



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ

у державному секторі



2021

ВСТУП

Основна мета Словника сфери управління кадровими ресурсами (УКР) полягає у наданні базових пояснень термінів, які мають відношення до управління кадрами в державному секторі. Ми також сподіваємося, що читачі з недержавного сектору, наприклад ті, хто працюють в громадських організаціях та ЗМІ, зможуть скористатися поданою інформацією під час роботи та взаємодії з державними інституціями.

Ми обрали формат словника через те, що вважаємо, що комбінація чітких визначень та корисних додаткових даних (які часто виникають прямо під час першого взаємозв'язку з питаннями УКР) є придатною для читання та правильного розуміння цільовим читачем. Менеджерам державного сектору та іншим, для яких ця публікація буде корисною, як правило, цікаво дізнатися (або оновити знання) про певні терміни та поняття, не обов'язково занурюючись у їх глибоке дослідження.

Сфера управління людськими ресурсами в державному секторі є напрямком, що розвивається і багато з даних, що тут наводяться, можуть стати предметом різноманітних поглядів та інтерпретацій. В цьому контексті цей посібник представляє погляди Центру з питань доброчесності в оборонному секторі на визначені терміни. Словник необхідно сприймати як живий документ. Перша версія Словника видана англійською мовою.

Ми хочемо подякувати за цінні коментарі та пропозиції, які надійшли від наших партнерів з команди НАТО з виховання доброчесності, лінгвістичну підтримку, отриману від Відділу з забезпечення перекладу НАТО та допомогу з ілюстраціями від Графічної студії НАТО. Крім того, проєкт посібника вже було переглянуто та прокоментовано зовнішніми експертами та спеціалістами державної служби, серед яких Александра Рабренович, Дубравка Прелеч, Александар Каришик, Невен Аксамія, Сід Муратович та Оханті Серкез. Дякуємо усім вам, ми дуже цінуємо вашу роботу.

Звичайно, ми також отримували відгуки від власних експертів та менеджерів проєктів ЦДОС на різних етапах роботи над публікацією. Зокрема, Франціско Кардона надав виняткову підтримку у вигляді коментарів, пропозицій та участі під час напрацювання змісту, а Ахмет Алібашич вичитав фінальну версію документу і відмітив деякі явні упущення. Зрештою, посібник би не виглядав так без зусиль з боку Свейна Еріксона, який, разом з наданням консультативної допомоги та надихаючої підтримки, мав досить терпіння та витривалості перечитати та опрацювати кожний коментар чорнового варіанту тексту.

Як директор ЦДОС я хочу висловити свою особливу подяку Даміру Ахметовичу, який є головним автором та присвятив багато часу та особистої відданості розробці цього першого в своєму роді Словника УКР. Я також вдячний усім іншим залученим учасникам.

Пер А Крістенсен
Осло, березень 2021 рік



Адміністративне управління КР – набір технічних та кадрових завдань, метою яких є забезпечення працівників вчасною та необхідною інформацією та підтримкою.

Адміністративне управління КР передбачає організацію документів персоналу (у тому числі конфіденційні особисті дані), зберігання заяв про відпустки, підготовка різноманітних кадрових документів (наприклад, сертифікати, офіційні листи про затвердження, контракти), звіти, адміністрування бази даних (див **ІСУКР**), та ведення адміністративних аспектів ключових процедур КР (набір та відбір, оцінювання роботи).

Синоніми: оперативні КР послуги

Антоніми: стратегічне УКР

Аналіз навчальних потреб – процес визначення потреб для розвитку організації та її працівників.

Термін «потреба», перш за все, стосується інституції, якщо бути точним, то скоріш її стратегічних та операційних цілей, які і становлять основу аналізу. Суть аналізу полягає у визначенні організаційних потреб, які можна задовольнити за допомогою відповідних навчальних програм. У багатьох випадках характер організаційних потреб включає навчання, як можливе рішення.

Аналіз необхідних компетенцій – процес, під час якого визначаються компетенції, які потребує інституція задля здійснення поточних та майбутніх завдань в оптимальному режимі.

Оцінка потреб у компетентності проводиться як з боку установи в цілому, так і окремих організаційних підрозділів або робочих посад. Зазвичай цей процес починається в результаті прийняття урядом певних змін, які, в

свою чергу, вимагають від окремих установ набуття нових повноважень. У цьому сенсі необхідність відповідати на заклики громадян до змін або необхідність відповідати на виклики членства в наднаціональних організаціях впливає на те, як ведеться робота, а отже, вимагає оцінки рівнів компетенції. У деяких випадках уряд може виявити, що ціла адміністративна структура потребує певних компетенцій (наприклад, здатність установи розробляти проєкти з метою доступу до фінансування).

Аналіз роботи – процес збору даних про робочі місця з подальшим систематичним аналізом отриманих висновків.

У випадку з державним сектором метод збору даних зазвичай передбачає структуровану співбесіду з роботодавцем із використанням стандартного анкетування. Результати аналізу роботи можуть дати інформацію про низку рішень, пов'язаних із роботою, таких як вдосконалення посадових інструкцій, розширення/скорочення робочих місць, зміна назви посади, перепланування роботи тощо. Крім того, співбесіди з аналізу роботи можуть надати аналітикам уявлення про системність таких питань, як неадекватна нормативна база, проблемна організаційна культура, неоптимальна практика управління чи незбалансована оцінка роботи, тощо.

Апеляція - судовий розгляд, ініційований особою у відповідь на адміністративне рішення, яке вона сприймає як порушення її статутних прав.

Апеляція подається у письмовій формі до компетентного органу. Як правило, державний службовець може оскаржити остаточне рішення про підвищення по службі, подавши свою справу до апеляційної ради держав-

ної служби або до еквівалентного органу. Загалом існує процедура апеляції у двох інстанціях, це компетентна установа (тобто адміністративна апеляція) + компетентний суд (тобто судова апеляція).

Б

Безперервне навчання – процес постійного збагачення своїх знань та навичок. Державний сектор на сьогодні переживає, як можливо і ніколи до цього, зміни та реформування. Тому для державних службовців дуже важливо адаптувати нові знання та навички. Швидкі темпи технологічних та інших змін постійно наближають той термін, коли знання стають вже неактуальними.

Бонуси – нерегулярна оплата праці працівників, яка виплачується зрідка.

Виплата бонусів завжди містить певний елемент дискреції. Бонуси не включають елементи заробітної плати, яка ґрунтується на об'єктивних факторах (таких як виплата за довголіття, допомога на освіту або оплата проїзду). Оплата, пов'язана з результатами діяльності, також може розглядатися як форма бонусу, якщо вона розподіляється на розсуд керівників.

На державній службі розподіл премій негативно впливає щоразу, коли він не ґрунтується на прозорих та змістовних критеріях.

В

Верховенство права – принцип і форма правління, згідно з якими всі державні повноваження підпорядковуються закону, і свавілля під час прийняття публічних рішень не дозволяється.

Організація Об'єднаних Націй посиляється на верховенство права як на «принцип управління, за якого всі особи, установи та власності, державні та приватні, включаючи саму державу, несуть відповідальність перед законами».¹ Це закладено у вислові «Ніхто не є важливішим за закон». Венеціанська комісія Ради Європи заявляє, що для розуміння верховенства права необхідне існування системи чіткого і передбачуваного законодавства, де кожен має право на те, щоб усі особи, які приймають рішення, ставилися до нього з гідністю, рівністю та раціональністю і у відповідності до законів, кожен має можливість оскаржувати рішення перед незалежними, неупередженими судами за допомогою чесних процедур. Комісія перераховує такі основні елементи концепції: (1) законність, включаючи прозорий, підзвітний, демократичний процес прийняття закону; (2) юридична визначеність; (3) заборона свавілля; (4) доступ до правосуддя перед незалежними та неупередженими судами, включаючи судовий перегляд адміністративних актів; (5) повага прав людини; та (6) відсутність дискримінації і рівність перед законом.²

Антоніми: верховенство влади, автократія, абсолютизм

Вигорання на роботі – негативна реакція працівника на стресові та важкі умови роботи, що відображається на втраті мотивації та дистанціюванні від виконання робочих задач.

Вважається, що вигорання спричиняють постійні емоційно напружені міжособистісні контакти. Цю обставину можна попередити, розпізнавши її на ранніх етапах (ротацію часто називають одним із засобів попередження), і, у разі виникнення, її можна подолати.

1. <https://www.un.org/ruleoflaw/what-is-the-rule-of-law-archived/>

2. https://www.venice.coe.int/images/SITE%20IMAGES/Publications/Rule_of_Law_Check_List.pdf

ти, пропонуючи різні програми з підтримки працівників.

Синоніми: стомленість, незацікавленість

Антоніми: робочий ентузіазм

Викривач – член персоналу, який добровільно викриває інформацію або дію, яку він вважає незаконною чи неетичною.

Директива ЄС від 2019 року стверджує: «Особи, які працюють у державній або приватній організації або контактують з такою організацією в контексті своєї діяльності, часто першими дізнаються про загрози чи шкоду суспільним інтересам, які виникають у цьому процесі. Повідомляючи про порушення законодавства ЄС, які завдають шкоди суспільним інтересам, такі особи діють як «викривачі» і тим самим відіграють ключову роль у викритті та запобіганні таким порушенням та у захисті добробуту суспільства. Однак потенційним викривачам часто не рекомендується повідомляти про свої занепокоєння або підозри через страх помсти. У цьому контексті важливість забезпечення збалансованого та ефективного захисту викривачів все більше визнається як на рівні ЄС, так і на міжнародному рівні».³ Інституції державного сектору повинні чітко регламентувати питання захисту викривачів. На жаль, гарантії захисту, видані урядами з німецькими демократичними засадами, або поганий досвід у процесі захисту основних прав людини, навряд чи зможуть вселити у потенційних викривачів почуття безпеки та впевненості.

Винагорода – оплата, виплачувана робітникові в обмін на його послуги.

Загальний пакет винагород зазвичай

складається з фіксованої частки та частки, що може змінюватися. Фіксована частка включає основну зарплату та різні інші надбавки (наприклад, оплата транспорту, їжі, тощо), тоді як змінна частина може складатися з різних форм бонусних виплат. У контексті державного сектору нарахування винагороди вимагає суворого дотримання встановлених процедур та значного рівня особистої доброчесності (з боку тих, хто приймає рішення), щоб запобігти фаворитизму та свавіллю. Рівні винагород повинні бути достатніми задля залучення до роботи компетентних осіб, та, після їхнього працевлаштування, для мотивації їх до належного виконання своїх робочих обов'язків.

Синоніми: компенсація

Випробувальний термін – процес моніторингу за роботою працівника на новій посаді протягом певного періоду.

Метою випробувального терміну є надання можливості керівнику або супервайзеру оцінити загальну здатність нового працівника у відповідності робочим вимогам. Для керівника надзвичайно важливо заплановано, індивідуально піддавати нового працівника різним посадовим завданням, а також контролювати та оцінювати якість його/її роботи якомога об'єктивніше. Невідповідність особи мінімальним очікуванням під час випробувального періоду означає серйозні недоліки у процесі відбору. Для роботодавця важливо надати достатню підтримку новачку, щоб він міг правильно зрозуміти свою нову роботу. (див. **Інструктаж**).

Вища державна служба/Вища громадська служба – керівні робочі посади на високому рівні в рамках структур державного сектору.

3. Директива (ЄС) 2019/1937 Європейського парламенту та Ради від 23 жовтня 2019 року щодо захисту осіб, які інформують про порушення закону ЄС. Офіційний журнал ЄС L 305/17 від 26.11.2019.

Сфера вищої державної служби варіюється в залежності від країни і залежить від загальних механізмів державного управління, але, можливо, у більшості випадків включає робочі місця на один рівень нижче міністра та керівників державних установ. Значення вищих державних службовців полягає в тому, що вони є експертами, призначеними шляхом прозорої процедури, що базується на заслугах, щоб виконувати роль незалежної, політично нейтральної структури, здатної забезпечити стабільність у роботі інституцій, особливо в періоди бурхливих політичних подій. В залежності від конкретних домовленостей, вищі державні службовці можуть носити звання керівників, директорів, помічників міністрів, державних секретарів тощо.

Синоніми: управлінська державна служба

Антоніми: неуправлінська державна служба

Відбір – набір заходів, метою яких є оцінка претендентів на робочу посаду через вибір того, хто матиме найгіднішу компетенцію стосовно вимог певної посади.

У деяких випадках це процес налаштовано таким чином, щоб панель/комітет мав змогу вибрати більше одного кандидата. В технічному плані процес відбору включає такі дії, як попереднє сканування кандидатів через проведення різних форм тестування (наприклад, письмові тести, співбесіди), створення коротких списків та перевірку інформації. Інституції державного сектору зобов'язані дотримуватися чесних, об'єктивних, заснованих на заслугах та прозорих процедур відбору.

Відбіркова комісія/комітет – група осіб, завданням якої є оцінка відповідності претендентів робочій посаді та класифікація їх на основі набраних балів.

Не дивлячись на їхній досвід та рівень

освіти, усі члени панелі мають пройти необхідну підготовку для виконання своєї роботи. Дуже важливо, щоб члени панелі мали різний професійний досвід та були різної статі. Що стосується розміру групи, має існувати баланс між тим, щоб вони були занадто малі або ж занадто великі; комісії з трьох членів – це необхідний мінімум, в той же час, групами, які складаються з більш ніж п'яти членів, важко керувати. Золотим правилом є те, що принаймні один член комісії повинен мати значний досвід в управлінні персоналом.

Відкритий конкурс – процедура набору та відбору, яка гарантує усім кандидатам рівні можливості у боротьбі за робоче місце.

З метою того, щоб процедура працевлаштування була здійснена на основі заслуг, дуже важливо, але недостатньо, щоб до неї мали доступ усі ті, хто відповідає формальним критеріям. На практиці бувають випадки, де відкрита боротьба існує лише у якості фасаду для прикривання різних форм маніпуляцій, особливо політизації набору на державні посади. Для того, щоб процедура була відкритою та меритократичною, її результати мають підлягати оскарженню перед зовнішніми спостерігачами, такими як посередники або суди.

Відрядження – направлення працівника на тимчасову роботу в інший організаційний підрозділ або до іншої державної установи/організації.

Як правило відрядження відбувається внаслідок потреб у професійному розвитку конкретного працівника, але також можуть стати реакцією на необхідність тимчасового виконання певних обов'язків. У разі зовнішніх відряджень (тобто тимчасової роботи в іншій організації), працівник продовжує отримувати зарплату від пер-

винного роботодавця (залежно від домовленостей), але можуть бути додаткові витрати (наприклад, витрати на службові поїздки, добові), які покриваються приймаючою інституцією.

Внутрішнє навчання – навчальна діяльність, яка напрацьована та проведена інституцією для своїх співробітників.

Навчання вважається «внутрішнім», навіть якщо воно організоване поза межами навчального закладу, доки для його організації та проведення використовуються внутрішні ресурси. Загальні навчальні курси, організовані та проведені центральними органами державної служби на рівні національної структури державної служби, також підпадають під цю категорію. Переваги внутрішньої програми навчання включають - краще напрацювання курсу, співвідношення ціни та якості (свої викладачі не беруть комісійних) та простіший графік. Крім того, внутрішні тренінги дають можливість для кращого внутрішнього спілкування та формують сильніший командний дух.

Волонтер – особа, яка охоче та безкоштовно присвячує свій час та надає послуги інституції.

Люди можуть добровільно надавати свої послуги з метою отримання конкретного досвіду роботи, або у якості акту доброї волі. Державні установи у таких секторах, як охорона здоров'я та освіта, часто проводять навчання волонтерів, а згодом залучають їх на спеціальній основі. У деяких випадках символічна компенсація може бути частиною загальної домовленості. Координація волонтерської діяльності входить до компетенції відділу управління персоналом.

Антоніми: зовнішнє навчання

Гендерна рівність – справедливе, рівне ставлення до жінок та чоловіків у питаннях їхньої зайнятості та аспектів, пов'язаних з кар'єрою (наприклад, підвищення по службі, професійний розвиток).

В середовищах, де соціальні норми надають перевагу одній конкретній статі над іншою, установам слід розглянути можливість прийняття політики позитивних дій. (див. **Позитивна дія**).

Антоніми: гендерна нерівність або дискримінація

Громадянська служба – (див. **Державна служба**).

Д

Декларація про активи – подання державними чиновниками/службовцями інформації про їхнє майно та економічні інтереси.

Головною метою декларування активів є підвищення прозорості, збільшення довіри громадян до державних адміністрацій і тим самим зменшення ризику корупції. Якщо її правильно встановити, зробити її загальнодоступною та незалежно контролювати, система декларування активів може бути стримуючим фактором для фінансових зловживань і, отже, корупції.

Делегування – процес, під час якого чиновники вищого рівня (наприклад, міністри, голови державних установ, керівники) надають право приймати рішення співробітникам нижчих рівнів.

Делегування може стимулювати особистий розвиток співробітників, надавати їм додаткову мотивацію та покращувати спілкування та довіру серед колег. Рішення щодо того, коли і в якому обсязі делегувати, залежать від багатьох факторів, у тому числі: пов'язаними з цим питаннями (чи є вони рутинними чи передбачають балансування між цінними міркуваннями),

характером делегованого повноваження (наприклад, адміністративного, фінансового), кому повноваження делегується (тобто здатність та готовність особи ефективно виконувати додаткові довірені повноваження), а також переважаюча організаційна культура (наприклад, установи, де керівники нижчого рівня практикують недопущення ризику, ймовірно, не отримають великої користі від делегування).

Синоніми: передача повноважень

Антоніми: централізація

Державна політика – набір керівництв щодо урядових планів у рамках певної адміністративної сфери або в межах декількох сфер. Державна політика зазвичай не має сили закону, але визначає принципи та основний зміст наступного законодавства. Підготовка державної політики, як правило, є ключовим завданням, особливо міністерств.

Державна служба - постійно діюча професійна адміністративна структура, що складається з осіб, які керуються головним чином механізмами на основі заслуг, місія яких варіюється від неупередженої підтримки уряду в управлінні країною до виробництва та надання державних послуг у політично нейтральний спосіб. Державна служба, як правило, заснована на принципах законності та ієрархічної підпорядкованості.

Синоніми: громадянська служба

Державне управління – процес, під час якого чиновники вищого рівня (наприклад, міністри, голови державних установ, керівники) надають право приймати рішення співробітникам нижчих рівнів.

Державний сектор – сфера суспільства, що включає усі установи, якими володіє та управляє уряд.

Окрім традиційного державного управ-

ління, державний сектор також включає підприємства та інші організації, що перебувають у державній власності.

Диджиталізація – (див. **ІСУКР**) – процес перетворення даних на цифрові (тобто для читання на комп'ютері) для спрощення робочих процесів, їх прискорення та кращої доступності.

Диджиталізація змінює спосіб роботи установ державного сектору та надання ними послуг, але коли справа стосується мети та принципів державного сектору, наслідки процесу є досить нейтральними. Щодо управління персоналом, то необхідні робочі компетенції у дедалі оцифрованому робочому середовищі будуть значно відрізнятися. Таким чином, перед фахівцями КР стоятиме подвійний виклик: прийняти нові компетенції з управління персоналом, допомагаючи іншим робити те саме у своїх сферах. Окрім цього, кадрові фахівці відіграватимуть вирішальну роль в інформуванні персоналу про наслідки диджиталізації та необхідність належного використання, зокрема етичного використання нових технологій.

Синоніми: комп'ютеризація

Дискримінація – будь-які дії, які призводять до того, що особа або група осіб опиняються у несправедливій та негативній ситуації.

Дискримінація часто тягне за собою систематичне, неоднакове ставлення до рівнозначних ситуацій або рівне ставлення до ситуацій, які суттєво відрізняються. Очікується, що установи державного сектору в демократичному середовищі демонструватимуть нуль толерантності до дискримінації працівників. На практиці раса особи, релігійне сповідання, етнічна приналежність, стать, сексуальна орієнтація, економічні умови тощо повинні розглядатися як нерелевантні, коли йдеться про прийняття державних

рішень (наприклад, набір персоналу, закупівля товарів, послуг та робіт), за винятком випадків, коли має місце чітка, обґрунтована політика щодо позитивної дискримінації або позитивних дій (див. **Позитивна дія**). Спеціалісти з управління персоналом повинні відігравати вирішальну роль у створенні клімату, який усуне страх або занепокоєння працівників, коли мова йде про необхідність інформування про дискримінацію.

Синоніми: несправедливість, нетерпимість

Антоніми: толерантність, справедливість

Дистанційне навчання – будь-яка форма навчання, яка проводиться інструктором, який знаходиться не в тому самому місці, що і учень.

Дистанційне навчання – це інтерактивна, двостороння комунікація за допомогою різноманітних механізмів – від смартфон додатків до складних навчальних інтернет-платформ. Державні структури все більше вводять в практику використання дистанційного навчання для свого персоналу. За умови належного вирішення питання якості, ця форма навчання може виявитися як нижчою за ціною, ніж подібні традиційні курси, так і більш зручною для учасників (немає необхідності у пересуванні). У той же час постійні технологічні досягнення роблять цю концепцію дуже наближеною до навчального процесу у класі.

Антоніми: навчання у класі

Дисципліна – здатність особи до самоконтролю та стриманості через дотримання у своїй поведінці відповідних норм та правил.

Дисципліна також стосується спроможності керівників накладати дисциплінарні стягнення на працівників, які вчинили дисциплінарну провину. Працівники державного сектору мають додатковий обов'язок поводитися відповідально – їхня заробітна плата ви-

плачується за гроші платників податків, і їхні неправомірні дії можуть позбавити громадян права на своєчасну якісну послугу. Ведення дисциплінарних справ є обов'язком підрозділів управління персоналом. Ключовим є забезпечення незалежного, ретельного розслідування справи та, якщо є достатньо доказів, проведення дисциплінарної процедури у прозорий, неупереджений спосіб. У багатьох випадках належні управлінські практики (тобто належне, своєчасне спілкування) можуть перешкодити дрібним проблемам перерости у дисциплінарні провадження. Результати дисциплінарних процедур мають підлягати оскарженню.

Синоніми: самоконтроль

Антоніми: нестриманість

Доброчесність – здатність демонструвати чесну та етичну поведінку. Інституції повинні намагатися створити середовище та інструменти, які підтримують людей, які хочуть виконувати свою роботу з високим ступенем доброчесності.

Синоніми: чесність, неупередженість

Антоніми: нечесність, корупція

Домагання – будь-який вид неадекватної поведінки з боку будь-кого на роботі (наприклад, керівника, колеги або користувача послугами).

Існують більш легкі та серйозні форми домагань, але незалежно від форми – будь то неприємний жарт, розказаний офісним партнером, або відверта спроба однієї людини викликати страх у іншої (тобто знущання) – з цим слід швидко боротися, тому що це впливає на здатність працівника забезпечувати оптимальне виконання своєї роботи. Очікується, що інституції державної служби виявлятимуть нульову толерантність до такої поведінки, запроваджуючи набір нормативних актів або механізмів, покликаних стримувати та санкціонувати домагання.

Допоміжний персонал – співробітники державної служби, які працюють на підтримку реалізації головних функцій інституції.

Часто важко відрізнити допоміжний персонал від основного персоналу. Принципи, якими керуються під час працевлаштування, просування по службі та розірвання робочого договору по відношенню до допоміжного персоналу, повинні співпадати з принципами, що застосовуються і до основних посад (тобто принцип за-слуг та прозорість). Державні гроші використовуються для фінансування обох категорій, тому різниці у підходах існувати не повинно.

Е

Емоційний інтелект – здатність особи розуміти та звертатися до емоцій – та використовувати цю здатність задля налагодження робочого середовища. Здатність керівника розуміти емоційність підлеглих разом зі спроможністю використовувати інформацію щодо керування його/її діями та поведінкою, є можливою однією з затребуваних компетенцій будь-якого менеджера. Для керування установою наявність високого ступеня емоційного інтелекту може бути важливішим за наявність високого коефіцієнта інтелекту (IQ).

Ефективність та результативність – результати, досягнуті окремими особами чи організаціями на основі використаних ресурсів (ефективність); ступінь досягнення бажаної мети (результативність).

Ефективність не фокусується на високих параметрах, таких як цінність або ціль. Наприклад, якщо перед державним службовцем ставиться неправильне завдання, практична цінність його/її ефективності дуже обмежена.

Тому часто кажуть, що ефективність – це робити речі правильно, тоді як результативність – це робити правильні речі. Ефективність та результативність у державних установах не слід плутати з однаковими поняттями в приватному/корпоративному секторі. Заклади державного сектору залежать від державних грошей, які повинні бути витрачені в суворо встановленому порядку. Отже, державний службовець може вважатися ефективним лише у тому випадку, якщо він діє в межах належної процедури.

З

Задоволення від роботи – ставлення особи до роботи.

Деякі з факторів, які сприяють позитивному ставленню до роботи включають такі, як пакет винагород, професійний розвиток та можливості кар'єрного росту, налагоджений зв'язок з колегами та імідж роботодавця. Задоволені працівники, як правило, працюють краще, і вони, зазвичай, з легкістю працюватимуть понаднормово для виконання поставленого завдання.

Залученість співробітників – межа, до якої працівники зобов'язуються сприяти досягненню належних етичних та професійних стандартів (див. **Професіоналізм**).

Універсальне визначення цього терміну є досить ілюзорним, але загальноприйнятим є той факт, що це бажана умова та користь для організації. Залученість працівників стосується як фізичних, так і психологічних (когнітивних, емоційних) аспектів особистості. Фізичне зобов'язання має відношення до енергії, яку працівник витрачає, виконуючи роботу, тоді як психологічне зобов'язання говорить про ступінь інтерналізації місії та норм державно-

го управління і органів державного управління. Залученість працівників не слід плутати із задоволенням співробітників, оскільки людина може бути задоволена, маючи можливість отримувати зарплату щомісяця в обмін на якомога менше зусиль.

Синоніми: зобов'язання працівника

Антоніми: невідданість або байдужість працівника

Запис співбесіди — процес аудіо та відео запису тривання співбесіди задля забезпечення високого рівня прозорості.

Це особливо необхідно підтримувати у країнах, де довіра до державних інституцій є низькою. За етичного використання записи співбесід можуть потенційно зміцнити рівне ставлення до кандидатів та покращити послідовність в оцінці їхніх відповідей.

Заробітна платня – періодична плата працівникові в обмін на його роботу. (див. **Винагорода**)

Установи державної служби повинні формувати свої механізми виплати заробітної плати на системі оцінки роботи, беручи до уваги складність обов'язків та функцій на кожній робочій посаді, а також інші фактори, такі як умови праці та вплив стресу. Рівні базової заробітної плати повинні бути прозорими і чітко прописані у вакансії.

Звільнення – односторонній акт, яким роботодавець припиняє роботу працівника в організації.

Державні установи зобов'язані забезпечити належну процедуру, яка передбачає прийняття рішення про звільнення працівника. Звільнення працівника без належних або законних підстав є порушенням прав працівника і, як правило, скасовується судом, тим самим погіршуючи імідж державного сектору в цьому процесі. З точки зору керівництва, звільнення вважається

«останньою інстанцією», коли всі інші шляхи вирішення питання вичерпані.

Синоніми: припинення, звільнення

Антоніми: прийом на роботу

Зниження по службі – переведення працівника на робоче місце з нижчим рівнем оплати праці та статусом.

Зниження по службі зазвичай відбувається у випадках демонстрування тривалих неоптимальних результатів роботи з боку особи.

Синоніми: деградація

Антоніми: просування по службі

Інструктаж – набір заходів, які виконуються з метою ознайомлення нового співробітника з організацією.

Як правило, інструктаж проводиться спеціалістом КР та безпосереднім керівником. Сюди входить знайомство з колегами, тур по приміщенню та передача важливої інформації про інституцію та роботу. Правильний інструктаж має важливе значення для налагодженого влиття працівника у нове середовище.

Синоніми: введення працівників

Інтерв'ю з фокусом на компетенціях – співбесіди, під час яких питання напрацьовані таким чином, щоб протестувати одну чи більше специфічних компетенцій.

Відповіді заздалегідь класифікуються визначеними критеріями і відповідно позначаються. Наприклад, інтерв'юери можуть захотіти перевірити здатність кандидата боротися зі стресом, запитуючи спочатку, як він/вона зазвичай справляється зі стресом, а потім шукаючи приклад ситуації, коли він/вона працювали під тиском, тобто використовувалась техніка STAR - ситуація, завдання, дія, результат. Кандидатам задають питання, що стосуються їхньої поведін-

ки в конкретних обставинах, які вони потім повинні підтвердити конкретними прикладами. Зрештою інтерв'юери поглиблюються далі у приклади, запитуючи про конкретні ситуації (С), що відбулись; завдання, яке потрібно було вирішити (З); дії (Д), які здійснив кандидат; та результат дії (включаючи уроки, отримані з досвіду).

Інтерв'ю при звільненні – структурована співбесіда з працівником безпосередньо перед тим, як він/вона залишає роботу.

Метою цієї співбесіди є збір даних від співробітника, що залишає організацію, щодо причини звільнення (у разі добровільного звільнення) та тих моментів, які йому/їй сподобались та не сподобались у роботі в установі. Сама концепція ґрунтується на передумові, що людина, яка знаходиться на порозі звільнення з роботи, буде більш схильною чесно відповісти на поставлені запитання. Це, звичайно, багато в чому залежить від контекстуальних факторів - від поширеної культури в державному секторі до конкретних домовленостей щодо співбесіди. Відповіді працівників можуть пролити нове світло на певні організаційні проблеми, які в іншому випадку можуть залишатися прихованими для керівництва. Розробка шаблону цієї співбесіди, а також його практичне впровадження, покладається на організаційну одиницю, відповідальну за управління персоналом.

Інформаційна система УКР (ІСУКР) – комп'ютерна система для збереження та отримання даних про працівників та робочі місця.

ІСУКР (див. також **Диджиталізація**) представляє комбінацію УКР та Інформаційних технологій; іншими словами, це інформаційні технології у сфері УКР.

Сучасні державні інституції залежать від цільових цифрових систем для збереження даних, накопичення та отримання інформації про різноманітні аспекти управління КР. Окрім зручного та безпечного управління даними, сучасні рішення ІСУКР представляють собою інтернет-платформи (доступні з будь-якого пристрою з доступом до Інтернету) з опціями генерації звітів (наприклад, визначення кількості співробітників, які підуть на пенсію в найближчі п'ять років, та сортування за професією і статтю). В контексті державної служби ІСУКР зазвичай впроваджується на рівні центральної установи з управління персоналом.

К

Кар'єрний шлях – це перелік робочих посад, які особа займає протягом свого професійного життя.

Кар'єрний шлях зазвичай розуміють як серію вертикальних переходів від однієї роботи до іншої, але це може також означати горизонтальний перехід між функціонально різними робочими місцями в одному і тому самому напрямку спеціалізації (наприклад, експертний радник з підбору персоналу, який стає експертним радником у навчанні та розвитку).

Керівник – особа, яка управляє та координує використання ресурсів задля досягнення цілей організації, на чолі якої вона стоїть.

Бути керівником в державному секторі означає, серед іншого, дотримання принципів верховенства права, професіоналізму та меритократії.

Класифікація робочих посад – процес систематизації роботи на класи та категорії на основі характеру робочих функцій та обов'язків з метою запро-

вадження чесної схеми оплати праці. Класифікація формується на основі ключових робочих функцій та обов'язків, наведених в посадовій інструкції типової або репрезентативної роботи. У разі, якщо функції та обов'язки не представлені належним чином, то класифікувати їх буде складно; з іншого боку, написання занадто деталізованої інструкції неможливе для усіх робочих посад.

Ключові функції управління – концепція, яка сповідує думку про те, що управлінська робота складається з чотирьох основних видів діяльності: планування, організація, керівництво та контроль.

Основні функції управління мають значення для державного сектору, але їх застосування повинно відповідати принципам належного управління. Наприклад, управлінські рішення у державному секторі можуть передбачати розподіл державних ресурсів, що означає, що планування, організація, керівництво та контроль повинні бути прозорими та відображати державні пріоритети (часто мінливі) політики, одночасно дотримуючись професійних стандартів.

Кодекс етичної поведінки – документ, який приймають інституції та структури державного сектору (наприклад, державна служба) і, який розроблено для інформування персоналу про те, яким чином необхідно сприяти доброчесності.

Етичний кодекс в ідеалі повинен виходити за рамки підтвердження положень регуляторних актів; він має забезпечити додану вартість в управлінні поведінкою працівників. Вплив кодексу пов'язаний зі здатністю установ його застосовувати. У легалістичних адміністративних культурах корисність етичних кодексів може бути поставлена під сумнів, оскільки вони, як правило, ста-

ють просто ще одним нормативно-правовим актом або повторюють те, що вже зазначено в законодавстві.

Синоніми: кодекс поведінки

Компетенція – специфічні характеристики, які стосуються знань, навичок та особистого відношення, яким мають володіти співробітники на думку інституцій державного сектору.

Компетенції можна класифікувати різними способами, але в широкому розумінні вони поділяються на технічні (наприклад, вміння говорити іноземною мовою) та поведінкові (наприклад, аналітичне мислення, орієнтація на роботу в команді). Оцінка компетенції кандидата є важливою для більшості функцій управління персоналом, але особливо важлива при наборі та відборі. Під час відбору на основі компетенцій основна увага приділяється оцінці фактичної здатності кандидата виконувати певну роботу, а не лише здатності демонструвати теоретичні знання з предмету.

Конкурсний процес – серія кроків, які здійснюються для того, щоб гарантувати, що рішення процесу відбору є результатом чесних та відкритих конкурсів серед кандидатів.

Відбір, заснований на заслугах, неможливий, якщо інституція не здатна провести деякі форми конкурсів (внутрішні чи зовнішні). Конкуренція породжує вибір; для членів панельної дискусії буде набагато легшим порівняти кандидатів та прийняти правильне рішення.

Антоніми: довільний відбір

Консультування – процес, який передбачає особисте спілкування двох людей (тобто радника та того, кого консультують) з метою вирішення або полегшення проблеми, яка зазвичай має емоційний компонент.

Основна ідея консультування полягає у вирішенні або пом'якшенні проблеми до такої міри, що вона не має значного впливу на ефективність роботи працівника. Мета полягає в тому, щоб направити людину, спочатку допомагаючи їй зрозуміти проблему, потім обговорюючи потенційні рішення і, нарешті, надаючи заохочення та підтримку у її вирішенні. Іншими словами, консультування - це допомога іншим у допомозі собі.

Синоніми: настанова

Антоніми: дезінформування, введення в оману

Конфлікт інтересів – конфлікт між державним обов'язком та приватним інтересом державних чиновників, коли чиновники переслідують власний інтерес, який може вплинути на виконання їхніх офіційних обов'язків та функцій. (ОЕСР, Управління конфліктом інтересів у державному секторі, 2003 рік).

Конфлікт інтересів залишається дуже складним моментом для визначення та регулювання. Це дуже політичне питання, яке, як правило, зводиться до механізмів розкриття інформації. Однак такі механізми можуть легко стати інструментом для маніпуляцій. Вони дозволяють урядам демонструвати належну юридичну практику щодо конфлікту інтересів - наприклад, тому, що вони зобов'язали всіх заявити про свої активи, - а насправді цих практик не дотримуються, і тому вони мають дуже обмежений вплив. Реальний або навіть вірогідний конфлікт інтересів вимагає від працівників здатності оцінювати наслідки своїх дій.

Корупція – зловживання державною владою задля особистого збагачення.

Корупція в контексті сфери УКР зазвичай має місце в процесі відбору та просування по службі, але й трапляється в інших напрямках, а саме під час розподілу пільг, навчання та освіти, при прийнятті рішень щодо дислока-

ції в операція та місіях (тобто з метою просування по службі та отримання надбавки за ризикові завдання). Спеціалісти УКР відіграють важливу роль у створенні організаційного клімату, який допоможе державним службовцям звітувати про правопорушення (без страху переслідування) та взагалі у зниженні корупційних ризиків.

Антоніми: доброчесність

Коучинг – системна взаємодія між коучем та співробітником задля сприяння навчанню співробітника або впровадження бажаних з огляду інституції змін.

Суттю коучингу є не тільки передача знань, а й розвиток потенціалу особи, яка навчається, таким чином, сприяючи бажаним змінам в організації.

Синоніми: тренування, наставництво

Креативне мислення – когнітивна діяльність, результатом якої є створення чогось нового та змістовного.

Динаміка змін у державному секторі породжує постійно зростаючий перелік завдань для державних службовців; деякі з них є типовими і простими, але деякі з них досить нетипові і, отже, особливо складні. Творче мислення є ключовим у вирішенні цих нетипових завдань. Щоб мати змогу знайти рішення у ситуації, коли речі незрозумілі і де дані часто є неповними (або відсутніми), потрібна фантазія, нестандартне мислення та винахідливість. Посткомуністичні правові традиції часто підтримують логіку, згідно з якою «все є незаконним, якщо це прямо не дозволено» замість «все дозволено, якщо це явно не заборонено». Юридичний формалізм, коріння якого є традицією більшості країн Східної Європи, очевидно є перешкодою в цьому питанні. Так само сліпе дотримання вказівок зверху є протилежністю креативному мисленню.

Синоніми: інноваційне мислення

Антоніми: невинахідливе мислення або мислення без уяви

Кредитна система (навчання) – концепція, яка відноситься до кількісної оцінки навчальних курсів, згідно з якою кожному навчальному курсу (залежно від складності та тривалості) присвоюється певне значення через ряд кредитів.

Концепція здатна генерувати попит на навчання - особливо якщо це пов'язано з системою оцінки ефективності - але в багатьох випадках такий попит не пов'язаний зі справжніми потребами на робочому місці. Натомість, це результат досягнення державними службовцями встановленої квоти, що, зрештою, призводить до «навчання задля досягнення квоти».

Культура організації робочої діяльності – культура, для якої високий рівень роботи працівника це пріоритет.

Працівники інституції, де розповсюджена культура організації роботи, сприймають успіх інституції, як свій власний; вони дуже активні, незалежні та повністю віддані досягненню цілей. Розбудова такої культури вимагає часу та сприятливого клімату в широкому середовищі.

Антоніми: культура байдужості

Л

Лідер – особа, яка має розуміння майбутнього та здатна до мотивації інших йти за нею.

Формальна влада не обов'язково створює лідерів. Як правило, лідери з'являються всередині організації. Вони користуються увагою інших і їх сприймають у якості лідерів через особисті характеристики та, серед іншого, через спосіб, у який вони взаємодіють з людьми.

М

Мережа УКР – група професіоналів УКР (та осіб зацікавлених в УКР), спільною метою яких є підтримка професійного розвитку один одного та розробка практик УКР взагалі.

Мережі УКР можуть бути формальними (наприклад, зареєстрована асоціація) або неформальними (наприклад, поєднання практик). Такі мережі, як правило, розроблені у вигляді комбінацій віртуальних та фізичних взаємодій між її членами. У разі належної організації такі мережі можуть відігравати значущу роль у підтримці професійного та кар'єрного розвитку своїх членів шляхом генерування корисних тематичних дискусій та надання вчасної інформації щодо наявних робочих пропозицій. До того ж, через створення комунікаційних каналів або партнерства з центральними органами УКР та відповідними громадськими організаціями, мережі УКР можуть сприяти бажаним змінам у цій сфері.

Меритократія – система уряду (або суспільства), де успіх особи залежить від її знань, потенціалу та зусиль, але не від соціального статусу, особистих зав'язків та асоціювання з певними групами.

Меритократичні уряди сповідують принцип рівного доступу до працевлаштування для усіх громадян, які відповідають необхідним умовам; мають місце недискримінаційні, відкриті та прозорі конкурси, де лише той кандидат, який матиме найкращу кваліфікацію може отримати роботу або підвищення (див. **Управління на основі заслуг**).

Антоніми: аристократія, партитократія

Механізми УКР – набір рішень у формі процедур, шаблонів та методології, які допомагають інституції в управ-

лінні людськими ресурсами.

Типові механізми УКР включають форми планування КР, протоколи набору та просування по службі, методологію аналізу роботи, форму співбесіди при звільненні, процедуру оцінювання роботи або аналіз навчальних потреб.

Моніторинг ефективності – систематичні дії керівника у спостереженні за роботою підлеглого.

Існують дві причини того, чому постійний моніторинг має неабияке значення для ефективної та достовірної оцінки роботи: по-перше, моніторинг зміцнює об'єктивність оцінки рейтингу продуктивності, а по-друге, він посилює мотивацію працівника (в результаті зацікавленості керівника у роботі підлеглих).

Мотивація – бажання, стимульоване внутрішніми або зовнішніми факторами і яке породжує людські дії.

Працівники схильні до коливань у своїй мотивації до роботи; більшість людей можуть мати періоди високої мотивації, але лише меншість здатні підтримувати її протягом тривалого періоду часу. Ідентифікація та утримання таких осіб має неабияке значення.

Синоніми: ентузіазм, прагнення

Антоніми: апатія

Н

Набір на роботу – комплекс заходів, спрямованих на створення групи кваліфікованих претендентів на роботу.

В установах державного сектору процес набору починається з офіційного дозволу компетентних органів на заміщення вакантної посади. Зазвичай цей процес включає рекламування вакансії та збір і розгляд заявок (тобто

визначення їхньої відповідності формальним вимогам). Оскільки установам державного сектору часто дуже важко конкурувати з приватним сектором за кваліфікованих осіб, дуже важливо, щоб процес набору персоналу був розроблений таким чином, щоб компетентні кандидати його побачили, ознайомилися та зацікавилися ним. Іншими словами, завдання, яке стоїть перед установами, полягає у тому, щоб оголошення про роботу з'явилося в потрібному місці, містило необхідну інформацію та пропонувало привабливий набір пільг.

Навчання на основі попиту – концепція, яка передбачає практику визначення навчальних вимог, які сформовані на реальних потребах інституції/департаменту.

Протилежна концепція називається навчанням на основі пропозиції, і вона передбачає прийняття пропозицій щодо навчання від різних постачальників навчальних програм (навіть, якщо вони іноді відокремлюються від організаційних потреб). Навчальні курси потребують грошей і часу; навіть, коли навчання фінансується донорами, воно все одно спричиняє відсутність на роботі тих, хто бере у ньому участь, що, в свою чергу, порушує розподіл людських ресурсів. Рідко, коли держава зацікавлена в тому, щоб люди відвідували навчання, яке не визначається попитом.

Антоніми: навчання на основі пропозиції

Належне управління – управління інституційними та/або національними справами в ефективний, підзвітний спосіб та у відповідності до державних інтересів, забезпечуючи ти самим участь держави та використання дієвих та незалежних механізмів у управлінні (неправильних) державних рішень.

ОЕСР вважає, що цей термін передбачає: легітимність уряду; підзвітність політичних та офіційних елементів управління; компетенцію урядів формувати політику та надавати послуги; і повагу прав людини та верховенство права.

Нарікання – в контексті управління персоналом - це дія чи рішення органу влади, що спричиняє реальну або передбачувану шкоду, неправильність чи труднощі, що викликає почуття несправедливості у працівника (потерпілої особи). Нарікання може бути виправданням скарги або публічним запереченням справи.

Уряди країн ОЕСР промотують політики, які заохочують використання неформальних методів вирішення та посередництва якомога частіше і якомога раніше для вирішення суперечок та скарг. Офіційне розслідування слід розпочинати лише у тому випадку, якщо зусилля щодо використання локальних методів вирішення проблем або посередництва були вичерпані або вважаються непридатними через характер або серйозність нарікання (див. офіційний сайт Ірландської громадської служби Гідність на роботі, <https://www.cseas.per.gov.ie/dignity-at-work/#>).

Синоніми: скарга

Наставництво – робочий захід, який змушує працівника виконувати свої робочі функції під наглядом та керівництвом більш досвідченого колеги.

Метою наставника є підтримка працівника у підвищенні його/її рівня результативності на роботі. Наставництво, як правило, має три етапи: встановлення відносин, пошук нових домовленостей та виконання і моніторинг плану дій. Інституції мають усвідомлювати, що такі заходи можуть бути тимчасовими, адже затяжне наставництво може привести до залежності.

Синоніми: коучинг

Недбалість на робочому місці – відсутність належного догляду за чимось в процесі роботи.

Належне ставлення (тобто догляд, який здійснюється для запобігання нанесення шкоди), як правило, є обов'язком при виконанні професійних функцій. Недбала поведінка не завжди може спричинити порушення правил, але наслідки цього можуть бути дуже серйозними. Наприклад, надання звіту без перевірки фактів змісту може призвести до прийняття неправильних рішень. Недбалість на робочому місці, особливо якщо вона повторюється, свідчить про погане управління.

Антоніми: добросовісність на робочому місці

Непотизм – надання членам сім'ї сприятливого ставлення, особливо, допомагаючи їм у збереженні роботи.

Непотизм в контексті демократичного управління є дуже руйнівним, оскільки шкодить принципам рівних можливостей працевлаштування та відбору на основі заслуг (див. **Фаворитизм**).

Антоніми: Рішення на основі заслуг

О

Об'єм роботи – кількість роботи, виконання якої очікують від працівника.

Відділу КР рекомендується співпрацювати з керівниками підрозділів щодо усунення можливих дисбалансів у навантаженні на роботі. Ідея полягає в тому, щоб уникнути перевантаження чи недостатнього навантаження працівника. Перевантаження викликає стрес і у важких випадках може завдати шкоди здоров'ю; недовантаження призводить до прокрастинації, а з часом і до втрати мотивації.

Оголошення про роботу – оголошення про існування вакантного робочого місця.

Мета розміщення оголошення про роботу має два аспекти: а) привабити якомога більше кандидатів задля існування кращого вибору під час відбіркового етапу, і б) для забезпечення рівного доступу кожного громадянина до вакансій в державному секторі. Для втілення цього необхідно, щоб оголошення про роботу було інформативним, як з огляду на саму вакансію, так і щодо даних про інституцію, яка шукає працівників, а також саме оголошення має бути розміщеним у ЗМІ, щоб про нього почули ті, хто відноситься до цільової аудиторії. Тому оголошення необхідно розмістити на якомога більше джерел, використовуючи найпопулярніші медіа-ресурси, інтернет-платформи (особливо соціальні мережі), а також такі традиційні ресурси, як офіційні газети.

Оплата у відповідності до результатів роботи – прив'язка винагороди працівника (повністю або частково) до його/її результатів.

Вимірювання результативності в державному секторі є досить складним завданням. Тому сама ідея, що персональна ефективність відіграє важливу роль у визначенні оплати за роботу, може сприяти винесенню довільних рішень, які не відповідають державним інтересам (див. **Бонуси**).

Опорна позначка – орієнтир, за яким можна оцінити результати.

Визначення терміну є дещо ілюзорним; у багатьох випадках він використовується як синонім критерію (тобто стандартний показник, за яким вимірюється ефективність). Базові документи зазвичай визначають мінімальні вимоги, яким повинна відповідати установа чи країна, щоб її державне управління відповідало міжнародним стандартам. Звичайно, слід забезпечити довіру та професійну компетентність тих,

хто розробляє ці показники.

Синоніми: стандарт, критерій

Організація робочої посади – процес напрацювання змісту (завдання та обов'язки) нового робочого місця.

Головною метою організації посади є підвищення рівня задоволеності роботою при виконанні функціональних вимог. На думку Хакмана та Олдема (Зміна форми організації роботи, 1980 рік), роботу можна вважати мотиваційною, якщо вона включає різноманітність навичок, ідентичність завдання, значимість завдання, професійну автономію та зворотний зв'язок. Після організації робочого місця, необхідний періодичний перегляд його змісту – дія, відома як зміна форми організації роботи, що часто відбувається шляхом аналізу роботи (див. **Аналіз роботи**). Перш ніж розпочати процес організації робочої посади, державним органам надзвичайно важливо достовірно встановити, що нове робоче місце справді є необхідним.

Синоніми: створення робочих посад, аналіз роботи

Організаційна культура – спосіб, у який люди сприймають речі та поведяться в організації.

Спроби з реформування шляхів роботи в певному середовищі часто породжують зміни, хоча й затверджені положеннями, які не є насправді інтерналізовані тими, хто відповідає за їх виконання. Це відбувається тому, що процес зміни людських відносин, цінностей, сподівань та переконань є довготривалим та складним. Іншими словами, стратегії, політики та нормативні документи мають сповідуватися державними чиновниками. Лише тоді ці норми та процедури матимуть дійсно суттєвий вплив.

Оцінка навчальної підготовки – процедура з оцінки ефективності проход-

ження навчальної програми.

Існує декілька способів оцінки користі від пройденого тренінгу. Один з найрозповсюджених методів полягає у зборі зворотного зв'язку від учасників після проходження тренінгу. Ця інформація допомагає зрозуміти технічні аспекти організації тренінгу, відповідності навчальних матеріалів, стиль та компетенцію тренерів. Однак, зворотній зв'язок від учасників не матиме великої користі, якщо мова йде про незначний внесок тренінгу у якість виконання повсякденної роботи працівником. Якщо курс має обмежений вплив на виконання робочих обов'язків, то його необхідно або видозмінити (для його кращої адаптації до потреб організації), або взагалі відмовитися від нього. У деяких випадках відсутність користі від навчання пов'язана з незначним вибором курсів для працівників.

Оцінка результативності – формальна оцінка роботи працівника у відповідності до набору стандартних критеріїв.

Метою оцінки результативності є підтримка професійного розвитку працівника і, таким чином, удосконалення результативності організації в цілому через моніторинг роботи працівників та надання їм зворотного зв'язку щодо того, як добре вони працюють.

Оцінка робочої посади – систематичний метод визначення статусу/позиції робочої посади по відношенню до інших посад в організації.

Результатом оцінки робочої посади є присвоєння їй спеціальної категорії/статусу, що відображається на оплаті праці. Якщо організація хоче створити нову класифікацію та структуру оплати праці, вона може використовувати критерії оцінки робочих місць для аналізу робочих місць (або їх репре-

зентативної кількості) з метою встановлення надійного, справедливого механізму нарахування заробітної плати. Для того, щоб оцінка роботи була достовірною, посадові інструкції повинні бути актуальними і належним чином розробленими.

Синоніми: класифікація роботи, категоризація роботи

П

Патронаж – надання послуги або захисту особі або групі осіб в обмін на їхню підтримку. (див. **Фаворитизм**)

Ця концепція тісно пов'язана з призначеннями та просуваннями по службі в державному секторі, де політичні партії при владі надають роботу тим, які мають здатність гарантувати їм підтримку.

Синоніми: фаворитизм

Антоніми: справедливість, меритократія

Переведення – переведення працівника з однієї посади на іншу в межах однієї організації та з тим самим рівнем заробітної платні. (див. **Передислокація**).

Рішення щодо переведення когось з однієї посади на іншу виходить, як правило, з організаційних потреб. Наприклад, професійного юриста, який працює над рутинними завданнями у відділі загальних справ, переводять до відділу з питань закупівлі, де його навички матимуть набагато більшу користь. Іноді рішення з переведення персоналу приймаються з огляду на професійний розвиток, наприклад, коли когось переводять на іншу посаду для розширення своїх знань та навичок. Переведення мають місце лише тоді, коли усі задіяні сторони вбачають в цьому потребу та користь. Однак в деяких виняткових випадках, коли існує загроза інтересам організації, особа може бути переведена без власної згоди, якщо така можливість передбачена положеннями інституції.

Перевірка когнітивних здібностей – метод перевірки здатності кандидатів міркувати, підключати розсуд та вирішувати практичні питання.

Когнітивні здібності є ключовими для аналітичних, проникливих працівників. Часто установи державного сектору використовують методи вступного іспиту, які перевіряють як когнітивні, так і поведінкові здібності. Когнітивне тестування передбачає майбутню ефективність роботи людини на роботі; тестування поведінки передбачає майбутню поведінку людини.

Передислокація – переведення працівника на іншу посаду часто у зв'язку з реструктуризацією або скороченням.

На відміну від переведення (див. **Переведення**), яке зазвичай відбувається в межах однієї установи та в рамках тієї ж заробітної плати, передислокація передбачає пропозицію на роботу, яка може знаходитись поза межами установи і з іншим рівнем оплати праці, доки обов'язки та функції відповідають професійному профілю особи.

Персональна результативність – це результати, які працівник досягає під час виконання своєї роботи у порівнянні до поставлених цілей та очікувань. Потужна індивідуальна ефективність може не автоматично перетворитися на організаційну, але відсутність індивідуальних досягнень чи неналежна поведінка особи неминуче призводить до поганих результатів на рівні організації.

Підвищення обізнаності – процес, який має на меті поширення або обмін знаннями з метою ознайомлення цільової групи з певною тематикою.

В процесі технічної підтримки (див. **Технічна підтримка**) підвищення обізнаності знаходиться на першому місці у наборі інструментів, необхідних

для запуску змін. Наприклад, потреба у більшій прозорості (див. **Прозорість**) у процесі набору та відбору персоналу починається з підвищення обізнаності про шкідливі впливи поточної практики та переваг майбутньої.

Синоніми: обмін знаннями або інформацією

Антоніми: непрозорість

Підготовка – захід, метою якого є тренування/інструктаж співробітників щодо певних тем задля оснащення їх знаннями та навичками, необхідними для виконання робочих завдань.

Працівники державного сектору мають обов'язок та право на підвищення своїх робочих компетенцій у відповідності до потреб їхніх робочих місць. Персональні запити щодо проходження певної підготовки також можливі, поки вони є необхідними для роботи. У будь-якому випадку навчання має ґрунтуватися на реальних та важливих потребах інституції та працівників.

Синоніми: професійний розвиток, навчання

Підзвітність – обов'язок організації та її працівників звітувати про свої дії, нести за них відповідальність та розповідати про результати і наслідки.

Обов'язок повідомляти про причини та результати дій (прозорість), а також чіткі лінії звітування та контролю є частиною концепції підзвітності, як того вимагає реформа державного управління.

Синоніми: відповідальність

Антоніми: безвідповідальність

Підрозділ УКР – спеціальний підрозділ в рамках організаційної структури, який займається кадровими питаннями та функціями.

В залежності від розміру підрозділу УКР, він може мати в своїй структурі служби, які займаються певними функціями УКР (наприклад, служба з набору та відбору персоналу). Позиція підроз-

ділу УКР у внутрішній структурі інституції є хорошим показником загального статусу УКР, якщо функція виконується. Деякі відомства є просто занадто маленькими, щоб мати можливість доволити собі окремий підрозділ з УКР; в таких ситуаціях завдання УКР можуть виконуватися співробітником в межах іншого підрозділу і, який виконує інші обов'язки в інституції, окрім УКР.

Синоніми: Кадровий підрозділ

Пільги – форма компенсації, яка надається співробітнику додатково до його регулярної заробітної платні.

Прикладами пільг можуть бути виплати з догляду за здоров'ям, виплати сім'ям, пенсійні внески, оплата відпочинку, лікувально-санаторні відпустки та фітнес зали, субсидійна оплата їдальні, дешеві іпотечні позики, позики на купівлю автомобіля, оплата мобільного зв'язку, портативних комп'ютерів, кредитні картки тощо. Надання пільг має знаходитися під пильним контролем, а їх розподіл має відповідати заздалегідь визначеним прозорим критеріям.

План доброчесності – організаційний інструмент, розроблений для визначення та сприяння інституційній комплексній реакції на внутрішні корупційні ризики та інші загрози державним інтересам.

Добре розроблений план доброчесності демонструє взаємозв'язок між різними функціональними сферами, а також вплив, який може мати стійка сфера УКР на підвищення ефективності роботи у всій організації. Як і інші організаційні інструменти, якість та ефективність плану доброчесності залежать від готовності та рішучості зробити його успішним з боку тих, хто приймає рішення. Якщо план доброчесності розробляється і затверджується як черговий бюрократичний

документ для демонстрації цілей або просто як частина модельованих зусиль для розбудови цілісності, то ці зусилля марні і малоцінні. Вони можуть бути навіть контр-продуктивними, оскільки фальшивість демонструє зміцнення інституційного цинізму. Цей інструмент, як механізм УКР, отримує погану репутацію в організації.

Планування заміни кадрів – процес планування заміни працівника, який залишає робочу посаду.

Зазвичай планування правонаступництва пов'язане із вищими посадами державної служби, оскільки саме вони найбільше впливають на роботу інституції. Відповідальні установи працюють з точними даними про потенційний відтік ключових працівників, а також передбачають, які особи в кінцевому підсумку можуть залишити інституцію внаслідок тенденцій на ринку праці. Для забезпечення безперервного заміщення кадрів установа повинна визначити серед існуючих працівників тих, хто має найкращий потенціал обійняти цю посаду після звільнення попередника. Звичайно, під час виконання будь-якого діючого плану з заміщення персоналу, необхідно суворо дотримуватися встановлених правил та положень про підвищення чи переведення працівників.

Планування КР – процес узгодження кількості та профілю персоналу з майбутніми потребами організації / установи.

Сучасне кадрове планування це передбачення та подолання прогалин у спроможності та компетентності. Інституції зобов'язані оцінювати свої можливості та потреби у потенціалі, виходячи із завдань та обов'язків, з якими вони працюють (або будуть працювати). Нові компетенції можуть з'явитися в результаті нових наборів персоналу, але в багатьох випадках

їх можна напрацювати шляхом цілеспрямованого навчання для існуючого персоналу. Ефективна внутрішня структура в поєднанні з надійною практикою управління ефективністю та професійним розвитком часто виявляється достатньою для того, щоб установа могла задовольнити свої майбутні потреби у потенціалі, не вдаючись до пошуку нових співробітників.

Плинність кадрів – кількість людей, які звільнилися з інституції, та кількість тих, хто прийшов їм на заміну в межах певного часового відрізка.

Інституції мають проаналізувати причини того, чому люди звільняються. Звільнення з причин виходу на пенсії або через особистий вибір працівника (коли не має відношення до інституції) не такі проблематичні, як ті, що сталися в результаті незадоволення працівником чимось на своїй робочій посаді. У деяких випадках таке добровільне звільнення може вказувати на нестачу інституційної компетентності (гідна оплата праці), або жорсткий стиль управління чи просто негативну робочу атмосферу. Насправді буде корисно для інституції запровадити практику з проведення співбесід при звільненні тих, хто йде добровільно; такі інтерв'ю зможуть надати значний обсяг інформації стосовно того, чому людина залишає роботу, а тому забезпечить керівництво можливість прийняти рішення шляху до зупинення або зниження плинності кадрів.

Антоніми: утримання персоналу

Позитивні дії – намагання збільшити пропорцію недорепрезентативних груп людей (за етнічною ознакою, інвалідів, жінок та ін.) в штаті державного сектору.

Поняття, як правило, асоціюється з прийомом на державні служби (наприклад, у школах чи університетах), набором та просуванням по службі.

Існує багато способів, за допомогою яких державні установи можуть здійснювати позитивні дії, але типовим прикладом є надання переваги кандидату з недостатньо представленої групи у ситуаціях, коли результати конкурсу на роботу однакові (тобто позитивна дискримінація). Прагнення до позитивних дій не повинно підтримувати принцип заслуг.

Синоніми: зворотна дискримінація, позитивна дискримінація

Антоніми: нерівні можливості, негативна дискримінація

Показник ефективності – оцінка вимірювання прогресу особи у процесі досягнення певної мети або результату.

Показники ефективності (часто також називають ключові показники ефективності або КПЕ) впливають з цілей роботи. Якщо ці цілі визначені неправильно (тобто є нереалістичними або їх не можна виміряти), то ідентифікувати показники буде не просто або, в деяких випадках, навіть марно (наприклад, під час дослідження прогресу чогось не від самого початку).

Політизація – будь-яка форма неналежного політичного тиску на людей та процеси в рамках державної служби.

Синоніми: політична догідливість

Антоніми: політична незалежність/нейтральність

Політична лояльність – обов'язок державних службовців дотримуватися та виконувати завдання та інструкції своїх політичних керівників.

Обов'язок у дотриманні лояльності необхідно порівнювати з міркуваннями щодо дотримання професійної незалежності та нейтральності.

Синоніми: політична догідливість

Антоніми: політична незалежність/нейтральність

Політична нейтральність – принцип, що вимагає від державних службовців професійного виконання своєї ро-

боти, без надання переваги одній політичній опції над іншою.

Державні службовці мають право на зацікавленість політикою. У багатьох країнах їм також дозволяється ставати членами політичних партій, але їхня нейтральність означає, що вони повинні виконувати свої робочі обов'язки в інтересах держави, навіть, якщо це протирічить поглядам їхніх політичних партій.

Синоніми: політична незалежність

Антоніми: політизація, політична лояльність

Політичний призначенець – особа, яка призначається на посаду з огляду на її політичне становище, а не обов'язково за професійними критеріями.

Наприклад, міністри обираються на посаду з урахуванням результатів виборів та переговорів всередині та за участю політичних партій. Тому, призначені міністри часто мають право обирати групу людей у якості своїх радників в кабінетах. Ці особи також вважаються політичними призначенцями.

Посадова інструкція – письмовий документ, в якому описані мета, функції, обов'язки, вимоги та інша необхідна інформація про певну робочу посаду.

Як правило, посадова інструкція розробляється без огляду на особу, яка займає робочий пост; посадові особи повинні відповідати посадовим інструкціям, а не навпаки. Належним чином сформульовані посадові інструкції не перераховують усі можливі завдання або обов'язки, а лише ті, які регулярно є частиною робочих процесів.

Працевлаштування – це формальні відносини між двома сторонами (наприклад, між працедавцем та працівником), які регулюють оплачувану роботу.

Щоб працевлаштування в державно-

му секторі мало юридичну силу, воно повинно базуватися на письмовій угоді у формі рішення про призначення на основі попереднього прийняття кандидатом пропозиції про працевлаштування, контракту чи іншого подібного договору. Тип офіційної угоди залежить від правових традицій у конкретній країні і може також відрізнятися залежно від характеру роботи та того, чи є це тимчасова або постійна зайнятість. Установи державного сектору можуть працевлаштовувати людей на необмежений (постійний), строковий та тимчасовий періоди. Працевлаштування на необмежений термін, як правило, призначене для тих, хто виконує державні функції (тобто державних службовців), що служить захистом їхньої професійної незалежності. Строкова зайнятість передбачає тимчасову заміну відсутнього за певних умов посадовця на постійній робочій посаді. Тимчасова зайнятість є результатом деяких специфічних потреб установи (наприклад, сторонні експерти чи спеціалісти), які не можуть задовільнити працевлаштовані співробітники на вже існуючих посадах.

Приваблення кандидатів – здатність інституції запропонувати щось, що цікавить або вигідне потенційним кандидатам на посадах державної служби.

Інституції державного сектору змагаються за талановитих спеціалістів з установами інших секторів. Часто урядові інституції не можуть гідно змагатися з компаніями приватного сектору, коли мова йде про заробітну платню, але це можна компенсувати іншими перевагами, як добросовісне та неупереджене управління, стабільність працевлаштування, передбачуване робоче середовище, а також гідні кар'єрні перспективи та можливості розвитку. Якщо донести інформацію про ці фактори правильним чином, то вони можуть вплинути на

приваблення талановитих працівників, які прагнуть служити державним інтересам, або ж просто своїй країні.

Призначення – адміністративне рішення, яке дозволяє кандидатові, обраному на роботу, приступити до виконання своїх робочих обов'язків.

У державному секторі процес відбору на основі заслуг повинен передувати офіційному призначенню. Акти про призначення на посаду можуть бути у вигляді листа про призначення на посаду або трудового договору (див. **Працевлаштування**).

Прогоули – регулярна відсутність працівника на роботі без важливих підстав. Якщо відсутність переростає у звичку, це обов'язково вплине на виконання роботи, а також і на робочу атмосферу. Ті, хто прогулюють роботу, не зможуть виконати свої робочі обов'язки і надати очікувані результати, а тому це призведе до того, що керівники змушені будуть реорганізовувати робочий процес часто віддаючи робочі завдання іншим співробітникам. Існує багато потенційних причин прогулів, але вигорання на роботі (див. **Вигорання на роботі**) та стрес є одними з основних.

Синоніми: нерегулярна присутність

Прозорість – принцип, за яким уряди мають сприяти відкритості доступу до державної інформації.

Інституції державного сектору повинні служити суспільству, і, крім чітко визначених та законодавчо прийнятих винятків, наприклад, щодо захисту персональних даних та даних, що стосуються державної безпеки, люди повинні мати доступ до даних державного сектору. Що стосується управління персоналом, забезпечення прозорості означає, насамперед, надання громадськості розуміння процесів набору, відбору, підвищення та звільнення, а також практики розподілу винагород.

Синоніми: відкритість

Антоніми: ухильність, секретність

Просування по службі – переведення на робочу посаду вищу за статусом та з розширеними робочими обов'язками, аніж теперішня.

Організації державної служби мають дотримуватися конкурентного, відкритого та заснованого на заслугах процесу під час просування по службі. Хоча концепція просування по службі в приватному секторі передбачає просування вгору на основі управлінського рішення (іноді навіть створення робочого місця відповідно до навичок людини), процес просування працівника в державному секторі вимагає наявності вакантної роботи і де-факто означає заповнення робочого місця за внутрішньою процедурою працевлаштування. Насправді, головна відмінність між внутрішнім набором та просуванням полягає в доступності вакансії; підвищення по службі зазвичай призначене лише для працівників установи, де існує вакантна позиція.

Антоніми: зниження у посаді

Професійна автономія/незалежність – рівень свободи працівника у виконанні своєї роботи у той спосіб, який він вважає відповідає його досвіду та знанням.

Професійна незалежність є одним з основних аспектів професійної системи на основі заслуг державної служби. Сподівання на те, що державна служба має бути відповідальною та орієнтованою на громадян при низькій професійній автономії, просто неможливі. Більше того, обмежена свобода державних службовців у вираженні себе, як професіоналів, може привести до втрати їхньої мотивації. Однак, також вірно, що деякі особи не потребують сильної автономії. У таких випадках надання автономії може привести до незадоволення або робочих конфліктів. Як і у багатьох інших випадках здатність ке-

рівника зрозуміти те, що мотивує його персонал, відіграє дуже важливу роль.

Антоніми: залежність або підпорядкування

Професійний розвиток – процес вивчення нових знань та навичок, необхідних для кар'єрного росту працівника.

Динаміка змін у сучасному державному секторі вимагає від державних службовців постійного оновлення їхніх компетенцій. Це важливо як для інституцій (тобто потреба у персоналі, здатному виконувати зростаючі робочі вимоги), так і для осіб (необхідність у підтримці себе, як професіоналів). Хоча й професійний розвиток часто використовують в якості синоніма для навчання, насправді ж існують інші способи отримання нових знань та навичок, у тому числі менторство та самонавчання.

Синоніми: професійне навчання

Антоніми: застій у навчанні

Професіоналізм – всеохоплююча якість, яка включає досвід, доброчесність, нейтралітет та неупередженість у державній службі.

Професіоналізм це здатність державних службовців використовувати їхній кваліфікований, неупереджений розсуд задля служіння загальному чи суспільному благу. Професійне судження державних службовців (тобто використання досвіду на основі етичних стандартів та юридичної бази) призводить до інформативних рішень щодо курсу дій, необхідних у певних та часто неоднозначних обставинах. Якщо існує один термін, який охоплює сукупність робочих напрямів сфери УКР на державній службі, то це професіоналізм чи професійна державна служба. Більше того, важливо, щоб професіоналізм заохочувався та захищався правовими та інституційними механізмами.

Антоніми: некомпетентність, корупція

Проектування організації – процес формування структури організації.

Визначення напрямку роботи кожного організаційного підрозділу, їхні основні завдання, обов'язки та взаємозв'язки, а також кількість індивідуальних робочих посад, є важливим для оптимального функціонування інституції. Процес має бути належним чином врегульованим та передбаченим, серед іншого, необхідно прописати тип та ієрархію організаційних одиниць та умови їх створення. Сама ідея поза концепцією проектування організації державного сектору полягає в тому, щоб віднайти баланс між потребою в ефективності та оперативності, та необхідністю в підзвітності і прозорості.

Р

Рівна оплата однакової роботи – принцип, який передбачає, що дві особи, які виконують одну і ту ж саму роботу, повинні отримувати однакову платню.

Принцип сповідує те, що винагорода повинна бути знеособлена; установи оплачують вид роботи, яка виконується, незалежно від того, хто її виконує. Основна проблема застосування цього принципу полягає в тому, як саме визначити, що передбачає однакова робота, а це функція відповідних державних установ. Зазвичай методологія стосується різних варіацій оцінки роботи (див. **Оцінка роботи**). «Рівна оплата за однакову роботу» законодавчо закріплена в договорах ЄС майже у всіх європейських країнах, а в деяких вона навіть захищена конституцією (наприклад, Німеччина, Франція, Польща).

Рейтинговий лист співбесіди – інструмент, розроблений для забезпечення того, щоб члени панельної дискусії змогли оцінити кандидата послідовним способом за допомогою набору стандартних критеріїв.

Забезпечення послідовності під час

процесу оцінки є не лише необхідною умовою для того, щоб правильно вести співбесіду та отримати від неї якомога більше користі, але це також є обов'язковим з етичної точки зору, оскільки державні установи зобов'язані забезпечити рівне ставлення до усіх кандидатів у процесі тестування.

Робоче середовище – фізичні та соціальні умови, в яких працює співробітник.

Працівники проводять значну частину свого життя на роботі, а тому умови, в яких вони працюють (як фізичні, так і соціальні) мають неабияке значення для їхнього добробуту та продуктивності. Офісне обладнання, дизайн меблів та вентиляція повітря є лише деякими факторами мотивації особи та її відношення до своєї роботи. Таке ж саме значення мають і соціальні характеристики, наприклад, стиль міжособистісних відносин на роботі. Спеціалісти КР разом з іншими керівниками інституції мають розуміти свою важливу роль у налагодженні позитивного робочого середовища.

Розбудова потенціалу – навчальний процес, за якого особи, групи та організації, інституції та держави розвивають, збагачують та організовують свої системи, джерела та знання (узято з Керівництва з питань стабільного розвитку персоналу, Програма розвитку ООН, політичний документ, 1997 рік).

Розширення робочих обов'язків – розширення обсягу роботи шляхом введення додаткових завдань та обов'язків.

Збільшення навантаження зазвичай має місце у випадках, коли робота вимагає виконання обов'язків та функцій, які не виправдовують рівень її оплати. У таких випадках робота може бути перекласифікована (знижена за рівнем) або підвищена. У деяких випадках робота

може вимагати удосконалення - додавання більш вагомих робочих обов'язків шляхом запровадження більшої автономії або широким можливостей для професійного розвитку.

Антоніми: спрощення робочих обов'язків

Ротація кадрів – метод управління організацією, який полягає у переміщенні працівників між різними робочими посадами та робочими обов'язками.

Як правило, мета ротації полягає у тому, щоб надавати працівникам можливість виконувати різні завдання та функції в установі для підвищення рівня їхньої залученості до роботи. У державному секторі ротації іноді використовують в якості інструменту боротьби з корупцією; особи, які працюють на посадах, чутливих до корупції, періодично переходять на інші робочі місця з метою запобігання розвитку та розширенню корупційних схем в результаті тривалого перебування на одній посаді. Ротація не може використовуватися для переміщення працівника вгору або вниз в ієрархії, оскільки у таких випадках необхідно дотримуватися процедур з підвищення або зниження по службі.

С

Самонавчання – процес отримання знань та навичок кимось без будь-якого контролю.

У процесі самонавчання саме людина визначає, що, коли і як їй потрібно вивчити. Люди, які мають схильність до самонавчання, привносять в установу додатковий потенціал (безкоштовно!), вони є прикладом для інших працівників, і таким чином вони привносять користь для становлення культури безперервного навчання.

Свавілля – аспект особистої примхи або волі (часто необмеженої) при

прийнятті рішень, а не будь-якої системи чи принципу.

Свавілля породжує корупцію та підриває суспільний інтерес. Процедури призначення на посаду та підвищення, а також виплата винагород, пов'язаних з результатами роботи, часто залишають місце для довільних рішень.

Синоніми: примхливість, упертість

Антонімі: надійність, принциповість

Система на основі кар'єри – модель системи державної служби, де набір на службу відбувається на низьких посадах і, де вакантні посади вищого рангу заповнюються через просування по службі.

Прихильники цього підходу зазначають, що пропонування чіткого кар'єрного шляху потенційним кандидатам збільшує здатність державних установ залучати та утримувати талановитих людей, створює кращий клімат для розвитку згуртованості серед працівників та спрощує перерозподіл працівників відповідно до потреб. Критики цього підходу наголошують, що він перешкоджає реагуванню державних установ, заважаючи їм набирати компетентних осіб на будь-які посади в системі у відповідь на конкретні вимоги (наприклад, **система на основі посад**). Франція, Італія, Польща, Португалія та Іспанія - серед країн, які формують свої системи державної служби переважно на цій моделі.

Антонімі: система на основі посад

Система на основі посад – модель системи державної служби, де кандидати призначаються на певні посади без огляду на їхній рівень.

Взагалі, призначення на основі посад дозволяє інституціям отримувати користь від конкурсів на певну робочу посаду через широке коло кандидатів. Цей підхід повинен збільшити швидкість реагування державних установ,

оскільки він забезпечує цілеспрямоване та (відносно) швидке працевлаштування. Критики цього підходу, однак, називають головним його мінусом придушення можливостей кар'єрного росту для існуючих державних службовців та подальші труднощі з їх утриманням. Данія, Фінляндія, Ірландія, Нідерланди, Норвегія, Швеція та Великобританія є одними з країн, які формують свої системи державної служби переважно на цій моделі.

Антонімі: система на основі кар'єри

Скарга – в контексті сфери УКУ має відношення до письмової або усної заяви співробітника про щось, що є незаконним, незадовільним та неприйнятним.

Державні установи зазвичай вимагають, щоб скарги подавалися у письмовій формі. Однак, в окремих випадках скарги можуть подаватися анонімно.

Скорочення – ситуація, коли інституція більше не потребує послуг працівника.

Скорочення працівника зазвичай йде за процесом організаційної перебудови, тобто скорочення робочих місць, їх перепроєктування та створення нових. Скорочення не обов'язково означає припинення надання послуг. Насправді, наявність певного набору навичок та вмінь, які вже не є актуальними для однієї роботи, не означає, що вони не матимуть цінності для інших посад (в інституції чи деінде на державній службі). Дуже часто адміністративні структури складають список осіб, які потрапили під скорочення та діляться ним між установами на випадок, якщо їхні потреби у кадрах відповідають профілю когось із цього списку. Якщо працівник дійсно ризикує втратити роботу (тобто в іншому місці немає попиту на такий профіль), процес скорочення повинен суворо відповідати чинному законодавству.

Співбесіда – розмова кандидата щодо займання робочої посади з групою осіб (наприклад, селекційна панель або комітет) для оцінки відповідності кандидата цій посаді.

Співбесіди дають найкращі результати, якщо вони проводяться додатково до письмових тестів, особливо тих, які перевіряють здатність кандидатів виконувати вимоги, притаманні певній робочій посаді. У разі правильної побудови співбесіди, можна отримати розуміння того, як кандидати думають та сприймають майбутнє робоче середовище та асоційовані з цим питання. Крім того, особиста розмова додає людський відтінок процесу відбору; члени комісії можуть отримати уявлення про мовне та невербальне спілкування кандидатів, а також про їхній спосіб та швидкість мислення. У державних установах співбесіди мають бути структурованими та стандартизованими, щоб уникнути свавілля у прийнятті рішень. Очікується, що кандидатам будуть задавати однакові запитання, давати однакову кількість часу на відповіді та оцінювати їх за заздалегідь визначеними прозорими критеріями. У випадках, коли державна служба має поганий імідж в очах громадськості та не користується довірою, співбесіди можуть записуватися для підвищення прозорості, демонстрації професіоналізму та можуть служити доказом на випадок, якщо кандидати будуть оскаржувати рішення на законних підставах.

Стажування – концепція, пов'язана з достроковим працевлаштуванням, покликана розкрити молодих практиків у новому робочому середовищі (див. **Робоче середовище**) та навчити їх виконувати типові робочі завдання.

Стажування не слід плутати з поняттям випробувального терміну, оскільки останнє може бути частиною будь-якого

нового працевлаштування на будь-якому етапі кар'єри людини (див. **Випробувальний термін**). Щоб стажування мало користь, відділ управління персоналом - за координацією з безпосереднім керівником - повинен розробити план заходів, спроектованих для забезпечення поступового ознайомлення стажера з різними аспектами роботи. Відбір стажерів на державній службі повинен здійснюватися за прозорою, конкурентною процедурою і за дотримання принципу заслуг. Стажування не має сприйматися як передумова повної зайнятості.

Стиль управління – підхід керівника до комунікації та прийняття рішень на роботі.

Стиль управління має прямий вплив як на працівників, так і на інституцію в цілому. Установи державного сектору переслідують в основному більш традиційні стилі управління (наприклад, формальна комунікація, видання інструкцій), але традиції змінюються і сьогодні досить часто зустрічається менш формальний підхід до комунікації та делегування повноважень.

Стратегічне планування – процес встановлення довготривалих цілей для організації, визначення та планування заходів задля їх досягнення.

Разом з визначенням довготривалих пріоритетів та цілей, існує також потреба в реалізації стратегічних планів через використання керівних документів з короткостроковими перспективами (наприклад, план дій). Стратегічне планування можливе на декількох рівнях урядового управління, тобто національному та регіональному. Принцип полягає в тому, щоб високі стратегічні цілі мали своє відображення у більш малих цілях. Через те, що люди це ключ до успішної реалізації стратегічних планів, спеціалісти КР мають отримувати консультативну підтримку під

час напрацювання свого досвіду.

Синоніми: довготривале планування

Антоніми: короткотривале планування

Стратегічне УКР – процес поєднання управління людьми в інституції з її довготривалими цілями та баченням.

Іншими словами, для досягнення довготривалих цілей інституція потребує (серед іншого) людей з правильним набором компетенцій та характеристик. Саме забезпечення того, щоб цих людей було у достатній кількості в необхідному місці, є ключовим завданням стратегічного УКР.

Антоніми: операційні/адміністративні КР

Т

Технічна підтримка – форма нефінансової допомоги, яка надається спеціалістом або експертом, як правило під час запуску проєкту.

Метою технічної підтримки є допомога країні або інституції-бенефіціару на їхньому шляху до змін чи реформ. Технічна підтримка має сенс лише в тому випадку, якщо на неї є попит, хоча, в деяких умовах, потреба у наданні підтримки буває зумовлена деякими труднощами, з якими стикаються бенефіціари при визначенні та формулюванні своїх потреб.

У

Управління – практика з направлення та контролю діяльності задля досягнення певних цілей.

Інституції державного сектору дедалі частіше оцінюють не за тим, що вони роблять, а за тим, що вони роблять для суспільства. Належного управління недостатньо, але, безумовно, воно є необхідним для сприяння цьому. Термін

управління також використовується для специфічної структури працівників, які керують установою на різних рівнях.

Управління змінами – систематичний підхід до процесу переходу від поточного до бажаного стану справ в інституції.

Не всі зміни вигідні. Організації державного сектору, особливо в країнах з перехідною економікою, спостерігали низку непередбачених змін, які не були стійкими. Правильний аналіз та планування мають вирішальне значення перед тим, як прийняти рішення про спосіб дій.

Управління знаннями – процес систематичного набуття, розширення та застосування знань.

Прихильники цього процесу вважають, що він допомагає працівникам та організаціям працювати розумніше, усувати ізоляваність та надмірності і зберігати інституційну пам'ять. Деякі знання стійкі до кодифікації (тобто мовчазних знань), оскільки існують лише в головах людей у формі накопиченого досвіду; такі знання настільки ж важливі для організації, як і набуті знання. Щоб управління знаннями було успішним, повинна існувати організаційна культура, яка підтримує кодифікацію та обмін знаннями.

Управління кадровими ресурсами (УКР) – робота з управління людьми та людськими відносинами в інституції.

УКР має справу з плануванням персоналу, набором, відбором, просуванням по службі, мотивацією, компенсацією, використанням, професійним розвитком, етичною поведінкою, дисципліною та припиненням робочого договору. Спеціалісти УКР працюють з особами та групами осіб, а також ведуть роботу з їхніми взаємовідносинами. УКР зосереджене на використанні м'яких технік, таких, як зміцнення

командного духу, посилення задоволення співробітників, поглиблення солідарності між співробітниками та, за будь-якої можливості, запобігання конфліктів або їх попередження перед ймовірною ескалацією. Все більш очевидним є той факт, що м'які аспекти управління кадровими ресурсами відіграють значну роль у загальній діяльності державних установ. У державному секторі управління персоналом тісно пов'язане з принципами меритократії, недискримінації та рівних можливостей. Крім того, для роботи державних службовців необхідне середовище, яке підтверджує захист професійної автономії, політичний нейтралітет та особисту недоторканність. Існує безліч доказів сильної кореляції між меритократичним управлінням людськими ресурсами та великою кількістю показників добробуту людини.

Синоніми: управління персоналом

Управління кар'єрним розвитком – процес планування та виконання робочих рішень задля досягнення професійних та особистих цілей.

Управління кар'єрним розвитком розпочинається з того моменту, коли людина може об'єктивно сприймати свої сильні та слабкі сторони – як у сфері своєї зайнятості, так і особисті – і послідовно визначити свої коротко- та довготривалі кар'єрні цілі. Тоді, як здвиги у кар'єрі можуть стати результатом певних наслідків, а можливо й просто фортуни, відданість постійному професійному розвитку є загально визнаним фактором досягнення висот у кар'єрі.

Управління на основі заслуг – працевлаштування, просування та взагалі керування людьми на основі бажання культивувати та сприяти розвитку компетенцій шляхом позапартійних, прозорих процесів.

Для становлення інституції, діючої на основі заслуг, необхідно організувати чесний конкурс серед кандидатів з метою того, щоб саме найкращий отримав роботу. Поняття професіоналізму в державному секторі тісно поєднане з системою державної служби на основі заслуг – системи, яка ґрунтується на компетенції та цілісності і метою якої є досягнення цілей державних інтересів. Система заслуг є протилежною системі, коли посади розподіляються через дружні стосунки, політичну чи особисту прихильність та меценатські мережі, а не професійні заслуги та потенціал. Сьогодні загальновизнано, що професійні державні установи мають вирішальне значення для економічного зростання та ефективності в різних сферах політики. Взаємозв'язок між рівнем професіоналізму державної служби в країні та належним управлінням все більше розглядається, як показник розвитку країни, тоді як система управління кадровими ресурсами на основі заслуг в державному секторі вважається міжнародним стандартом. Однак, хоча й багато країн визнають важливість принципу заслуг, його використання ще далеко від універсального.

Антоніми: довільне управління

Управління ризиками поведінки – процес виявлення та аналізу ризиків, пов'язаних з поведінкою людей та організацій з метою їх мінімізації.

Ризики поведінки можуть бути спричинені такими проблемами, як дисбаланс навантаження, пошкодження міжособистісних стосунків або стрес; причини можуть бути внутрішніми (наприклад, погана практика управління) або зовнішніми (наприклад, політичні та/або економічні негаразди). Спеціалісти з управління персоналом працюють з іншими менеджерами, щоб запобігти виходу ризиків на рівень повномасштабної проблеми.

Утримання працівника – здатність установи утримувати своїх належним чином працюючих працівників.

Бажання звільнитися має місце щоразу, коли виникає невідповідність між інтересами працівника та інституційними цілями. Сьогоденних працівників інформаційного віку складно утримати. Як досвідчених спеціалістів, їхній інтерес полягає в тому, щоб мати певний ступінь різноманітності роботи, гнучкості та, перш за все, визнання. Грошові винагороди важливі, але якщо лояльність працівників залежить лише від розміру заробітної плати, якість залученості до роботи, ймовірно, постраждає. На прикладі багатьох країн з перехідною економікою, здатність державних установ утримувати людей часто є наслідком специфічних для часу обставин (тобто слабкої конкуренції на ринку праці внаслідок важких економічних умов).

Антоніми: плинність кадрів

Управління якістю – постійна діяльність, ціллю якою є вдосконалення робочих процесів та компетенції працівників з метою надання установами якісних послуг громадянам.

Поняття управління якістю залежить від потреб кінцевого споживача. Основна мета полягає у використанні конкретного підходу у мобілізації всіх наявних ресурсів для досягнення спільної мети: якості послуг, яка відповідатиме потребам громадян. У цьому сенсі запровадження конкретних моделей управління якістю – це лише спосіб зробити процес мобілізації та спрямування ресурсів установи більш організованим і, отже, зрештою більш керованим.

Утримання – говорить про здатність інституції утримувати найефективніший персонал.

Організації, яким важко утримувати

своїх найкращих співробітників, зобов'язані працювати над цим процесом, починаючи від поглиблення мотивації персоналу (через те, що кращі співробітники залишають роботу) до розвитку важливої експертизи та інституційної пам'яті. Висока плинність персоналу може бути наслідком неконкурентоспроможного пакету винагороди, але, у багатьох випадках, це пов'язано з іншими проблемами, такими як відсутність перспектив кар'єрного росту, неприваблива робоча атмосфера та керівництво, яке не надає підтримку.

Антоніми: плинність персоналу



Фаворитизм – несправедливе віддання переваги людині з інших причин, окрім її кваліфікації та результатів роботи.

Фаворитизм може мати місце у процесі набору, підвищення та навіть відбору на навчання. Це практика, яка протидіє принципу заслуг і створює культуру лояльності до особистості, а не до інституції (тобто лояльність, як форма відплати). Партійність та особисті зв'язки є одними з найпоширеніших причин фаворитизму.

Подібні поняття включають меценатство (тобто підтримку з боку владної людини / мережі), товариство (тобто надання переваг внутрішньому колу друзів) та кумівство (тобто надання переваг членам сім'ї). Всі три терміни обертаються навколо старої приказки: «Не йдеться мова про те, що ти знаєш, а про те, кого ти знаєш».

Синоніми: несправедливість

Антоніми: справедливість, заслуга

Функціональний аналіз – підхід до аналізу організаційної функції з метою отримання інформації та даних про те, як вона організована та оперує, а також про те, як вона стосується як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Функціональний аналіз може проводитися на рівні установи (наприклад, функція управління персоналом у конкретному міністерстві) або всієї адміністративної структури (наприклад, функція державних закупівель на рівні центрального уряду). У випадку УКР функціональний аналіз фокусується на самому існуванні певних підсистем, рівні їх розвитку, характері їх взаємних взаємозв'язків та тому, як це все впливає на роботу установи. Підсистеми управління кадровими ресурсами, як правило, включають управління персоналом, формування робочих місць, планування персоналу, набір та відбір персоналу, оцінку роботи, оплату праці, професійний розвиток, етичну поведінку та дисципліну.

Синоніми: системний аналіз/огляд

Ц

Центральний орган УКР – інституція, яка займається управлінням або координацією національної державної служби та, іноді, працевлаштуванням у державному секторі в цілому.

Це може бути Міністерство, Генеральне управління, Департамент або будь-яка інша адміністративна служба. В країнах, де існує нагальна потреба у зміні державних структур, міністр, відповідальний за державну службу, може бути найкращим знаряддям для впровадження реформ за політичної підтримки. Центральні інституції з питань УКР мають надавати політичні рекомендації та приймати участь у розробці норм державної служби, які охоплюють усі практики УКР. Як свідчать багато прикладів, роль центральних органів УКР звужується лише до адміністрування справ персоналу, а саме набір та відбір на службу, а також навчання.

Цілі роботи – обмежені у часі цілі, окреслені під час дискусій між керівником та працівником.

Цілі на індивідуальному рівні, як правило, відповідають більш значним та стратегічним цілям інституції. Метою цілей є надання можливості працівникам зрозуміти, що саме вони мають виконати, щоб відповідати покладеним на них очікуванням. Особи, які перевищують встановлені перед ними робочі завдання, можуть отримати певну винагороду.

Ш

Штучний інтелект (ШІ) – концепція, що стосується обладнань, які працюють за допомогою програмних забезпечень, які виконують людські функції. ШІ має потенціал кардинально змінити порядок виконання робочих процесів в інституціях державного сектору. Обробка великих обсягів даних – одна з переваг, яку може принести ШІ. ШІ також стає все більш популярним серед спеціалістів з управління персоналом, оскільки він може зробити їхню діяльність ефективнішою, наприклад, аналізуючи потреби у навчанні на основі поточного та майбутнього мандату установи тощо.



A series of horizontal dashed lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.



Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

