балансувати між роботою та особистим життям, можливості професійного розвитку та сильне керівництво так само важливі, як і заробітна плата. Саме тому, починаючи з 2017 року, литовська державна служба розширює нефінансові стимули для державних службовців. Починаючи з 2017 року на державній службі Литви запроваджена практика гнучкого графіку роботи. Робочий час став індивідуалізованим: умови щодо робочого часу можуть визначатися на прохання працівника, державного службовця, дипломата або посадової особи, а також з урахуванням можливостей установи для забезпечення ефективною роботи. Нікого більше не дивують спеціально обладнані кімнати відпочинку та догляду за дітьми або можливість працювати неповний робочий день з дому чи за гнучким графіком роботи в державній організації.

Організація повинна постійно шукати способи для підтримання мотивації своїх працівників

Нефінансові стимули є невід'ємною частиною цінної пропозиції для працівника — усіх тих цінних переваг, що їх пропонує організація своїм працівникам в обмін на цінність, яку вони приносять організації. Основні переваги надають працівникам в обмін на їхню відданість, навички та здібності. Як частина цінної пропозиції для працівника добре продумані нефінансові стимули допомагають створити

➔ Розвиток управління персоналом

внутрішнє і зовнішнє сприйняття бренду роботодавця, а також залучати та утримувати цінні для організації кадри. Також хорошим способом відмежуватися від інших державних організацій є апелювання до цінностей та переконань організації.

У рамках проекту EU4PFM було оцінено організаційну культуру та потенційний вплив нефінансових стимулів у наших партнерських організаціях в Україні. На основі отриманих даних можна стверджувати, що, розглядаючи шляхи удосконалення моделі нефінансового

стимулювання в українських державних організаціях, важливо враховувати такі фактори як: натхнення спільним баченням, сильне керівництво, переваги для суспільства, делегування відповідальності, можливості для навчання та професійного розвитку, варіанти гнучких умов праці.

На закінчення, у зовнішньому середовищі, що постійно змінюється, можливість ефективно працювати матимуть ті організації, які найкраще розуміють важливість мотивації працівників.



КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

ПОСІБНИК З ПРОВЕДЕННЯ СПІВБЕСІД З ПІДЛЕГЛИМИ

Цей посібник допоможе керівникам у плануванні роботи, наставництві, контролі та оцінюванні результатів роботи підлеглих для отримання найкращих результатів від їх роботи

ЗАВАНТАЖИТИ 



КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ЧЛЕНІВ КОНКУРСНИХ КОМІСІЙ

Посібник з практичними порадами підвищення ефективності процесу відбору якісного персоналу

ЗАВАНТАЖИТИ 

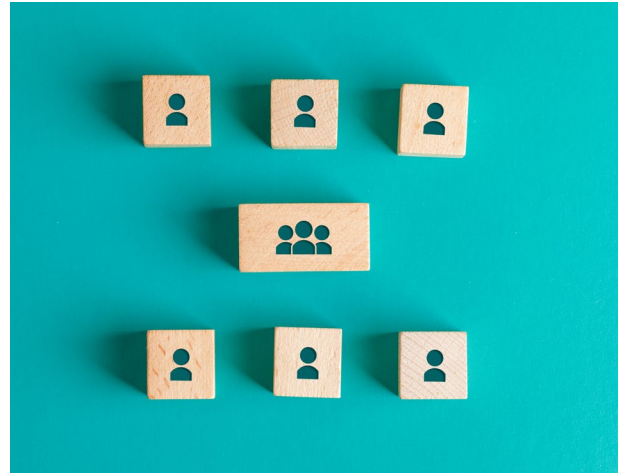
¹ Взято з Настанов щодо можливостей практичного застосування нефінансових стимулів для працівників партнерських установ.

ВЕКТОР РЕФОРМ

➔ Як управляти ефективністю діяльності організації і чому це важливо

Сьогодні за підтримки EU4PFM із навчального семінару для співробітників Міністерства фінансів України стартувала низка тренінгів з оцінки ефективності діяльності для інституцій у сфері управління державними фінансами в Україні.

[ЧИТАТИ НОВИНУ](#)



➔ За підтримки EU4PFM триває розробка пропозицій з покращення організаційної культури для УДФ-інституцій

23–25 листопада експерти проєкту EU4PFM з HR/PAR провели обговорення із керівниками департаментів Рахункової палати, Міністерства фінансів України, Державної митної служби України напрямів покращення організаційної культури цих установ.

[ЧИТАТИ НОВИНУ](#)



➔ Як ефективніше формувати річні цілі для персоналу державних установ?

За підтримки EU4PFM 2 грудня пройшов тренінг для керівників структурних підрозділів Державної митної служби України з управління ефективністю та постановки річних цілей.

[ЧИТАТИ НОВИНУ](#)



УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: НОВА ЗАГРОЗА ЧИ МОЖЛИВІСТЬ? >> [завантажити](#)



Юргіта Домейкієне,
керівниця проекту EU4PFM, ключова міжнародна експертка
з HR/PAR

Для приватного сектору, що охоплює підприємства будь-якого розміру, управління проектами є важливим інструментом, який рухає їх уперед. Це допомагає ефективно досягати бажаних результатів та економити час.

З ЧОГО ВСЕ ПОЧАЛОСЯ

Протягом усієї історії людства управління проектами існувало неофіційно. Проектний менеджмент був визнаний окремою дисципліною лише в середині ХХ століття, адже мінливий світ потребував нових інструментів та методів. Основним рушієм цього процесу стало вирішення питань, які постають внаслідок все більш складних проєктів, з планування та розподілу ресурсів.

Зрештою, це привело до розробки та стандартизації інструментів, що почали активно використовуватися експертами у цій галузі, спонукаючи до появи нової професії — менеджера проєктів. Так, у 1969 році у США був створений Інститут управління проєктами (PMI). Пізніше з'явилися перші стандарти, серед них такі: Посібник з управління проєктами (PMI PMBOK), Проєкт у контрольованих середовищах (PRINCE2), Керівництво ISO 21500 з управління проєктами тощо.

З'явилася і низка освітніх програм відповідно до встановлених стандартів з управління проєктами.

Кінцевою метою було розробити механізм, який би дозволив людям із різних галузей

промисловості, різних сфер діяльності і навіть країн співпрацювати, використовуючи спільну професійну мову та інструменти з управління проєктами.

ВІД ПРОЄКТУ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

У професійній літературі можна знайти кілька визначень проєкту. Більшість визначає проєкт як тимчасову діяльність, протягом якої створюється унікальний результат.

Проєкт реалізується за допомогою управління проєктом. Його можна визначити як процес, в якому поєднання зі знань, умінь, навичок, засобів та методів застосовується для досягнення бажаного результату.

Основною метою управління проєктами є найбільш ефективно досягнення поставлених цілей та підтримка залучених сторін для отримання бажаного результату. Це допомагає системно контролювати масштаби проєкту, час, якість, бюджет, людські ресурси, зміни та ризики. Для цього потрібен певний набір умінь і навичок. Тому у більшості організаційних структур зазвичай існує постійна потреба у професіоналах з проєктного менеджменту.

Управління проєктами відрізняється від традиційної зайнятості, оскільки зосереджується, перш за все, на результаті, а не виконанні щоденних функцій. Маючи чітко визначені межі, бюджет та команду, управління проєктами використовує вдосконалену систему моніторингу

>> продовження на 22 сторінці

та контролю на всіх етапах проекту. На відміну від більш консервативного державного сектору, проєктний менеджмент дає змогу застосовувати гнучкий підхід, краще адаптований до змін та нових викликів. Цей вид управління створений із думкою про результат.

Чому управління проєктами має стати новою нормою у державному секторі?

Основне завдання державних установ — підтримувати стабільність держави, здійснюючи стандартні процеси, визначені чинним законодавством.

Однак світ навколо нас постійно змінюється. Нові технології, швидке зростання обсягів інформації, нові виклики та завдання, орієнтовані на потреби громадян та бізнесу, вимагають змін і в державному секторі.

Державні установи, паралельно із функціональною діяльністю, також розпочинають реалізацію проєктів, спрямованих на вирішення стратегічних завдань (наприклад, впровадження пріоритетів уряду), розробку нових продуктів (наприклад, нових ІТ-інструментів для управління ефективністю) або удосконалення якості надання державних послуг (як-то переведення існуючих послуг в онлайн або створення нових). Таким чином, установи державного сектору стикаються із проблемою управління взаємопов'язаними процесами та забезпечення успішної реалізації проєктів. Управління проєктами — один із найефективніших способів подолання цих викликів. Та по суті — це революція у традиційному державному управлінні. Слід підкреслити, що управління проєктами не має на меті замінити щоденні рутинні процеси.

Воно також не вимагає істотних змін в організаційній структурі. Управління проєктами у державному секторі — додатковий інструмент для персоналу при впровадженні змін. Варто зазначити, що деякі передумови дійсно необхідні для успішного застосування управління проєктами в державних установах.

Перш за все, враховуючи кількість реалізованих проєктів у державній установі та специфіку діяльності, можна обрати прийнятну для себе організаційну модель управління проєктами. Зазвичай перевагу віддають вже існуючим функціональній, проєктній чи матричній організаційній структурі управління.

Якою б не була організаційна структура установи державного управління, процес управління проєктами слід формалізувати. Для формування єдиної практики управління проєктами в державних установах також необхідно мати методичні документи (інструкції, вказівки тощо). Ці керівні документи повинні містити детальну інформацію про систему управління проєктами, учасників, їх функції та обов'язки. Вони також мають включати опис основних принципів прикладної моделі управління проєктами, її етапи та інструкції щодо їх виконання. Це також має бути відображено у відповідних внутрішніх нормативних документах.

“ Впровадження досвіду країн ЄС у застосовуванні управління проєктами у державному секторі та ретельна підготовка державних службовців до роботи з новими інструментами управління могли б значно допомогти процесу реформ в Україні — Юргіта Домейкієне ”

Розробка системи управління проєктами повинна визначати, які конкретні інструменти будуть використовуватися в процесі (наприклад, ІТ-система тощо). Крім того, повинно бути зрозуміло, як будуть задокументовані результати проєкту, ризики та заходи контролю. Для цього слід підготувати шаблони (форми) згаданих документів

разом із рекомендаціями щодо їх складання. Необхідно організувати кампанії з підвищення обізнаності для всього персоналу, включаючи спеціалізоване навчання для тих, хто буде входити до складу команд проєкту в організації.

Нарешті, глибоке залучення та підтримка з боку вищого керівництва установи державного управління мають вирішальне значення. Керівники повинні надавати постійну підтримку, оскільки вони найбільш зацікавлені у досягненні бажаних результатів та цілей, пов'язаних з урядовими чи інституційними пріоритетами.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: ЛИТОВСЬКИЙ ДОСВІД

Управління проєктами широко використовується в державних адміністраціях держав — членів Європейського Союзу. Це дає змогу зробити управлінську практику адаптивною, сучасною та ефективною при виникненні нових викликів.

Я хотіла би поділитися нашим прикладом, адже я була частиною державної служби Литви більше 20 років і активно брала участь у реформах державного управління. Найактивнішим поштовхом до такої трансформації стала підготовка країни до вступу до Європейського Союзу. Багато проєктів, особливо фінансованих Європейським Союзом, були розпочаті з метою підготувати країну до приєднання до родини європейських країн та задля поширення найкращих практик ЄС у всіх сферах. Тож з цієї точки відліку управління проєктами розпочало свій впевнений поступ до установ державного управління Литви.

У сьогоднішні управління проєктами в Литві здійснюється на основі цілісного та централізованого підходу. Перш за все, це має правове підґрунтя — Закон про стратегічне управління Литовською Республікою визначає взаємозв'язки стратегічного

управління з проєктним управлінням. Своєю резолюцією Уряд затвердив стандартні процедури з управління проєктами Литовської Республіки. Більш того, з усіма відповідними методологічними вказівками та необхідними шаблонами, Стандарт управління проєктами був розроблений Офісом Уряду та регулярно переглядається й оновлюється.

Розроблений стандарт є методологічним документом, який рекомендує застосовувати систематизовані теоретичні та практичні знання з управління проєктами для ефективної реалізації проєктів, програм та портфоліо у державному секторі. У документі описуються усі процедури управління проєктами, відповідно до яких планується реалізація згідно із запланованим графіком, обсягом та бюджетом. Запропонований у стандарті механізм моніторингу та контролю забезпечує раціональне використання державних ресурсів та більші переваги для суспільства.

Документ пояснює, як процеси управління проєктами, програмами та портфоліо пов'язані з існуючими методологіями стратегічного планування. Литовський документ базується на стандарті управління проєктами PMI PMBOK.

Слід підкреслити, що навіть після розробки єдиного стандарту установи можуть вирішити застосовувати інші стандарти управління проєктами у своїй діяльності.

Одночасно із запровадженням стандартів управління проєктами в Литві розпочалося активне навчання працівників державних установ. Зрештою, були розроблені ІТ-інструменти для управління проєктами у всіх міністерствах та інших підпорядкованих установах. Усі ці необхідні передумови та елементи для успішного застосування управління проєктами у державному секторі Литви не були побудовані за один рік. Деякі з них, як і необхідне законодавство та нормативні акти, були прийняті або затверджені зовсім нещодавно.

» продовження на 24 сторінці

Це результат тривалої, систематичної та складної роботи багатьох державних службовців в Офісі Уряду та відповідних міністерствах, яка підтримується сильною політичною волею впровадити зміни у найефективніший спосіб.

Яким чином державне управління України може виграти від практики країн ЄС?

Проект Європейського Союзу Програма підтримки управління державними фінансами України (EU4PFM), що реалізується в Україні з 2019 року в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, підтримує реформу управління державними фінансами в Україні з метою покращення послуг для громадян та бізнесу, а також для зміцнення прозорості та довіри. Наші основні партнери — Міністерство фінансів України, Державна податкова служба України, Державна митна служба України та Рахункова палата. Крім багатьох заходів, спрямованих на розвиток та введення в дію нової податкової та митної політики, ми допомагаємо нашим партнерам покращити управління людськими ресурсами та підтримуємо організаційні зміни.

Популяризація управління проектами як ін-

струменту впровадження змін також підпадає під сферу діяльності EU4PFM. Для співробітників Міністерства фінансів України та інших партнерських установ планується організувати серію семінарів з управління проектами.

Перший триденний навчальний семінар з основ управління проектами для працівників Міністерства фінансів України відбувся в серпні 2021 року. Після цього будуть надані рекомендації щодо того, як побудувати ефективну систему управління проектами в установах управління державними фінансами та як використовувати переваги управління проектами у проведенні реформ, запланованих Урядом у цій сфері.

Я сподіваюся, що це стане хорошою практикою та згодом вона буде поширена серед інших установ державного сектору в Україні.

Впровадження досвіду країн ЄС у застосуванні управління проектами у державному секторі та ретельна підготовка державних службовців до роботи з новими інструментами управління могли б значно допомогти процесу реформ в Україні.



КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

ПОСІБНИК З ПЛАНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Це збірник процесів, інструментів, практичних порад та схем для забезпечення ефективного обміну інформацією та співпраці між членами організації стосовно планування та реалізації внутрішньої комунікації

ЗАВАНТАЖИТИ 

ВЕКТОР РЕФОРМ

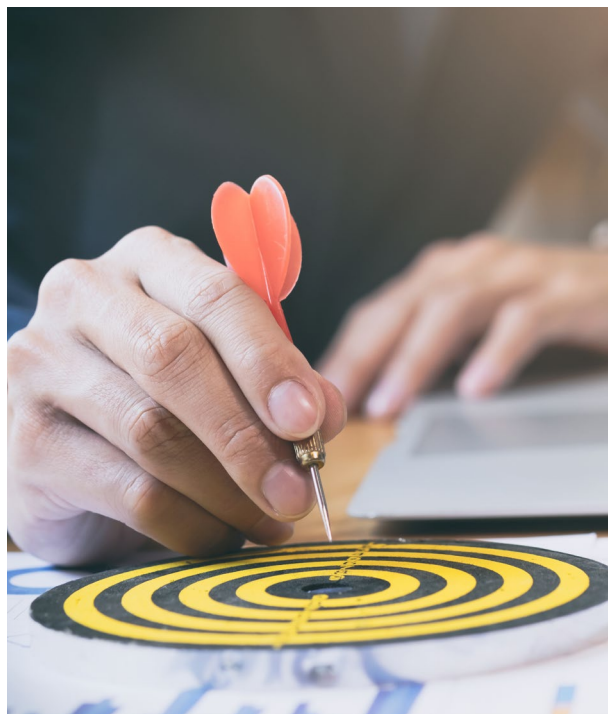
➔ Нові мотиваційні інструменти для працівників державного сектору

Кожен добрий керівник шукає відповідь на запитання, як заохотити професіоналів працювати саме у твоїй установі чи організації.

Питанню нефінансової мотивації працівників державних установ було присвячено низку зустрічей для представників Міністерства фінансів України, Державної митної служби України, Рахункової палати, які пройшли 27–28 жовтня 2021 року.

Доповідачем заходу стала експертка проєкту EU4PFM Крістіна Якубайтіте-Ревутієне.

ЧИТАТИ НОВИНУ



➔ Досвід Литви з проєктного управління у державному секторі

Міжнародні експерти EU4PFM Ліна Фреюте та Паулюс Маяускас поділилися досвідом Литви з проєктного управління у державному секторі на семінарі для співробітників Міністерства фінансів України, що відбувся 4 листопада. «Сьогодні ми говоритимемо лише про практику, покажемо, як проєктне управління зростало в Мінфіні Литви, розпочавшись із кількох ініціатив, поки у державі з'явилося розуміння, що проєктне управління має знайти своє місце у державному секторі»

ЧИТАТИ НОВИНУ



EU4PFM ДОПОМАГАЄ ДЕРЖАВНІЙ МИТНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ ТА МІНІСТЕРСТВУ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ НАВЧАТИ ПЕРСОНАЛ ТЕХНОЛОГІЯМ З ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ [завантажити](#)

4–7 жовтня 2021 року проходять тренінги з оптимізації бізнес-процесів для працівників апаратів Державної митної служби та Міністерства фінансів України. Тренер — міжнародний експерт проєкту EU4PFM Робертас Шеренас.

«Команда експертів EU4PFM постійно працює над зміцненням потенціалу партнерських інституцій та впровадженням кращих практик Європейського Союзу у сфері управління людськими ресурсами та реформи державного управління, адже це дає змогу підвищувати ефективність усіх змін, що нині впроваджуються у державних інституціях відповідно до Угоди про Асоціацію України із ЄС», — наголосив під час заходів міжнародний експерт проєкту з HR/PAR Едвардас Жукаускас.

Яких же результатів досягли державні та приватні компанії, застосовуючи технології оптимізації бізнес-процесів? Наприклад, Уряд США скоротив тривалість процесу перевірки ЕСТА візи з 446 днів до 40 днів.

У секретаріаті уряду Великобританії, який працює з величезною кількістю стандартних документів, запровадження методів береж-

ливого управління Lean поліпшили обслуговування клієнтів, скоротивши підготовчі роботи з 40 днів до менше 12 днів, а час обробки вхідної кореспонденції скоротився із 15 до 2 днів.

Технології оптимізації процесів державного управління дають змогу досягти чимало цілей, наголосив під час тренінгу Робертас Шеренас. Наприклад,

- поліпшити репутацію організації;
- пришвидчити процеси;
- покращити їх виконання;
- поліпшити звітність;
- підвищити продуктивність;
- зменшити ризики;
- скоротити виробничі витрати тощо

Як цього досягти, які існують технології та з чого складається власне процес оптимізації процесів, про це йшлося на тренінгу, що був покликаний допомогти його учасникам змінити сприйняття організацій і процесів як чогось незмінного, навчити оцінювати власні процеси з різних точок зору, навчити учасників дієвим інструментам бережливого управління LEAN та не втомлюватися шукати шляхи до удосконалення.



EU4PFM НАДАСТЬ ПІДТРИМКУ З РОЗРОБКИ ЄДИНОЇ ПЛАТФОРМИ ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ УДФ-ІНСТИТУЦІЙ [завантажити](#)

Про це йшлося під час воркшопу «Концептуальні рамки системи електронного навчання на основі найкращих практик» для Міністерства фінансів України, який пройшов 18 листопада 2021 року.

На початку заходу міжнародний експерт проекту EU4PFM з HR/PAR Едвардас Жуканас привітав Міністерство фінансів України із схваленням напередодні Урядом Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року, що була розроблена за підтримки проекту.

«Міністерство фінансів планує створювати окрему систему навчання для усього периметра державних фінансів. Це одна зі складових ухваленої Урядом Стратегії», — відзначив під час заходу Олександр Грубіян, заступник Міністра фінансів України з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації.

Проект EU4PFM готовий надати підтримку з розробки єдиної платформи електронного навчання для УДФ-інституцій, наголосила під час зустрічі керівник EU4PFM, міжнародний ключовий експерт з HR/PAR Юргіта Домейкієне. За її словами, проект може допомогти у розробці функціоналу, створенні системи, розробці стандарту навчальних програм тощо.

Цей захід — завершальний у серії воркшопів щодо огляду чинних електронних навчальних платформ для державних службовців для інституцій у сфері управління державними фінансами в Україні — Міністерства фінан-

сів України, Державної податкової служби України, Державної митної служби України.

Експерт проекту EU4PFM у сфері HR/PAR Крістіна Якубайтіте-Ревутієне під час воркшопу ознайомила учасників заходу із системами електронного навчання, відкритими та комерційними, їх ключовим функціоналом та особливостями, прикладами найкращих навчальних практик, та методологією розроблення навчального плану електронного навчання.

«З чого ж почати?» — говорить Крістіна Якубайтіте-Ревутієне. Першим кроком, за її словами, має бути визначення цілей навчання з точки зору усіх УДФ-інституцій.

«Програми мають розроблятися спеціалістами, але ми повинні визначити, хто має керувати єдиною структурою, хто розроблятиме стратегію та стандарт освіти, маємо визначити спеціалістів, які створять стандарт програми, структуру моделі і за цими вимогами кожна інституція визначить відповідальних осіб для розробки змісту кожної програми», — говорить експерт.

Крім того, важливо визначити аудиторію (працівників інституцій чи зовнішніх споживачів), кількість програм, необхідні освітні інструменти, для нових працівників чи розвитку їх компетенцій, кар'єрного росту тощо від чого залежатиме у подальшому і необхідний функціонал системи електронного навчання.

Учасники зустрічі мали змогу поставити запитання експертам проекту та обмінятися думками щодо системи електронного навчання.

EU4PFM ПІДТРИМУЄ ЗУСИЛЛЯ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ У ПОСИЛЕННІ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

завантажити 

28 вересня 2021 року за експертної підтримки EU4PFM проведено семінар-тренінг щодо міжнародного досвіду з розробки методології проведення оцінки корупційних ризиків та впровадження етичних кодексів.

Тренерами заходу, участь у якому взяли керівники усіх антикорупційних підрозділів регіональних відділень Державної митної служби України, стали експерти EU4PFM з антикорупційної політики та доброчесності Квентін Рід, Чеська Республіка, та Горан Клеменчіч, Словенія. З вітальним словом до учасників заходу звернулися заступник Голови Державної митної служби України Владислав Суворов та міжнародний експерт проекту з EU4PFM Едвардас Жукаускас.

«Митна служба, органи поліції, прокуратури, сфера державних закупівель тощо мають високий ризик корупції у кожній країні. Питання в тому що можна з цим зробити?» — зауважив під час заходу Горан Клеменчіч.

Міжнародні експерти, що мають багаторічний досвід роботи у антикорупційних органах, поділилися методологією виявлення корупційних ризиків, яка застосовується у Словенії, Чехії та інших країнах Європи. Квентін Рід акцентував увагу присутніх на методах виявлення корупційних ризиків, серед яких співбесіди, опитування, аналіз законодавчих актів та нормативної бази та інших офіційних та неофіційних документів тощо.

Окрему увагу було приділено таким заходам виявлення ризиків як інспекція, аудит, фінансовий контроль. Учасники тренінгу також мали змогу подискутувати щодо видів корупційних ризиків, зокрема, наприклад, положень правових актів, що сприяють або підвищують ймовірність корупції та / або інших порушень доброчесності. Наприклад, які створюють надмірну свободу дій для посадових осіб; не

встановлюють адекватних механізмів забезпечення відповідальності посадових осіб і установ за прийняті рішення; не вимагають достатньої прозорості щодо рішень або дій, які регулюються правовим актом; надають переваги конкретним інтересам без обґрунтування тощо. Учасники тренінгу мали змогу отримати відповіді на запитання:

- хто і як має оцінювати корупційні ризики;
- які галузі митного адміністрування повинні бути в центрі уваги;
- які вразливі місця існують у цих областях;
- які методи слід використовувати для виявлення ризиків та їх причин;
- які заходи ми можемо отримати в результаті тощо.

«Коли арешт відбувся, антикорупційні заходи лиш тільки починаються», — наголосив Горан Клеменчіч.

Якщо кримінальне провадження виявляє мотив корупційного злочину, то завданням антикорупційних підрозділів є аналіз причин, які таку поведінку зробили можливою, та розробка заходів протидії їй у майбутньому. Виявляти причини корупційних діянь та усувати їх – у цьому і полягає основна функція антикорупційних підрозділів, було наголошено на тренінгу.

За його словами, важливо, щоб винні у корупційних діяннях понесли справедливе покарання, але ще важливіше — мати інструменти та можливості виявляти причини та здійснювати заходи для унеможливлення проявів корупції у довгостроковій перспективі, важливо, щоб антикорупційні стратегії отримали практичне втілення. Після тренінгу представники Державної митної служби України та експертів EU4PFM мали змогу обговорити практичні напрями співпраці у цій сфері.

EU4PFM ДОПОМАГАЄ МІНІСТЕРСТВУ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ ЗМІЦНЮВАТИ ІНСТИТУЦІЙНУ КУЛЬТУРУ

завантажити 

Яким має бути Кодекс етики та поведінки державного службовця? Про це йшлося на зустрічі, що відбулася 30 вересня 2021 року за участю представників Міністерства фінансів України із експертами проєкту EU4PFM з антикорупційної політики та доброчесності Квентіном Рідом, Чеська Республіка, та Гораном Клеменчічем, Словенія.

Цей захід — можливість для співробітників відділу з питань запобігання та виявлення корупції та департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку секретаріату, Офісу підтримки реформ Мінфіну ознайомитися із міжнародним досвідом з оцінки корупційних ризиків та впровадження кодексів етики та поведінки державного службовця у країнах Європи.

Горан Клеменчіч під час заходу відзначив, що Україна має найрозвиненіший антикорупційний апарат серед усіх країн Європи, що часто звучить як приклад того, як подібні реформи мають відбуватися у інших країнах. Водночас це свідчить і про досить великі виклики, які доводиться вирішувати державі у сфері протидії корупції. Належна робота з оцінки корупційних ризиків, виявлення причин корупції та застосування заходів для їх усунення, посилення культури доброчесної поведінки через розробку та впровадження кодексів етики та поведінки державного службовця та інші заходи можуть дати синергетичний ефект у протидії корупції, переконані експерти.

Кодекси поведінки державних службовців розроблені у багатьох країнах. Упроваджено такі документи і в Раді Європи, прикладом чого є Типовий кодекс поведінки державних службовців Ради Європи, Європейський кодекс належної адміністративної поведінки.

«Кодекс — це не лише набір правил, механізм відстеження порушень і накладення

санкцій. Цей документ визначає стандарти поведінки службовця, чого громадянин може очікувати від державного службовця. Кодекс — це і засіб, за допомогою якого співробітники можуть захистити себе від неправомірного тиску, як зсередини організації, так і ззовні, — говорить Квентін Рід. — Кодекси знаходяться посередині між принципами та законами. Йдеться не просто про заборони. До якої міри можна примусити виконати закон? Завдяки кодексу ми намагаємося створити інституційну культуру».

Учасники зустрічі обмінялися думками з приводу питань, які зазвичай повинні бути висвітлені у Кодексі, а саме:

- трудова етика;
- лояльність;
- ставлення до інших;
- неупередженість;
- прозорість і конфіденційність;
- конфлікт інтересів;
- як бути з подарунками;
- політичний нейтралітет;
- корупція;
- застосування Кодексу; відповідальність за порушення.

Для успішного впровадження кодексу, за словами експертів, також важливо і заохочення участі співробітників у його розробці і широка система навчання його застосуванню. Під час заходу також було відзначено, що Етичний кодекс для державних службовців США 1989 року був прийнятий після 2 років консультацій із держслужбовцями країни та впроваджено широке онлайн-навчання.

Учасники зустрічі обговорили можливість застосування європейського досвіду у цій сфері під час розробки проєкту Кодексу етики посадових осіб Міністерства фінансів України.

EU4PFM

Програма Європейського Союзу (ЄС)
з підтримки управління державними
фінансами в Україні



facebook.com/EU4PFM



eu4pfm.com.ua



linkedin.com/company/eu4pfm