

МЕЛЬНИК Ю. С.,
начальник Управління
організаційного розвитку
(Департамент кадрової політики
та роботи з персоналом Державної
фіскальної служби України)

УДК 342.9+34.08

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З ПОСАДОВИМИ ОСОБАМИ, ЯКІ ПЛАНУЮТЬСЯ ДЛЯ ПРИЗНАЧЕННЯ НА КЕРІВНІ ПОСАДИ В ДФС

Статтю присвячено виявленню напрямів удосконалення роботи з посадовими особами, які плануються для призначення на керівні посади в органах ДФС. Досліджено шляхи просування по службі, способи планування і розвитку службової кар'єри, особливості професійного навчання з метою підвищення рівня професійної компетентності та основні вимоги до кандидата, який претендує на зайняття вищої посади в ДФС, з урахуванням вимог нового законодавства про державну службу. Також приділено увагу проблемним питанням практичної реалізації цих аспектів у ДФС та шляхам їх вирішення.

Ключові слова: добір кадрів, управління людськими ресурсами, служба управління персоналом, розвиток персоналу, службова кар'єра, конкурс, посада, щорічне оцінювання службової діяльності, професійне навчання, мотивація, стажування, органи доходів і зборів.

Статья посвящена выявлению направлений совершенствования работы с должностными лицами, которые планируются для назначения на руководящие должности в Государственной фискальной службе Украины. Исследованы пути продвижения по службе, способы планирования и развития служебной карьеры, особенности профессионального обучения с целью повышения уровня профессиональной компетентности и основные требования к кандидатам, претендующим на занятие высшей должности в Государственной фискальной службе Украины, с учетом требований нового законодательства о государственной службе. Также уделено внимание проблемным вопросам практической реализации этих аспектов в Государственной фискальной службе Украины и путям их решения.

Ключевые слова: подбор кадров, управление человеческими ресурсами, служба управления персоналом, развитие персонала, профессиональная компетентность, служебная карьера, конкурс, должность, ежегодное оценивание служебной деятельности, профессиональное обучение, мотивация, стажировки, органы доходов и сборов.

This article is dedicated to identify areas of improvement work with officials planned for appointment to senior positions in the State Fiscal Service of Ukraine. Investigated ways of promotion, how to plan and career development, especially vocational training to enhance professional competence and basic requirements for a candidate who claims to occupy the highest positions in the State Fiscal Service of Ukraine with the requirements of the new legislation on civil service. Also paid attention to problematic aspects of practical implementation of the State Fiscal Service of Ukraine and their solutions.

Key words: recruitment, human resource management, service personnel management, staff development, professional competence, service career, competition, position, annual evaluation of performance, training, motivation, training, customs and tax services.



Вступ. Одним із основних завдань кадрових служб у сучасних умовах реформування державної служби повинно стати забезпечення планування службової кар'єри та аналіз ефективності роботи персоналу. При цьому слід врахувати необхідність концептуальних змін у характері діяльності структурних підрозділів як органів державної влади та місцевого самоврядування, так і органів доходів і зборів із питань державної служби та кадрової роботи, оскільки саме вони мають реалізовувати державну кадрову політику в апараті органу управління, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до його відання. Серед перспективних повноважень мають бути передбачені такі, як аналіз ефективності діяльності органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця та внесення пропозицій щодо поліпшення їх діяльності; відстеження планів роботи органу управління з метою виявлення осіб, які позитивно вплинули на досягнення мети тих чи інших заходів; формування професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців тощо. Однак оновлення повноважень, гарантування сучасного рівня роботи кадрових служб передбачає поглиблене наукове опрацювання, висновки і пропозиції якого мають становити основу перспективних змін до чинного законодавства.

Проблемі вдосконалення кадрової роботи приділяється постійна увага дослідниками з адміністративного права, трудового права, державного управління, менеджменту. Зокрема, питання формування теоретико-правової моделі сучасної кадрової роботи, вдосконалення правового регулювання державної служби аналізували В.Б. Авер'янов, Ю.П. Битяк, Л.Р. Біла-Гіунова, М.І. Іншин, С.М. Прилипка та інші вчені.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення роботи з посадовими особами, які плануються для призначення на керівні посади в органах Державної фіскальної служби України (далі – ДФС).

Результати дослідження. Відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII просування по службі державних службовців, вирішення інших питань, пов'язаних зі службою, здійснюється з урахуванням категорій посад державної служби та рангів державних службовців як виду спеціальних звань, що їм присвоюються (ст. 38). Просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу [1].

Серед загальних вимог до особи, яка претендує на зайняття посади категорії «А», а також категорії «Б» в ДФС, передбачено: наявність освіти (вища); ступінь вищої освіти (магістр); стаж роботи (тривалість у роках, зокрема на посадах певної категорії) – відповідно до підпунктів 2–4 ч. 2 ст. 20 Закону України «Про державну службу»; володіння мовами (вільне володіння державною мовою). Крім загальних вимог, кандидат на керівну посаду в ДФС повинен володіти набором професійних компетенцій, які розподіляються на дві важливі групи: ключові та спеціальні, відповідно до відомчих нормативно-правових актів (зокрема наказу ДФС «Про спеціальні вимоги» від 16 серпня 2016 р. № 708, прийнятого на виконання наказу Національного агентства з питань державної служби від 6 квітня 2016 р. № 72).

Отже, претендент на вищу посаду повинен мати або набути відповідні знання та вміння з метою гарантування відповідності встановленим вимогам до посади, а також пройти визначену законодавством процедуру зайняття цієї посади (зокрема шляхом проходження конкурсу).

Планування кар'єри передбачає визначення послідовності зайняття посад, на яких потрібно відпрацювати, щоб зайняти посаду відповідного рівня, а також здійснення заходів для набуття необхідної кваліфікації. Посадове переміщення державного службовця, зокрема в органах ДФС [2], повинно здійснюватися з урахуванням його індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результативності роботи, оптимального поєднання інтересів державного службовця.

Планування й контроль за ростом службової кар'єри посадової особи, що є безпосереднім завданням служб управління персоналом, повинно починатися з моменту її прийняття на роботу та тривати до звільнення, з визначенням її горизонтального чи вертикального просування за системою посад. Однак необхідно враховувати, що окремих посадових осіб



задовольняє займана посада та вид виконуваної роботи, а тому їх не слід орієнтувати на професійне зростання та кар'єру. Проте керівник повинен надати їм інформацію про додаткові можливості, що можуть виникнути у зв'язку із підвищенням по службі.

З метою визначення якості виконання поставлених завдань, прийняття рішення про планування службової кар'єри та виявлення потреб у професійному навчанні Законом України «Про державну службу» нормативно закріплено необхідність проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, яке проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції (ст. 44). Висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення. За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням.

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та переважного просування по державній службі відповідно до цього Закону. Тож відмінна щорічна оцінка буде впливати на кар'єрне зростання державного службовця, у тому числі посадових осіб, які плануються для призначення на керівні посади в органах ДФС, а тому має враховуватися під час проходження претендентами конкурсу на заміщення відповідних вакантних посад в апараті ДФС чи її територіальних органах. Вказане потрібно враховувати під час розробки відомчого розпорядчого акту, який регулює порядок проведення конкурсу в органах ДФС.

Планування службової кар'єри дозволить забезпечити: реалізацію та ефективне використання потенційних можливостей та прагнення посадової особи до професійного зростання тепер і в майбутньому; створення дієвого кадрового резерву шляхом постійного поповнення кваліфікованими спеціалістами; впевненість посадової особи в її власних силах; удосконалення індивідуальної майстерності та виявлення певних нахилів посадової особи з розрахунком на перспективу; активну участь та відповідальне ставлення керівника до розвитку персоналу відповідного органу доходів і зборів. Воно повинно здійснюватися безпосередньо посадовою особою за участю керівника відповідного рівня та кадрового підрозділу відповідного органу доходів і зборів. Планування службової кар'єри є обов'язком керівника і підлеглого, а основна відповідальність покладається на останнього. Керівник повинен стимулювати працівника, підтримувати та надавати йому необхідну допомогу.

З метою формування зацікавленості працівників у розвитку кар'єри кадровий підрозділ відповідного органу доходів і зборів проводить роз'яснювальну роботу та надає рекомендації з планування власної кар'єри. Одночасно він виконує функцію загального управління процесом розвитку кар'єри посадових осіб. У зв'язку із цим особливе занепокоєння викликає низький рівень підготовки керівників кадрових служб, відсутність у них сучасних знань та новітніх підходів до кадрової роботи і, як наслідок, відсутність аналізу діяльності апарату та державних службовців, планування їх кар'єри та забезпечення навчання і підвищення кваліфікації. Тому, з одного боку, потрібне подальше підвищення статусу кадрових служб та їх керівників, а з другого – запровадження навчальних програм із підвищення спроможності кадрових служб у застосуванні сучасної системи управління виконанням службових обов'язків та мотивування.

Для соціально-професійної групи державних службовців притаманний надзвичайно тривалий, довготерміновий процес професіоналізації та професійного зростання і відповідно до цього – процес службового просування. Вказане визначає особливі вимоги до базової професійної підготовки резерву державних службовців, акцент у якій робиться на формуванні високого загальнонаукового потенціалу, розвитку особистих здібностей, вмінні самостійно працювати з інформацією, постійно поповнювати та оновлювати свої знання. Однак, незважаючи на це, нове законодавство про державну службу не передбачає створення системи кадрового резерву осіб, які можуть бути потенційними кандидатами на зайняття керівних посад, зокрема в органах ДФС, хоча існує потреба в її існуванні. З цієї метою має



бути налагоджена постійна робота з працівниками, яка пов'язана з їх професійним та особистісним розвитком, а саме: складання та виконання особистих річних планів, направлення на навчання, стажування (в т. ч. за кордоном), вивчення іноземних мов, залучення до складу відповідних комісій та робочих груп, розроблення проектів нормативно-правових актів, проведення перевірок, службових розслідувань тощо.

Отже, виходячи із потреби забезпечення цілісності та єдності державної служби, її стабілізації і структурної оптимізації, стрижневими орієнтирами реформування кадрового забезпечення з метою залучення висококваліфікованих фахівців як до органів державної влади та місцевого самоврядування, так і до органів ДФС мають бути такі: підняття у суспільстві престижу державної служби; досягнення максимальної об'єктивності, відкритості й прозорості процесів відбору персоналу, прийому та просування посадових осіб щаблями службової кар'єри на основі їхніх ділових, професійних і моральних якостей; організація систематичного професійного навчання та безперервного підвищення професійної кваліфікації з метою формування стабільного прошарку професіоналів.

На нашу думку, приймання на державну службу та просування по ній має бути органічно пов'язане із безперервним навчанням державних службовців. У системі органів ДФС підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб ДФС здійснюється як у відомчих закладах післядипломної освіти (Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів та його Відділення, розташоване в смт. Козин), Департаменті спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення ДФС, так і в установах інших органів державної влади (Нацдержслужби, Міністерства юстиції України, Міністерства освіти і науки України тощо), а також в рамках міжнародної технічної допомоги ЄС. З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства.

Запровадження процедур просування по службі, що поєднують кваліфікаційні та освітні вимоги до державних службовців з безперервним їх навчанням, має бути враховане у чинному законодавстві у частині вимог щодо призначення та прийняття на державну службу, забезпечення відповідної професійної підготовки кандидатів до зайняття відповідної посади у встановленому законодавством порядку.

Окрема проблема – відповідальність держслужбовців за свою підготовку та підвищення професійного рівня. Пройде певний час, поки система добору, просування по службі, тестування, щорічного оцінювання результатів запрацює на повну силу. Отже, необхідні важелі, насамперед правові, які формують особисту відповідальність державного службовця за свій власний професійний розвиток.

Повноцінне впровадження нового Закону України «Про державну службу», суттєвий перегляд завдань і функцій державних органів, зокрема і ДФС, реформування системи оплати праці державних службовців, автоматизація процесів їх роботи, вдосконалення нормативно-правової бази з питань проходження державної служби сприятимуть підвищенню престижу державної служби в органах доходів і зборів та залученню до неї висококваліфікованих фахівців із відповідним досвідом роботи та навичками, що дасть змогу якісно оновити систему державного управління та державної служби на посадах в органах ДФС з урахуванням європейських стандартів та кращих практик управління.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна зробити наступні висновки.

Сьогодні одним із основних завдань кадрових служб повинно стати забезпечення планування службової кар'єри та аналіз ефективності роботи персоналу. Планування кар'єри передбачає визначення послідовності зайняття посад, на яких потрібно відпрацювати, щоб зайняти посаду відповідного рівня, а також здійснення заходів для набуття у посадовій особі, яка може зайняти вищу посаду, необхідної кваліфікації. Посадове переміщення державного службовця повинно здійснюватися з урахуванням його індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результативності роботи, оптимального поєднання інтересів державного службовця. Ця робота має тісно пов'язуватися із проведенням щорічного оцінюван-



ня діяльності державних службовців, стажування на вищій посаді з метою набуття досвіду та практичних знань і умінь, професійного навчання тощо.

Планування та контроль за ростом службової кар'єри посадової особи повинно починатися з моменту її приймання на роботу та тривати до звільнення, з визначенням просування її за системою посад.

Можна виокремити такі напрями роботи з особовим складом, який планується на зайняття керівних посад:

- аналіз ефективності роботи персоналу (зокрема шляхом проведення щорічного оцінювання) з метою стимулювання просування по службі з урахуванням професійної компетентності і сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;

- прогнозування розвитку персоналу шляхом планування підвищення рівня його професійної компетентності;

- заохочення працівників до службової кар'єри шляхом впровадження відповідних мотиваційних механізмів;

- забезпечення планування та розвитку службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно із вимогами до професійної компетентності;

- організація роботи щодо стажування державних службовців.

Запровадження такого механізму просування по службі, що поєднує кваліфікаційні та освітні вимоги до державних службовців з безперервним їх навчанням, дасть змогу уточнити та значно поліпшити нормативні вимоги щодо призначення та прийняття на державну службу, а також забезпечити відповідну професійну підготовку до зайняття посади. Лише в такому випадку можна говорити про професіоналізацію персоналу та його подальшу ефективну діяльність.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII// Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – № 4. – Ст. 43.

2. Про Державну фіскальну службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 21 травня 2014 р. № 236 // Офіційний вісник України. – 2014. – № 55. – Ст. 1507.

