

Проект документу

**Методичний посібник з
розробки опису посади
державної служби**

Зміст

Вступ.....	3
1. Що таке опис посади?	4
2. Для чого потрібно розробляти опис посади?	5
3. Які формати використовуються для опису посади?	7
3.1. Описовий формат документу.....	7
3.2. Факторно-орієнтований формат	7
4. Характерні риси опису посади.....	10
5. Процес підготовки опису посади.....	11
6. Порядок розробки, затвердження та оновлення описів посад.....	14
7. Стандартний (шаблонний) формат опису посади.....	16
8. Рекомендації по підготовці опису посади.	17
«Назва органу влади».....	17
«Назва структурного підрозділу органу влади».....	17
«Назва посади».....	17
«Заміщення посади».....	17
«Класифікація посади».....	18
«Місце посади в структурі органу влади».....	18
«Мета посади (мета роботи на посаді або мета існування посади)».....	19
«Головні завдання на посаді».....	19
«Додаткові повноваження».....	21
«Складність завдань і аналітичне мислення».....	21
«Контакти і комунікація».....	21
«Необхідна самостійність та ініціатива».....	22
«Освітньо-кваліфікаційний рівень, спеціальність».....	22
«Необхідні знання та вміння».....	23
«Вимоги до досвіду професійної діяльності».....	25
«Умови роботи».....	26
«Дата введення в дію опису посади».....	26
«Ким підготовлено».....	26
«Схвалено».....	26
Додаток 1. Шаблон опису посади	27
Додаток 2. Опитувальник для аналізу роботи	32
Додаток 3. Практичні поради щодо розробки опису посад	37

Вступ

Посада державної служби – це базовий, первинний елемент організаційної структури кожного органу влади з установленими посадовими обов'язками та повноваженнями з метою реалізації завдань, визначених йому органом влади.

Для кожної посади державної служби, передбаченої Законом України «Про державну службу», повинен бути розроблений та затверджений в установленому порядку опис посади.

Дані методичні рекомендації визначають підходи, формат опису посад державної служби, порядок їх опрацювання та затвердження керівником державної служби у відповідному органі влади.

Усі описи посад повинні бути задокументовані, оновлюватись і представлятись у стандартному форматі, затверджені спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, відповідальним за розробку політики в сфері державної служби.

Опис посади державної служби повинен бути стислим і чітким за змістом документом. Будь-яка додаткова інформація, що не передбачена стандартним форматом, але має важливе значення для виконання роботи (посадових обов'язків) на посаді, не повинна перевищувати самого розміру опису посади.

1. Що таке опис посади?

Опис посади (*Job description*) - письмовий узагальнений виклад мети, головних завдань та вимог до роботи на конкретній посаді державної служби.

Опис посади є одним із інструментів збору інформації для аналізу роботи на посаді і результатом проведеного аналізу, що його використовують для оцінювання і класифікації посад в межах органу державної влади та інституту державної служби в цілому.

Потрібно зазначити, що в Україні прототипом такого інструменту є **посадова інструкція**, яка визначає завдання та обов'язки, права, відповідальність, а також взаємодію з іншими посадовими особами

Перш ніж визначити структуру та основне призначення такого документу як опис посади державної служби, необхідно провести чітке розмежування між двома поняттями – опис посади (*job description*) та профіль посади (*job profile*), які використовують у сфері управління людськими ресурсами, у тому числі і на державній службі.

Опис посади та профіль посади за своїм змістом не є синонімами.

Профіль посади – це узагальнена комплексна характеристика посади, що визначає зміст виконуваної роботи на посаді. Профіль посади містить лише загальну інформацію про роботу на певній посаді та вимоги цієї посади до працівника (освітньо-кваліфікаційний рівень, необхідні знання та вміння, які повинна мати посадова особа для належного виконання завдань, передбачених посадою).

На противагу цьому, **опис посади** – це документ, який містить інформацію про мету існування (призначення) посади, сферу повноважень/відповідальності, умови роботи, із зазначенням підпорядкування даної посади в організаційній структурі органу влади, а також вимоги до посади та вимоги посади до працівника (її кваліфікації, що дозволять посадовій особі ефективно виконувати передбачені посадою завдання).

Орган влади (роботодавець) складає профіль посади у випадку прийняття рішення про створення нової посади в рамках організаційної структури органу влади, на основі якої служба персоналу розробляє детальний документ – опис посади.

Профіль посади при цьому як документ має внутрішнє призначення та слугує допоміжним інструментом для служби персоналу у роботі з кадрами, в основному задля процесу відбору та набору на державну службу. Можна стверджувати, що профіль посади є складовою частиною опису посади, який слугує основою для підготовки дієвого оголошення про проведення конкурсного випробування на вакантні посади державних службовців.

2. Для чого потрібно розробляти опис посади?

Метою запровадження опису посади є надання точного, стислого опису місця посади в організаційній структурі, головних завдань і основних обов'язків на посаді, а також ключових навичок, знань та вмінь, досвіду, необхідних для ефективного виконання функцій на певній посаді (роботи, передбаченої певною посадовою державною служби).

Опис посади є інструментом управління людськими ресурсами. В органі державної влади опис посади державної служби може бути використано як інструмент:

1. для визначення впливу, який справляє дана посада на досягнення кінцевого результату (виконання певного поставленого завдання). Опис посади вказує на її місце в організаційній структурі органу влади.

2. у процесі набору – для підготовки оголошень для проведення конкурсів на вакантні посади.

3. у процесі відбору – для прийняття рішення, якого саме працівника треба прийняти на роботу/призначити на посаду.

Відповідно до ст. 11 Закону України Про державну службу «конкретні обов'язки і права державних службовців відображаються у посадових положеннях та інструкціях, що затверджуються керівниками відповідних державних органів у межах закону та їх компетенції».

З метою набору та відбору працівників опис посади повинен містити інформацію про завдання, які будуть виконуватись на даній посаді, із зазначенням кваліфікації (рівня знань та вмінь), необхідних для виконання цих завдань. Для ефективного використання у процесі відбору на державну службу опис посади повинен містити як вимоги посади до працівника (освітньо-кваліфікаційний рівень, досвід професійної роботи, необхідні знання та вміння, в тому числі мінімальний та бажаний рівень,), так і вимоги до роботи.

4. для укладання службового контракту з посадовою особою – зазвичай, службовий контракт у частині вимог посади до працівника та основних завдань, які потрібно виконувати на посаді, використовує інформацію, наведену в існуючому описі певної посади державної служби.

5. для визначення конкретних посадових обов'язків працівника.

Відповідно до ст.1 проекту Закону Про державну службу (реєстр. № 8306) «..посадові обов'язки – перелік функцій і повноважень, закріплених за посадою державної служби, які зобов'язаний виконувати державний службовець та які встановлені його посадовою інструкцією».

6. для планування професійного розвитку та навчання державного службовця. Рівень знань та вмінь, необхідних для виконання завдань, передбачених на посаді,

дозволяє працівнику (або керівнику структурного підрозділу, відповідального за управління людськими ресурсами) вибрати напрям

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

(тему) підвищення кваліфікації. Також опис посади можна розглядати як основу для розробки **індивідуального плану навчання** державного службовця.

7. для **оцінювання роботи працівника на певній посаді** та визначення рівня його заробітної плати (як базового посадового окладу, так і додаткових виплат, які залежать від результатів його службової діяльності).
8. для визначення мети існування посади (як правило, мета/ціль посади представляє собою вступний розділ опису посади), що дозволяє **групувати посади в органі державної влади для цілей класифікації посад** в органі влади або державної служби в цілому.
9. для *вирішення конфліктів та розв'язання дисциплінарних проваджень* – для визначення рівня відповідальності за певні завдання.
10. для *інформування нових (новопризначених) працівників щодо очікувань, пріоритетів, завдань працедавця (органу влади) щодо певної роботи на посаді. Окрім того, у випадку проведення організаційних змін опис посади може слугувати основою для проектування нових посад або модифікації існуючих посад в межах органу державної влади.*

3. Які формати використовуються для опису посади?

Досвід зарубіжних країн показує, що немає універсального формату для опису посад державної службови. Фактично як формат, так і структура документа (опису посади) залежить виключно від прийнятої системи класифікації посад на державній службі та критеріїв, які лежать в її основі.

Опис посади державної служби, незалежно від обраного формату, повинен давати відповіді на наступні питання:

- ✓ Навіщо потрібно виконувати дану роботу (і, відповідно, навіщо в системі державної служби створювати саме цю посаду), яка її головна мета (або завдання)?
- ✓ Який вклад цієї роботи в реалізацію загальних цілей структурного підрозділу (в якому розміщена посада) та органу влади в цілому?
- ✓ Яким чином дана робота відображається в організаційній схемі та процедурах діяльності органу влади?
- ✓ Якими є ключові характеристики роботи та вимоги посади до працівника або особи, яка може претендувати на зайняття даної посади?

Загалом розрізняють два типи форматів, які застосовуються до опису посад державних службовців – описовий формат та формат, який базується на критеріях або факторах роботи (факторно-орієнтований формат).

3.1. Описовий формат документу

Опис посади державної служби, представлений в описовому форматі, зазвичай, подає інформацію в чотирьох основних розділах.

1. *Вступна або загальна частина* – зазначення головної мети (призначення) посади та її зв'язки з іншими посадами в органі влади;
2. *Основні обов'язки та відповідальність* – зазначення важливих (таких, що виконуються на постійній основі, чітких, таких, що повторюються) обов'язків/функцій та відповідальності, які є характерними для даної посади;
3. *Підзвітність або нагляд за посадою* – зазначення способу визначення завдань/покладення відповідальності, видів контролю та отриманих вказівок (доручень), видів перевірки, які здійснюються протягом виконання завдання та після завершення його виконання;
4. *Вимоги до кваліфікації* – зазначення рівня знань, вмінь, освіти, сертифікатів тощо, які вимагаються за посадою.

3.2. Факторно-орієнтований формат

Критерії або, як їх часто називають у зарубіжній літературі - фактори (*прим.* – *фактори оцінювання роботи*), які лежать в основі системи класифікації посад державних службовців, знаходять своє безпосереднє відображення в форматі та структурі опису посади державної служби.

Тобто, якщо критерієм класифікації посад державних службовців відповідно до законодавства про державну службу виступає «відповідальність (або сфера відповідальності)», то в описі посади обов'язково повинно бути відображено розділ або з такою ж назвою, або який міститиме інформацію про сферу відповідальності працівника на певній посаді.

Критеріями класифікації посад в Україні є: **організаційно-правовий рівень органу, обсяг і характер компетенцій та роль і місце посади в структурі органу влади (ст.25)**
Відповідно до ст.5 проекту Закону Про державну службу (реєстр.№ 8306) критеріями класифікації є характер та обсяг посадових обов'язків».

На основі зарубіжного досвіду можна виділити такі універсальні критерії/фактори, які лежать в основі системи класифікації посад державних службовців:

- ✓ *знання та вміння;*
- ✓ *розумові здібності;*
- ✓ *відповідальність;*
- ✓ *вирішення проблем;*
- ✓ *прийняття рішень;*
- ✓ *управління людськими ресурсами;*
- ✓ *контакти/комунікація;*
- ✓ *умови роботи;*
- ✓ *вплив;*
- ✓ *креативність;*
- ✓ *внесок в загальні результати роботи.*

Зазначені вище критерії можна згрупувати в дві категорії: перша стосується вимог до роботи (відповідальність, вирішення проблем, прийняття рішень, управління людськими ресурсами, внесок в загальні результати роботи), а друга –вимог посади до працівника (знання та вміння, розумові здібності, кваліфікація, в тому числі і рівень освіти).–.

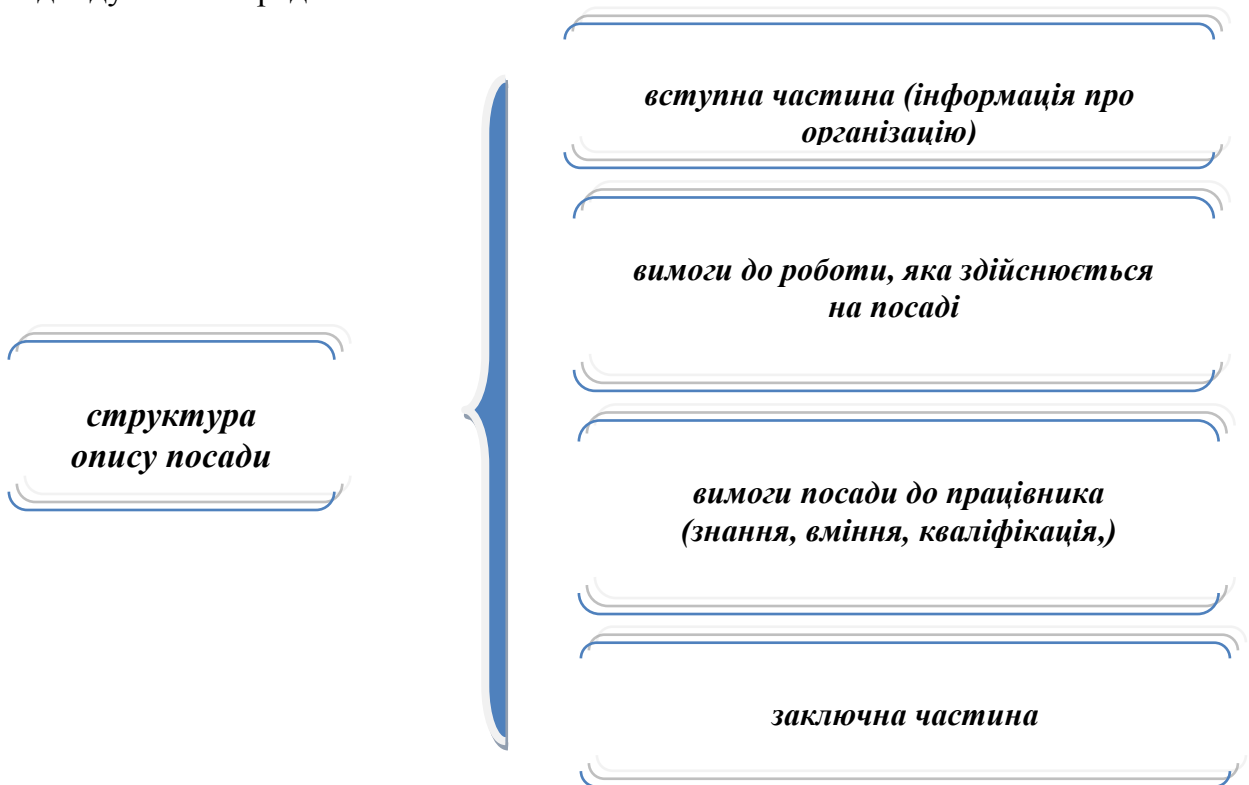
Факторно-орієнтований опис посади державної служби, як правило, містить такі дані:

- назва посади (окрім назви може також зазначатись код/шифр посади для цілей класифікації та визначення розміру оплати праці);
- головна мета посади;
- ключові функції, завдання і обов'язки на посаді. Потрібно зазначити, що ключових функцій, які характеризують посаду, не повинно бути більше 5-8, тому в описі посади зазначають саме ті ключові функції/завдання, які виконуються на постійній основі на певній посаді;
- характеристики роботи (які вирізняють дану посаду від інших і структурному підрозділі або органі влади в цілому та дозволяють

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- порівнювати цю посаду з іншими в органі влади), які віддзеркалюють критерії/фактори оцінювання роботи на посаді;
- кваліфікації працівника/службовця, необхідні для виконання роботи на посаді, зокрема знання, уміння і здібності (причому мінімальний та бажаний рівень, що висувається до працівника). Кваліфікації працівника достатньо часто подають у табличному форматі для кращого практичного застосування службою персоналу відповідного органу влади;
 - відносини підпорядкування (ім'я та/або назва посади безпосереднього керівника та/або особи, якій державний службовець звітує за виконання певного завдання у випадку відсутності безпосереднього підпорядкування такій особі). Відносини підпорядкування подібно до попереднього розділу подають графічно з використанням організаційної структури органу влади та/або структурного підрозділу, в якому передбачена дана посада державного службовця;
 - умови праці або робоче середовище тощо.

На основі аналізу зарубіжного досвіду можна стверджувати, що кількість розділів, які містяться в стандартному форматі опису посад залежить безпосередньо від кількості критеріїв або факторів, які застосовують до аналізу та оцінювання роботи. Тобто, кількість розділів опису посад за умови застосування факторного підходу можна представити схематично:



4. Характерні риси опису посади

Для того, щоб опис посади державної служби зберігав свою актуальність і виконував завдання, задля яких він був розроблений, документ повинен:

- ✓ Регулярно переглядатися і оновлюватися як в процесі службової діяльності, так і кожен раз, коли відбуваються зміни в роботі, яка повинна бути виконана на певній посаді державної служби;
- ✓ Бути стислим, чітким, легко читатись і не містити неоднозначних виразів, що має важливе значення для зовнішньої аудиторії (наприклад, потенційних кандидатів на зайняття вакантних посад на державній службі), для чіткого пояснення функцій та зведення до мінімуму непорозуміння на робочому місці;
- ✓ Бути доступним – керівники повинні переконатися, що вони у своєму розпорядженні мають актуальні копії описів посад для всіх працівників, і що копія документу знаходиться безпосередньо на робочому місці посадової особи. Оригінали описів посад повинні зберігатись у службі персоналу органу, з яким державний службовець перебуває у трудових відносинах (у випадку вакантної посади – профіль посади державного службовця, який також є у розпорядженні служби персоналу).

Правильно побудований опис посади державної служби:

- ✓ Не дає вичерпного переліку завдань, які виконуються працівником на певній посаді, а фіксує головні завдання, за допомогою яких можна відрізнити дану посаду від інших посад, які існують в органі державної влади (саме ці ключові завдання державного службовця визначають розмір та структуру його заробітної плати);
- ✓ Не описує кваліфікації, знань, досвіду та інших характеристик, притаманних працівнику, який обіймає дану посаду, а визначає рівень кваліфікації, досвіду та вмінь, **які повинен мати працівник для ефективного виконання роботи, передбаченої посадою державної служби;**
- ✓ Не перефразовує Довідник типових кваліфікаційних характеристик для приведення посади до потрібного, визначеного законодавством рівня;
- ✓ Не є за своєю суттю статичним документом, до якого не можна вносити зміни, це документ, який змінюється по мірі внесення змін до характеру/змісту роботи державного службовця;
- ✓ Не використовує загальні та невизначені терміни, неоднозначні вирази, непотрібні деталі та повторення по тексту; не містить тверджень, які базуються на прикметниках та прислівниках, та формують висновки або рішення, що не підвищують якість документу, наприклад, «виконує складну роботу», «виконує інші функції, передбачені законодавством України».

5. Процес підготовки опису посади

Процес підготовки описів посад державної служби повинен відбуватись у відповідності до затвердженого шаблону (формату) Опису посади та передбачати виконання таких етапів, які можна зобразити графічно:



Перед тим, як приступити до процесу підготовки проекту опису посади державної служби, необхідно зібрати інформацію про роботу на посаді. Існує кілька можливостей для виконання такого завдання. Найбільш поширеними способами збору інформації про посаду є: інтерв'ю, анкетування, застосування контрольних списків або аналіз описів посад, які застосовувались раніше (в рамках даного методичного посібника пропонується застосувати анкетування для отримання комплексної характеристики змісту виконуваної роботи на посаді).

Потрібно пам'ятати, що особа, яка опрацьовує проект опису посади повинна визначити зміст (характерні риси) посади з працівником, який станом на сьогодні обіймає цю посаду (або у випадку підготовки опису вакантної посади державної служби – з безпосереднім керівником кандидата на обіймання посади), до моменту подання проекту опису на перевірку та подальше затвердження відповідальними особами. Звичайно таке правило застосовується більше на практиці (воно не врегульовується будь-якими правовими актами) беручи до уваги той факт, що найкраще зміст роботи знає саме та особа, яка обіймає цю посаду на момент підготовки проекту опису посади.

Окрім того, проект опису посади, після його підготовки, необхідно перевірити з точки зору його відповідності регламенту (положенню) про діяльність органу влади та структурного підрозділу, в якому розміщена дана посада.

Роль різних посадових осіб в процесі опрацювання, розгляду та затвердження опису посади можна представити у табличному форматі.

Посадова особа	Роль
1. Працівник	Відіграє роль безпосереднього джерела інформації щодо комплексної характеристики роботи, яка здійснюється на посаді. Може виконувати функції консультанта/радника

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

	при визначення змісту проекту опису посади.
2. Безпосередній керівник	<p>Здійснює контроль за змістом інформації, наведеної в описі посад працівників, які знаходяться в його безпосередньому підпорядкуванні.</p> <p>Може виступати в ролі особи, яка готує проект опису для вакантної посади в межах свого структурного підрозділу.</p> <p>Вносить проекти описів посад (в тому числі і вакантних або новостворених) на затвердження керівнику вищого рівня.</p> <p>Може прийняти рішення щодо перегляду (внесення змін) до описів посад, які знаходяться в його безпосередньому підпорядкуванні.</p>
3. Прямий керівник	Може бути наділений повноваженнями щодо затвердження описів посад в структурному підрозділі, який він очолює
4. Найвища посадова особа в системі державної служби або керівник державної служби в органі влади (особа, яка виступає в ролі працедавця для державних службовців)	<p>Здійснює керівництво кадровою роботою в органі влади (формуванням та реалізацією кадрової політики), забезпечує проведення організаційних змін у відповідному органі влади.</p> <p>Використовує описи посад державних службовців як інструмент ефективного управління людськими ресурсами в органі влади.</p> <p>Здійснює контроль за процесом підготовки, затвердження та використання описів посад державних службовців, визначає терміни щодо виконання такої діяльності в межах органу влади</p>
5. Міністр, керівник органу влади (у випадку виконання функції працедавця), голова місцевої державної адміністрації	Здійснює контроль за процесом підготовки описів посад в органах влади, діяльність яких спрямовується або координується зазначеними політичними особами.
6. Служба персоналу органу влади	<p>Працівники служби персоналу можуть бути наділені повноваженнями щодо методичного забезпечення та консультування у процесі опрацювання та затвердження описів посад.</p> <p>На керівника служби персоналу як на посадову особу, що забезпечує виконання кадрової політики в органі влади, може бути покладено повноваження щодо перевірки відповідності описів посад внутрішнім документам, що регулюють функціонування органу влади (положення, регламенту тощо).</p>

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

	<p>Керівник служби персоналу може бути наділений повноваженнями щодо координації процесу оновлення (внесення змін) до описів посад.</p>
<p>7. Аналітик або фахівець з аналізу роботи (така посада може існувати в структурі служби персоналу)</p>	<p>Може бути наділений повноваженнями щодо підготовки проектів описів посад державних службовців певного органу влади для їх подальшого розгляду та затвердження відповідальними працівниками.</p> <p>Може проводити внутрішні навчання для працівників структурних підрозділів щодо методології та процедури підготовки і затвердження описів посад державної служби.</p>

6. Порядок розробки, затвердження та оновлення описів посад

Описи посад державної служби розробляються, затверджуються та оновлюються відповідно до Порядку, розробленого спеціально уповноваженим органом влади, відповідальним за формування політики в сфері державної служби.

1. Загальне керівництво та контроль за процесом опрацювання та оновлення описів посад здійснюється **керівником державної служби** в державному органі відповідно до положень Закону Про державну службу в Україні (наприклад, заступником міністра-керівником апарату у міністерствах, керівником центрального органу виконавчої влади або іншою найвищою посадовою особою в системі державної служби).
2. Загальне керівництво та контроль за процесом опрацювання та оновлення описів посад у відповідних структурних підрозділах відомства **здійснюється їх безпосередніми керівниками** (начальниками самостійних структурних підрозділів, а також начальниками структурних підрозділів в складі управлінь, департаментів).
3. Служба персоналу відповідного державного органу забезпечує методологічну, організаційну та технічну підтримку у процесі опрацювання та оновлення описів посад державної служби.
4. Служба персоналу відповідного державного органу забезпечує ознайомлення керівників структурних підрозділів відомства з процедурою опрацювання, затвердження та оновлення описів посад, передбаченого Порядком.
5. Збір даних, необхідних для опрацювання опису посад у органі влади, здійснюється на основі **Опитувальника для аналізу роботи** (шаблон якого наведено у додатку 2 до цього документу). Опитувальник для аналізу роботи заповнює особа, яка на теперішній момент обіймає дану посаду (а у випадку опрацювання опису посад на посаду, яка є вакантною, Опитувальник для аналізу роботи заповнюється безпосереднім керівником майбутнього працівника). Збір інформації на основі вищезазначеного Опитувальника здійснюється відповідним керівником структурного підрозділу, робота на посаді якого описується.
6. Інформація, наведена в Опитувальнику аналізується безпосередніми керівниками (начальником самостійного відділу/сектору для посад, передбачених у структурі відділу/сектору, начальником управління – для посад, які розміщені безпосередньо в структурі управління, поза межами відділів/секторів в складі управління тощо). У випадку необхідності вона (інформація) може бути розширена або уточнена безпосередніми керівниками. Для цих цілей безпосередній керівник може провести співбесіду з відповідною посадовою особою за участю представника служби персоналу цього органу. Цей пункт порядку не застосовується у випадку опрацювання опису посад для вакантної посади у органі державної влади.
7. Керівники, зазначені в п.6 цього порядку складають проекти описів посад для посад, передбачених в структурних підрозділах, які вони очолюють, відповідно до формату, наведеному у Додатку 1, із використанням практичних порад щодо розробки опису посад, наведених у Додатку 3.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

8. Оновлення описів посад є спільною відповідальністю керівників і працівників для забезпечення перегляду та внесення змін до документів на постійній основі. Оновлення (внесення змін) до опису посад здійснюється обов'язково у випадках:
 - a. внесення змін до змісту завдань, які повинні виконуватись на певній посаді державної служби;
 - b. змін в організаційній структурі певного органу влади, що може призвести до переміщення певної посади державної служби з одного до іншого структурного підрозділу (або в межах структурного підрозділу) з одночасною зміною змісту завдань за посадою;
 - c. модифікації змісту завдань, що виконуються, які спричинені змінами або прийняттям нового законодавства;
 - d. виявлення нових важливих завдань, які притаманні певній посаді державної служби, за результатами оцінювання роботи на посаді або проведення функціонального обстеження в межах органу влади.
9. Описи посад державних службовців зберігаються в службі персоналу. Опис посад зберігається як частина особої справи працівника. Копія Опису посад зберігається особи, яка обіймає посаду, що описується, та й його безпосереднього керівника

7. Стандартний (шаблонний) формат опису посади

Шаблонний Опис посади державної служби містить такі розділи (формат наведено у Додатку 2):

Назва органу влади.

Назва структурного підрозділу органу влади.

Назва посади.

Заміщення посади.

Класифікація посади.

Місце посади в організаційній структурі органу влади.

Мета посади.

Головні завдання на посаді.

Додаткові повноваження.

Складність завдань і аналітичне мислення.

Контакти і комунікація.

Необхідна самостійність та ініціатива.

Освітньо-кваліфікаційний рівень, спеціальність.

Необхідні знання та вміння.

Вимоги до досвіду професійної діяльності.

Умови роботи.

Дата введення в дію Опису посади.

Ким підготовлено Опис посади.

Ким схвалено Опис посади.

8. Рекомендації по підготовці опису посади.

«Назва органу влади».

подається повна назва організації, та скорочена у випадку необхідності, *наприклад*, Міністерство економічного розвитку та торгівлі України (Мінекономрозвитку України). Окрім того, у разі необхідності даний розділ може містити інформацію про місцезнаходження органу влади.

«Назва структурного підрозділу органу влади».

Цей розділ повинен містити повну назву структурного підрозділу, в якому передбачена посада, особливо у випадку існування розгалуженої, багатоступінчатої організаційної структури органу влади. *Наприклад*, відділ організації документообігу Адміністративно-господарського департаменту або сектор реєстрації вхідної документації відділу організації документообігу Адміністративно-господарського департаменту Міністерства Х.

«Назва посади».

подається назва посади, як передбачено класифікацією посад державних службовців у відповідному органі влади згідно із положеннями Закону України «Про державну службу». Окрім назви посади в даному розділі може зазначатись код/шифр посади, який може бути пов'язаний із номером структурного підрозділу в організаційній структурі органу влади (відповідно до системи діловодства).

Однакові за своїм характером та функціями посади, незалежно від того, що їх обіймають різні посадові особи, можуть мати одну назву та один й той же код/шифр (*наприклад*, дві посади головних спеціалістів в структурному підрозділі – відділі з розгляду звернень громадян Міністерства Х – будуть мати однакову назву та код/шифр у випадку, якщо основним завданням (місією) їхньої посади є реєстрація звернень громадян, які надходять до органу влади).

У випадку прийняття рішення про застосування в органі влади коду/шифру посади, даний розділ окрім назви посади може містити й зазначену вище інформацію, яка буде враховувати код/шифр структурного підрозділу, в якому розміщена посада, а також порядковий номер посади безпосередньо в структурному підрозділі. Зазвичай скорочені назви структурних підрозділів, які існують в органі влади, визначаються у внутрішніх положеннях про діяльність органу, як, *наприклад*, в регламенті роботи Міністерства Х.

«Заміщення посади».

Даний розділ містить інформацію про заміщення даної посади у випадку відсутності основного працівника. Заміщення може бути організаційним, коли заміщення по посаді буде здійснюватись підлеглим працівником. У випадку відсутності осіб у підпорядкуванні питання заміщення буде вирішуватись безпосереднім керівником.

«Класифікація посади».

В даному розділі зазначається група/підгрупа, до якої відноситься посада, що описується, а також ранги (-и), які можуть прислужувати посадовій особі на даній посаді відповідно до положень законодавства про державну службу.

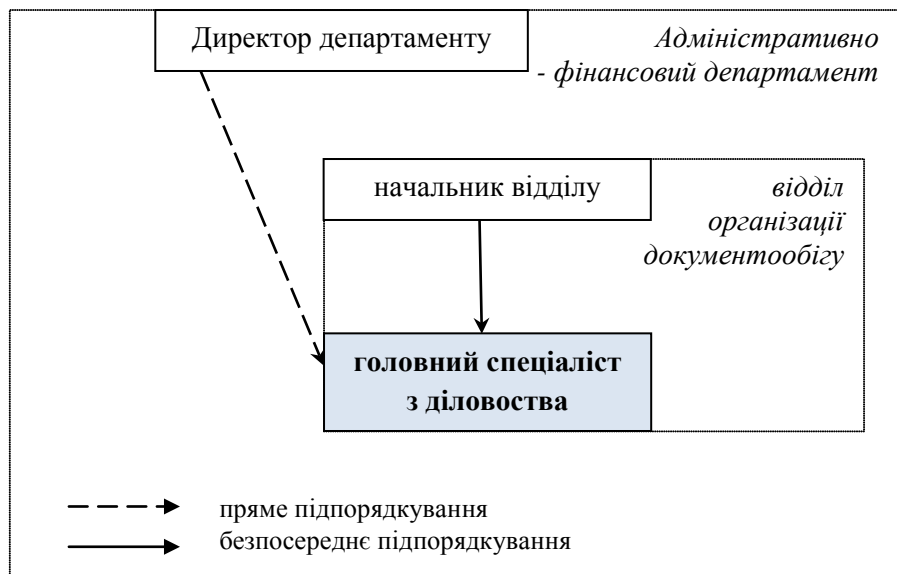
«Місце посади в структурі органу влади».

Цей розділ вказує на розміщення посади в організаційній структурі органу влади, та найкраще представляється графічно для відображення наступної інформації:

- ✓ Посада, яка описується
- ✓ Назву посади, якій безпосередньо підпорядкована посадова особа (всі посади повинні мати одну лінію підпорядкування/звітування, а не декілька). В певних випадках, посадова особа, якій звітує працівник, і сам працівник можуть знаходитись не в безпосередньому ієрархічному підпорядкуванні
- ✓ Назви та кількість осіб у безпосередньому підпорядкуванні до даної посадової особи(у випадку існування осіб у підпорядкуванні до посади, опис якої здійснюється)
- ✓ Зазначення контрольних/наглядових повноважень, передбачених для посади по відношенню до інших посадових осіб в органі влади
- ✓ Взаємозв'язки за посадою в межах структурного підрозділу

Безпосереднє підпорядкування – відносини прямої організаційної або правової залежності підлеглої особи від її керівника, в тому числі серез вирішення (участь у вирішенні) питань прийняття на роботу, звільнення з роботи, застосування заохочень, надання вказівок, доручень, контролю за їх виконанням. Закон "Про засади запобігання і протидії корупції"

У випадку складної організаційної структури органу влади графічно може бути подано не одна, а кілька схем, *наприклад*, перша буде показувати місце структурного підрозділу, де передбачена посада, в організаційній структурі органу влади, а друга схема – місце посади в самому структурному підрозділі. Нижче подано схему підпорядкування (прямого та безпосереднього) головного спеціаліста відділу організації документообігу в Адміністративно-господарському департаменті Міністерства Х.



«Мета посади (мета роботи на посаді або мета існування посади)».

Цей розділ повинен містити інформацію, яка буде і далі показувати (контекстуалізувати), як посада вписується в організацію (організаційну структуру органу влади), обсяг повноважень на посаді, вплив на результати діяльності органу влади.

Як мету посади не потрібно зазначати нормативно-правові акти, які дозволяють виконувати певну роботу на посаді, або підтверджують існування самої посади, але їх потрібно враховувати при формулюванні мети посади.

Для кращого визначення та формулювання мети посади можна скористатись наступними допоміжними питаннями:

- ✓ Навіщо в даному органі влади існує ця посада?
- ✓ Яким чином робота на посаді, що описується, впливає на реалізацію цілей/завдань цілого органу?
- ✓ Якими є результати/наслідки виконуваної на даній посаді роботи?

Наприклад, для головного спеціаліста з діловодства мета роботи полягає в забезпеченні контролю та збереженні даних вхідної та вихідної кореспонденції в органі влади або певному структурному підрозділі. Робота на посаді головного спеціаліста з діловодства сприяє підвищенню ефективності повсякденної діяльності органу влади та/або структурного підрозділу.

Інші приклади.

1. Надання фінансових, адміністративних порад/пропозицій та пропозицій в сфері управління людськими ресурсами для керівництва та працівників органу влади.
2. Координація діяльності територіальних органів виконавчої влади міністерства та підвідомчих установ та організацій державної форми власності.
3. Надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам
4. Господарське забезпечення діяльності міністерства.
5. Участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органі державної влади.
6. Формування, затвердження та контроль за реалізацією кадрової політики в органі державної влади тощо.

«Головні завдання на посаді».

Цей розділ повинен містити головні, найбільш актуальні, типові (щоденні) завдання, які виконуються на посаді та вирізняють дану посаду від інших в структурному підрозділі, де вона розміщена, або органі влади в цілому. Головні завдання на посаді є за своїм характером такими, за які працівник, що обіймає посаду, які визначають зміст роботи державного службовця на певній посаді, або іншими словами, за виконання яких він отримує заробітну плату.

У описі посади немає можливості охопити усі завдання, які виконуються на даній посаді. Ключову роль тоді відіграє спосіб, за допомогою якого здійснюється їхній відбір з метою розміщення у описі посади. Цей вибір можна здійснити за

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

«Додаткові повноваження».

В цьому розділі необхідно, у разі наявності, подати перелік формальних повноважень, пов'язаних з роботою на описуваній посаді.

Наприклад, право підпису документів від імені структурного підрозділу / органу влади з питань.....; право представляти інтереси органу влади в судах (процесуальні повноваження); право здійснювати реєстрацію фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності; право видачі допомоги по безробіттю тощо.

«Складність завдань і аналітичне мислення»

Цей розділ описово визначає характер завдань/дій, які здійснюються на певній посаді та зазначає ситуації/ проблеми, з якими може стикнутись посадова особа при виконанні покладених на неї завдань.

За допомогою допоміжних запитань, поданих нижче, потрібно на прикладах зазначити ступінь складності виконуваних завдань та креативність/ аналітичне мислення, яке вимагається від посадової особи при здійсненні тієї чи іншої діяльності (вирішенні проблем або прийнятті рішень).

- ✓ Чи норми права та існуючі процедури детально визначають спосіб діяльності посадової особи при виконанні певного завдання?
- ✓ Чи для кожного окремого завдання/виду діяльності існує лише одна законодавчо визначена процедура? У випадку існування кількох варіантів розв'язання проблеми чи посадова особа має право здійснювати самостійно вибір найкращого/найбільш економічно вигідного рішення?
- ✓ Чи існуючі процедури є однозначно визначеними, чи такими що потребують вміння їхньої інтерпретації/застосування? Чи існуючі процедури спираються на преюдиціальні рішення?
- ✓ Чи виконувані завдання передбачають здійснення дій, які не врегульовані чинним законодавством?
- ✓ Чи виконувані завдання передбачають розробку нових процедур або удосконалення існуючих процедур чи норм права?

«Контакти і комунікація»

Даний розділ показує характер та частоту службових контактів, необхідних для виконання передбачених посадою завдань. В описі посад зазвичай подаються предметна сфера контактів (з ким контактуємо?) та ціль таких контактів (навіщо?).

Потрібно зазначити, що в даному розділі подаються лише контакти з особами з поза органу влади, в якому розміщено дану посаду, беручи до уваги їх важливість та частоту протягом календарного року (тобто найважливіші контакти незалежно від частоти здійснення комунікації бажано представляти першими). У випадку виконання завдань, які можна окреслити як «сезонні» (наприклад, підготовка бюджету), то подається перелік контактів протягом зазначеного періоду їх виконання.

Наприклад, контакти з працівниками міністерств та відомств країн-членів, які опікуються питаннями СОТ, з метою обміну інформації – раз на тиждень (для посади начальника управління співробітництва з СОТ Департаменту

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

співробітництва з СОТ та з питань торговельного захисту в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України).

У випадку начальника відділу координації політики та моніторингу діяльності у регіонах Департаменту модернізації державної служби Національного агентства з питань державної служби України – контакти з керівництвом територіальних підрозділів Нацдержслужби України з метою моніторингу виконання стратегічного плану діяльності – кілька разів на день.

Необхідно звернути увагу на той факт, що перелік контактів, та предметна сфера контактів визначають кваліфікаційні вимоги до посадової особи (в тому числі і додаткові вимоги) щодо, наприклад, ведення переговорів, вміння працювати в команді, знання іноземних мов тощо. Цей зв'язок потрібно враховувати при визначенні рівня необхідних та додаткових вимог до компетенції та рівня професійного досвіду працівника.

«Необхідна самостійність та ініціатива»

В цьому розділі необхідно описати ступінь/міру самостійності та ініціативи, якого очікується від посадової особи при виконанні роботи на посаді, характеристика якої визначена у Описі посади. Інформація, перш за все, повинна містити інформацію про спосіб залучення працівника до вирішення проблем, які виникають при реалізації завдань, та підкріплена практичними прикладами.

Наприклад, посада головного спеціаліста у відділі виплати допомог Управління соціального забезпечення захисту місцевої районної державної адміністрації Х при розгляді звернень фізичних осіб області/району (що складає 85% всіх завдань, передбачених посадою) вимагатиме достатньої незалежності у розгляді ввірених йому справ та прийняття індивідуальних (персональних) рішень щодо надання дозволу на виплату допомоги та визначення розміру допомоги.

«Освітньо-кваліфікаційний рівень, спеціальність».

Освітньо-кваліфікаційний рівень особи, яка претендує на обіймання посади державної служби визначається законодавством про державну службу. Необхідні вимоги – це мінімальні вимоги до освітнього рівня для того, щоб працівник був здатний виконувати покладені на нього описом посади завдання. Особливу увагу потрібно приділити питанням спеціальності (спеціалізації) працівника, оскільки вона повинна бути жорстко пов'язана із посадою державної служби, а не основною сферою діяльності органу влади, в якому організаційно розміщена посада державної служби.

Наприклад, спеціалізація «економіка» не повинна бути обов'язковою до усіх посад державної служби в Міністерстві економічного розвитку та торгівлі України. Для посади начальника відділу координації співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та міжнародної технічної допомоги Департаменту співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та координації міжнародної технічної допомоги необхідними вимогами до освітньо-кваліфікаційного рівня буде повна вища освіта, а спеціальність – міжнародні відносини, міжнародне право.

Розглянемо ще один приклад та подамо інформацію в табличній формі для посади *начальника управління організації планування та наукового забезпечення*

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Департаменту реформування публічної адміністрації Міністерства економічного розвитку та торгівлі України.

ОСВІТА	МІНІМАЛЬНІ ВИМОГИ
Освітньо-кваліфікаційний рівень	<i>повна вища освіта</i>
Спеціальність	<i>державне управління, публічна політика та управління</i>

«Необхідні знання та вміння»

Кваліфікації, які вимагаються для обіймання певної посади, будуть такими: знання (наприклад, іноземної мови (мов), уміння та здібності. При заповненні цього розділу найважливішим є абстрагуватись від рівня кваліфікації особи, яка на даний момент обіймає посаду державної служби, яку ми описуємо.

Для того, щоб належним чином заповнити цей розділу опису посади, потрібно провести ретельний аналіз інформації, поданої в попередніх розділах, приділивши особливу увагу розділу «Головні завдання на посаді». Саме згаданий розділ буде слугувати відправною точкою для визначення вимог до знань та вмінь, які необхідні для забезпечення ефективного виконання завдань, передбачених для посади, та на тому рівні, який визначаються іншими розділами опису посади, такими як «Складність завдань та аналітичне мислення», «Необхідна ініціатива і самостійність» тощо. Тому при визначенні вимог до до рівня знань та вмінь потрібно особливо ретельно розглядати ті завдання, які домінують у діяльності посадової особи (займають найбільше % якщо ми говоримо про частотність/інтенсивність виконання).

Даний розділ опису посади має дуже важливе значення для системи управління людськими ресурсами в цілому, адже кваліфікаційні вимоги будуть використовуватись (разом із вимогами до освітньо-кваліфікаційного рівня та спеціалізації), наприклад, при відборі та наборі до державної служби, визначення політики в сфері підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, побудови кар'єри державного службовця тощо.

Найбільшим ризиком при виконанні цієї діяльності є заниження або завищення вимог до рівня знань та вмінь. У випадку заниження вимог може виникнути ситуація коли працівник прийнятий на певну посаду державної служби, буде неспроможний виконувати завдання на рівні, визначеному описом посади, яку він обіймає.

У випадку завищення рівня вимог в органі влади існуватиме ризик неможливості пошуку та відбору працівника з необхідним набором знань, умінь та здібностей, великої плинності кадрів (у випадку якщо особа для виконання завдань, визначених в описі посади, буде «занадто кваліфікована» для) тощо.

Для кращого управління людськими ресурсами можна застосовувати подвійну градацію для цього розділу – необхідні вимоги (тобто мінімальний рівень, який потрібно забезпечити для прийняття особи на посаду державної служби) та додаткові (бажані) вимоги. При цьому у випадку, якщо посада вакантна, то на неї може здійснюватись призначення лише у випадку, якщо особа виконує усі

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

необхідні вимоги до кваліфікації, визначені цим розділом. Інше питання, якщо опис посади передбачає більш високий рівень, аніж той, який є у посадової особи, що на сьогодні обіймає посаду державної служби. В останньому випадку, посадова особа продовжує залишатись на посаді (навіть у випадку, якщо вона не задовольняє визначений рівень кваліфікації в рамках нового опису посади), але протягом визначеного (на законодавчому рівні терміну) повинна усунути цю розбіжність – або шляхом перепідготовки (у випадку невідповідності освітньо-кваліфікаційного рівня), або за допомогою програм підвищення кваліфікації (у випадку невідповідності необхідного рівня знань та вмінь).

Лише у випадку, якщо неможливо привести існуючий рівень кваліфікації до необхідного (або при небажанні посадової особи підвищити цей рівень), відбувається переміщення працівника на посаду, яка відповідає його рівню.

Наприклад, для посади начальника відділу координації співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та міжнародної технічної допомоги Департаменту співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та координації міжнародної технічної допомоги Міністерства економічного розвитку та торгівлі таблиця знань та вмінь може виглядати наступним чином:

	МІНІМАЛЬНІ ВИМОГИ		ДОДАТКОВІ (БАЖАНІ) ВИМОГИ	
Спеціальні знання	<i>знання механізмів координації та моніторингу міжнародної технічної допомоги в Україні</i>		<i>знання процедур діяльності та надання фінансової/технічної допомоги міжнародними організаціями, у тому числі ЄС</i>	
Знання іноземних мов	Іноземна мова: 1. <i>англійська</i> 2. 3.	Рівень: <i>вільно</i>	Іноземна мова: 1. <i>друга робоча мова ЄС</i> 2. 3.	Рівень: <i>на розмовному рівні</i>
Підвищення кваліфікації (напрямок)			1) Європейська інтеграція України 2) Вироблення і реалізація державної політики 3) Координація міжнародної технічної допомоги 4) Доступ до публічної інформації	
Уміння	<i>вміння працювати в команді, комунікативні уміння (навички)</i>		<i>вміння працювати в міжнародному середовищі, вміння здійснювати моніторинг ефективності використання технічної допомоги</i>	

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Наприклад, для посади начальника управління організації планування та наукового забезпечення Департаменту реформування публічної адміністрації Міністерства економічного розвитку та торгівлі України:

	МІНІМАЛЬНІ ВИМОГИ		ДОДАТКОВІ (БАЖАНІ) ВИМОГИ	
Спеціальні знання	<i>1) знання системи стратегічного планування діяльності органів державної влади України;</i>		<i>свідоцтво у сфері здійснення державних закупівель;</i> <i>знання системи державного управління України, засад державної служби на напрямів їх розвитку</i>	
Знання іноземних мов	Іноземна мова: 1. <i>англійська</i> 2. 3.	Рівень: <i>вільно</i>	Іноземна мова: 1. <i>друга робоча мова ЄС</i> 2. 3.	Рівень: <i>на розмовному рівні</i>
Підвищення кваліфікації (напряму)			1) Аналіз політики. Підготовка аналітичних документів. 2) Вироблення та реалізація державної політики 3) Стратегічне планування та управління проектами	
Уміння	<i>уміння складати стратегічний та операційний план міністерства;</i> <i>уміння працювати в команді, комунікативні уміння (навички)</i>		<i>вміння працювати в науковому середовищі, уміння вести переговори та узгоджувати позиції</i>	

«Вимоги до досвіду професійної діяльності»

Даний розділ повинен містити інформацію про досвід професійної діяльності, який забезпечує або гарантує відповідний рівень реалізації передбачених на посаді завдань. Подібно до необхідного рівня знань та вмінь працівника, досвід професійної діяльності можна представити у двох вимірах – мінімальні вимоги та додаткові (бажані) вимоги. Мінімальні вимоги до досвіду роботи визначаються законодавством про державну службу (в частині вимог до рівня професійної компетентності) та показують рівень, який необхідний для обіймання певної посади державної служби.

Додаткові або бажані вимоги до досвіду професійної діяльності визначаються із врахування головних завдань, які покладені на виконання за посадою

Наприклад, для посади начальника відділу координації співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та міжнародної технічної допомоги Департаменту співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

координації міжнародної технічної допомоги Міністерства економічного розвитку та торгівлі таблиця професійний досвід може виглядати наступним чином

ПРОФЕСІЙНИЙ ДОСВІД	МІНІМАЛЬНІ ВИМОГИ	ДОДАТКОВІ (БАЖАНІ) ВИМОГИ
Тривалість (в роках)	5 РОКІВ	Не менше 1 року
Рід занять (професійна сфера)	державна служба або служба в органах місцевого самоврядування	Досвід роботи в міжнародних організаціях або проектах міжнародної технічної допомоги

«Умови роботи»

Потрібно зазначити ті чинники, які можуть призвести до ускладнення виконання роботи, передбаченої описом посади, які відрізняються від типових умов праці державних службовців (таких, як, *наприклад*, робота за комп'ютером, перебування великої кількості працівників в одній робочій кімнаті, оскільки згадані чинники пов'язані з місцем роботи, а не з посадою і завданнями, які виконуються на посаді).

«Дата введення в дію опису посади».

Дата введення в дію опису посади як правило застосовується у разі опрацювання опису для вакантної посади. Тому це дата, погоджена уповноваженими особами, з якої виконуються всі вимоги до посади, як це визначено в описі посади.

«Ким підготовлено».

Це особа, яка підготувала документ, та / або особа, яка виступатиме в ролі контактної при появі будь-яких запитань щодо опису посад та дати, коли документ було опрацьовано. В розділі може бути подана контактна інформація про зазначену особу (наприклад, контактна інформація про відповідального працівника служби персоналу).

«Схвалено».

Опис посади повинен бути підписаний тим працівником, який обіймає посаду та затверджений такими посадовими особами:

- керівником відділу/структурного підрозділу;
- директором департаменту.

Імена та назви посад кожного підписанта пишуться розбірливо. Дати поруч з кожним ім'ям є датами підписання опису посад, і не впливають на «Дату введення в дію опису посади».

Додаток 1. Шаблон опису посади

1.1. НАЗВА ОРГАНУ ВЛАДИ	
1.2. НАЗВА СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ОРГАНУ ВЛАДИ	
1.3. НАЗВА ПОСАДИ	
1.4. МЕТА ПОСАДИ (стисле визначення цілі існування посади)	
1.5. КОД/ШИФР ПОСАДИ	
1.6. ЗАМІЩЕННЯ ПОСАДИ	
1.7. КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСАДИ (група/ підгрупа, ранг)	
2. МІСЦЕ ПОСАДИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ ОРГАНУ ВЛАДИ (включно із графічно представленою схемою)	
2.1. Назва посади безпосереднього підпорядкування	
2.2. Назва посади прямого підпорядкування	
2.3. Кількість працівників у підпорядкуванні (повноваження по відношенню до підпорядкованих осіб)	

3. МЕТА ПОСАДИ (не більше ніж три речення, без зазначення правових підстав існування)

4. ГОЛОВНІ ЗАВДАННЯ НА ПОСАДІ

Завдання 1:

.....
.....
.....

Завдання 2:

.....
.....
.....

Завдання 3:

.....
.....
.....

Завдання 4:

.....
.....
.....

Завдання 5:

.....
.....
.....

Завдання 6:

.....
.....
.....

Завдання 7:

.....
.....
.....

5. ДОДАТКОВІ ПОВНОВАЖЕННЯ

6. СКЛАДНІСТЬ ЗАВДАНЬ І АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

.....
.....
.....

Приклади:**9. ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ, СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

ОСВІТА	МІНІМАЛЬНІ ВИМОГИ
Освітньо-кваліфікаційний рівень	
Спеціалізація	

.....

.....

.....

.....

10. НЕОБХІДНІ ЗНАННЯ ТА ВМІННЯ

	МІНІМАЛЬНІ ВИМОГИ		ДОДАТКОВІ (БАЖАНІ) ВИМОГИ	
Спеціальні знання				
Знання іноземних мов	Іноземна мова: 1. 2. 3.	Рівень:	Іноземна мова: 1. 2. 3.	Рівень:
Підвищення кваліфікації (напряму)				
Уміння				

11. ВИМОГИ ДО ДОСВІДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРОФЕСІЙНИЙ ДОСВІД	МІНІМАЛЬНІ ВИМОГИ	ДОДАТКОВІ (БАЖАНІ) ВИМОГИ
Тривалість (в роках)		

Рід занять (професійна сфера)		
----------------------------------------------	--	--

12. УМОВИ РОБОТИ

1.
2.
3.
4.
5.

13. ДАТА ЗАПОВНЕННЯ ОПИСУ:

14. ЗАТВЕРДЖЕНО:

.....

(ім'я, прізвище, дата та підпис)

15. ОЗНАЙОМЛЕНО:

.....

(ім'я, прізвище, дата та підпис особи, яка обіймає дану посаду)

Додаток 2. Опитувальник для аналізу роботи

Базова інформація	
Назва посади:	Прізвище, ім'я посадової особи:
Організація / департамент / структурний підрозділ:	
Структура підзвітності	
<p>1. Будь-ласка, вкажіть назви посад:</p> <ul style="list-style-type: none"> вашого безпосереднього керівника _____ керівника вашого департаменту/організації (якщо відрізняються від безпосереднього керівника) _____ <p>2. Якщо ви обіймаєте керівну посаду, просимо подати таку інформацію:</p> <ul style="list-style-type: none"> скільки осіб вам безпосередньо підпорядковано; назви посад осіб, для яких ви є безпосереднім керівником <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____;</p> <ul style="list-style-type: none"> не стосується (не обіймаю керівну посаду); інше _____ (напр., обіймаю самотійну посаду спеціаліста, яка за оплатою праці прирівнюється до керівної – державний реєстратор в районній державній адміністрації). <p>3. Місце посади в організації. (Накресліть організаційну схему та зазначте місце вашої посади, посади вашого безпосереднього керівника та посад інших працівників, які йому підпорядковані). Зокрема, просимо зазначити таку інформацію:</p> <ul style="list-style-type: none"> скільки вищих за організаційним рівнем посад існує, яким підпорядковується ваша посада? скільки організаційних рівнів знаходиться нижче вашої посади? скільки існує структурних одиниць, які за своїм організаційно-правовим статусом подібні до тієї, в якій ви працюєте? <p><i>Коментар: наприклад ви обіймаєте посаду заступника директора департаменту в міністерстві Х.</i></p> <p><i>Тоді відповіді на поставлені вищі питання можуть бути такими:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> директор департаменту, заступник міністра-керівник апарату, міністр; управління, самотійний відділ, сектор, самотійні посади спеціалістів; в центральному апараті не існує; подібний організаційно-правовий статус мають територіальні управління в областях, м. Києві та Севастополі, АРК 	

Посада

Загальна мета посади:

4. Опишіть якомога стисліше загальну мету вашої роботи на посаді – що ви в цілому маєте досягти. (Одним або двома реченнями поясніть, для чого існує посада в організації).
5. Хто є головним реципієнтом результатів виконання роботи на посаді (напр., кому ви направляєте підготовлені документи, проекти рішень, аналітичні записки тощо)?
6. Хто є користувачами результатів роботи на вашій посаді – зовнішні споживачі (клієнти організації, громадяни) чи внутрішні споживачі (напр., інші структурні підрозділи в організації)? У випадку, якщо результатами роботи користуються і зовнішні, і внутрішні споживачі, просимо навести пропорції одних споживачів до інших у відсотках (напр., 30 – 70%, 50 – 50%).

Головні завдання, які ви виконуватимете на посаді:

7. Наведіть перелік основних завдань/ видів діяльності на посаді та зазначте вашу роль при їх виконанні. (Не потрібно описувати завдання / види діяльності в деталях, або те, як ви їх виконуєте). Зазначте, приблизно, скільки часу займає кожен вид діяльності (у відсотках).

Наприклад:

- ... веде облік даних працівників в системі «Картка» (роль «З», 15% часу)
- ... здійснює моніторинг реалізації Державної цільової програми.....(роль «А», 25% часу)
- ...

Коментар: До можливих ролей можна віднести такі:

- А – самостійно виконує зазначене завдання;
- Б – керує процесом реалізації завдання;
- В – здійснює координацію роботи інших працівників при реалізації завдання;
- Г – лінійна посада, яка передбачає виконання певної складової частини завдання, при цьому працівник не несе відповідальності за кінцевий результат, а лише за зміст своєї окремої частини;
- Д – виконує роль радника, який пропонує варіанти вирішення проблеми/ завдання, але не несе відповідальності за вибір необхідного інструментарію;
- Ж – виконує допоміжну/технічну роль;
- З – реалізація завдань здійснюється за допомогою технічних засобів або комп'ютерної програми
- І – інша.

Самостійність суджень та прийняття рішень

8. Опишіть, при виконанні яких завдань ви у своїй роботі керуетесь виключно законодавчими актами, процедурами або прецедентними рішеннями. Просимо зазначити у відсотках частку цієї роботи у загальному обсязі.

9. Опишіть, в яких видах діяльності робота вимагає, щоб ви приймали рішення самостійно (*робили самостійний вибір щодо механізмів або процедур, які потрібно застосовувати*). Просимо зазначити у відсотках частку цієї роботи у загальному обсязі.
10. Опишіть, наскільки регулярно і з яких питань ви у своїй роботі потребуєте нагляду і контролю, навівши приклади ситуацій, коли ви зазвичай отримуєте або запитуєте керівних вказівок щодо визначення способу/механізму виконання роботи у свого безпосереднього керівника.
11. Наведіть приклади дій, порад/рекомендацій та рішень, які ви можете робити самостійно, не потребуючи керівних вказівок чи схвалення/затвердження від безпосереднього керівника або керівника вищого рівня.
12. Чи ваша робота на посаді передбачає участь у процесі пошуку нових способів/методів для вдосконалення організації роботи у вашій сфері або участь/здійснення керівництва роботою неформальних команд/груп в організації? Наведіть приклади.
13. Як часто ви звертаєтесь з ініціативами до вашого безпосереднього керівника або до керівників вищого рівня? З яких питань?

Планування та організація роботи

14. Наведіть приклади, що ви повинні планувати/пріори тетувати на вашій роботі або для себе, або для інших працівників, і які часові рамки це охоплює (*довгострокове, середньострокове чи короткострокове планування*).
15. Чи діяльність, пов'язана із плануванням роботи, впливає з вашої власної ініціативи чи з вказівок/доручень керівництва? Наведіть приклади такої діяльності.

Відповідальність за ресурси

16. Опишіть, за які ресурси/активи ви безпосередньо відповідаєте. (*Напр., планування, розподіл або витрачання бюджетних коштів; управління людськими ресурсами; управління основними засобами - обладнанням, (у т. ч. обладнанням, що ви використовуєте кожного дня, приміщеннями тощо)*).
17. Вкажіть кількісний обсяг/розмір ресурсів. (*Напр., суму бюджетних коштів, за які ви несете відповідальність, вартість основних засобів тощо*).
18. Зазначте кількість осіб, за загальні результати діяльності яких ви відповідаєте (*при цьому посадові особи можуть не знаходитись у вашому безпосередньому підпорядкуванні, однак ви відповідаєте за змістовну складову їхньої роботи, можете за результатами їхньої роботи вносити пропозиції щодо їх підвищення по службі, преміювання тощо*).

Контакти і комунікація		
<p>19. Будь-ласка, заповніть табличку, щоб описати посадових осіб або груп осіб, з якими ви маєте працювати на вашій посаді, за винятком колег у вашому відділі/департаменті, з якими ви працюєте і спілкуєтесь щодня. Вкажіть внутрішні і зовнішні контакти, регулярність комунікації (<i>напр., кілька разів на тиждень, один раз на тиждень, один раз в місяць, один раз в квартал тощо</i>), та характер комунікації (<i>напр., надання інформації, професійних чи технічних порад, здійснення впливу або переконування людей, здійснення функцій лідерства тощо</i>)</p>		
Хто (окремі особи або організації)	Частота/регулярність	Характер комунікації
<p>Необхідні знання та вміння (<i>мова йде про ті знання та вміння, які потрібні для того, щоб бути здатним ефективно виконувати роботу на посаді, а не ті, якими володіє особа, яка обіймає посаду</i>).</p>		
<p>20. Які базові вміння і навички, набуті в межах або поза межами організації, необхідні для виконання роботи на посаді?</p> <p>21. Чи вимагає робота на посаді якихось спеціальних професійних, технічних чи практичних/прикладних умінь і навичок або кваліфікацій? (<i>Напр., вміння працювати в міжнародному середовищі, вільне володіння іноземною мовою, комунікативні навички, вміння вести переговори, сертифікат тренера з питань управління людськими ресурсами тощо</i>). Якщо так, просимо зазначити в який спосіб ви ними оволоділи.</p>		
Умови роботи		
<p>22. Зазначте, які з нижченаведених умов характерні для вашої роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регулярні службові відрядження по Україні; - регулярні службові відрядження за кордон; - стреси, пов'язані з необхідністю представляти організацію назовні; - стреси, пов'язані з розв'язанням емоційно складних ситуацій; - робота, пов'язана із безпосереднім обслуговуванням громадян (особливо вразливих верств населення); 		

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- робота на постійній основі, пов'язана із прийняттям кадрових рішень (прийом на роботу, переведення/звільнення з посади);
- робота пов'язана із вирішенням на регулярній основі нестандартних ситуацій/проблем, які не врегульовані існуючими процедурами (чинним законодавством);
- робота понаднормово та в неробочі дні (*напр.*, у вихідні, у святкові дні);
- публічні виступи на регулярній основі (*напр.*, на конференціях);
- звичайні умови роботи в офісі;
- інше _____.

Ваші коментарі: чи є ще якісь дані про вашу посаду, не охоплені вищенаведеними запитаннями, які б допомогли іншим краще зрозуміти і оцінити вашу роботу на посаді?

дата: _____

підпис (посадової особи):

дата: _____

підпис (керівника):

Додаток 3. Практичні поради щодо розробки опису посад

*

[1] Введення до проведення інтерв'ю.

Потрібно зазначити, що на хід проведення інтерв'ю впливають спосіб, в який будуть сформульовані причини необхідності його проведення, а також вибір самої особи, з якою проводиться інтерв'ю.

Ситуація, в якій проводити інтерв'ю буде особа ззовні (з поза межі органу влади), може спричиняти додатковий стрес, що негативно впливатиме на бажання опитуваного представляти інформацію, достовірність (а також і щирість) поданої інформації та власних роздумів/ позицій, деталізацію різних аспектів виконання роботи (наприклад, може спостерігатись тенденція до її переоцінювання, «прикрашення», приписування собі невластивих завдань та видів діяльності не зважаючи на той факт, що вони не мають жодного відношення до виконуваної на посаді роботи). Тому в процесі проведення серії інтерв'ю, які мають за мету складання описів посад державної служби в межах певного органу влади, необхідно забезпечити виконання таких вимог:

- i. Подання офіційної інформації з боку керівництва органу влади про проведення інтерв'ю з працівниками щодо їхньої роботи та реалізації покладених на них завдань, метою якого є удосконалення організації роботи органу влади.
- ii. Поінформування кожної особи, яка визначена для інтерв'ю, про те, що інтерв'ю має на меті ознайомлення з фактичною та повною (комплексною) характеристикою роботи, що здійснюється на даній посаді, та об'єктивного визначення місця цієї роботи/ посади в організаційній структурі органу влади. Також потрібно жорстко зазначити, що **інтерв'ю не має на меті оцінювання роботи даного працівника.**
- iii. Прохання до опитуваних сконцентруватись протягом проведення інтерв'ю на відтворенні типових, тих, які найчастіше здійснюються та повторюються, ситуацій, пов'язаних із виконанням визначених для даної посади завдань та обов'язків. Нетипові або надзвичайні дії (діяльність), які здійснює опитуваний, повинні бути чітко відмежовані від іншої інформації (про яку йдеться вище), та супроводжуватись описом причин, які призвели до виникнення надзвичайних ситуацій з точки зору опитуваної особи.
- iv. Забезпечення анонімності проведеної розмови. Інформація, яка буде отримана в ході інтерв'ю, повинна використовуватись виключно для аналізу змісту виконуваної роботи на певній посаді державної служби, та буде відома лише інтерв'юєру.

[2] Вільне інтерв'ю.

Складання опису працівником, який на щоденній основі здійснює роботу, як це не звучить дивно, пов'язана з низкою труднощів. Особливо сильно це проявляється, коли ми очікуємо представлення інформації щодо змісту та способу виконання діяльності на посаді в систематизований спосіб, відповідно до понятійного апарату, визначеного прийнятою концепцією опису посади.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Зазначені труднощі виникають оскільки опитувані, виконуючи певну роботу/діяльність, характеризують її за допомогою понять, опрацьованих самостійно, або таких, що є загальноприйнятими в даному органі влади чи професійному середовищі. Такий звичний підхід до роботи не завжди – а в принципі достатньо рідко – перетинається з підходами, що охоплюються концепціями опису посади, коріння якої сягає теорії управління людськими ресурсами та теорії організації.

В ході інтерв'ю інтерв'юер буде вимушений задавати питання, використовуючи поняття, які можуть бути або незрозумілі для опитуваної особи, або такі, які в її (опитуваного) розумінні складно застосовуються до конкретної ситуації в професійній сфері. Тому для зменшення напруги, яка може виникнути в ході проведення інтерв'ю, найпростіше прийняти такий метод як *вільне інтерв'ю*. Вільне інтерв'ю – це розмова, яка проводиться в звичайний (природний) спосіб – в даному випадку про роботу, яка здійснюється на певній посаді – в ході якої інтерв'юер цілеспрямовано, контролюючи теми розмови, віднаходить відповіді на запитання, що містяться в опитувальнику. Таке інтерв'ю виходить за межі формалізованої структури «питання – відповідь». Питання, які передбачені в опитувальнику, є своєрідним дороговказом (інструкцією) для інтерв'юера, оскільки він (інтерв'юер) повинен отримати відповіді на всі питання, але не для респондента, який може навіть і не знати детально зміст та перелік питань опитувальника.

Найбільш бажаним способом встановлення контакту з опитуваним та створенням атмосфери для подальших питань в рамках вільного інтерв'ю є розпочати саме інтерв'ю з прохання представити або *описати типовий робочий день працівника*, година за годиною. Виходячи з такого опису дня роботи, сформульованого безпосередньо працівником, який виконує цю роботу, можна поглиблювати та деталізувати окремі питання, які містяться в опитувальнику. Інтерв'юер поглиблюючи розмову з опитуваним може задавати питання, які стосуються, наприклад, таких тематик:

- Рід або види діяльності, якими займається особа, що працює на описуваній посаді – наприклад, визначення пропорції рутинних справ до справ/ питань, які виходять за межі стандартних, законодавчо визначених процедур; простих питань до складних (комплексних), питань звітності до питань планування діяльності тощо.
- Участь в процесі прийняття рішень, характер прийнятих рішень та сфера відповідальності.
- Характер та частота стосунків з зовнішніми партнерами органу влади: споживачами послуг, іншими органами влади, які приймають участь у вирішенні певних проблем/прийнятті певних рішень; органами влади вищого рівня, доручення яких виконує даний орган влади; а також характер контактів з представниками громадської думки (засобів масової інформації, НУО).
- Детальні умови виконання завдань, пов'язані із їхньої інтенсивністю, спеціальними вміннями, необхідністю здійснення міжнародних контактів, частими публічними виступами тощо.
- Інші важливі питання, які можуть окреслити якісні та кількісні характеристики роботи, що виконується на даній посаді, та які можуть визначити рівень вимог до професійної діяльності та вмінь, необхідних для виконання роботи.

[3] Спосіб збору інформації

Інформація, що міститься в опитувальнику, повинна збиратись особисто інтерв'юером в ході розмови з кожним опитуваним. Не можна допускати ситуації, коли дані збираються на основі опитувальників, які самостійно заповнюються опитуваними особами. Це надзвичайно важливо **при проведенні пілотних інтерв'ю та при підготовці перших описів посад**, поки опитувальник ще не буде повністю стандартизованим (тобто остаточним, який може застосовуватись до усіх без виключень посад державної служби). Головним завданням реалізації саме такого підходу до складання опису посади є забезпечення однакових умов до описування подій, які представляються опитуваними як дані, що слугують поясненням чим вони займаються та в який спосіб виконують роботу.

Можна звичайно ставити собі за мету максимально спростити процедуру складання опису посади, але, в будь-якому випадку, потрібно уникати ситуації, коли опитувальник повністю заповнюється особою, запрошеною до інтерв'ю, без участі осіб, які представляють структурні підрозділи, відповідальні за управління людськими ресурсами. Саме на працівника служби персоналу повинна бути покладена відповідальність за остаточний зміст опису посади, який виникає як результат проведеного інтерв'ю. У випадку проведення пілотних інтерв'ю відповідальність за зміст опису посади повинна бути покладена на осіб, які проводять інтерв'ю.

Інтерв'ю, яке має за мету складання опису посади державної служби, повинно бути проведено з:

- 1) працівником (-ами), які займають дану посаду,
- 2) працівниками, що здійснюють нагляд за посадою, яка підлягає інтерв'юванню,
- 3) керівниками підрозділів, в структурі якого передбачено дану посаду державної служби.

В ході проведення інтерв'ю, інтерв'юери повинні дотримуватись наступних засад/принципів:

- Спрямовувати опитуваних осіб до наведення конкретних фактів та представлення дій, які вони здійснюють. Не потрібно обмежуватись лише загальними та оціночними судженнями; навпаки, старатись отримати якомога більш повну інформацію про реальний хід виконання завдань.
- Віднаходити інформацію про «оригінально» визначені в рамках органу влади зміст завдань, які були делеговані до виконання працівнику або були отримані (при розподілі роботи). Потрібно старатись відділяти зміст роботи від персональних інтерпретацій та визначень, які набувають ці завдання працівниками, які виконують цю роботу.
- Визначити, які саме продукти створює працівник в результаті здійснення окремих делегованих йому завдань, яку вони (продукти) мають форму та яку роль виконують в діяльності всієї організації (хто і в якій мірі користується цими продуктами, як зовні, так і всередині органу влади)..
- Під час складання опису спиратись лише на словниковий запас та спосіб представлення певних подій, який застосовує опитуваний. При цьому потрібно впевнитись, що терміни, які використовує опитуваний, збігаються з фактичним змістом понять, що прийняті в даній системі опису посади для

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

забезпечення їхнього однозначного трактування. Не потрібно нав'язувати використання термінів, які застосовує інтерв'юер, якщо вони незнайомі опитуваному або трактуються опитуваним по-іншому.

До переваг інтерв'ю можна віднести такі:

- можливість отримання комплексної інформації про певну посаду,
- можливість отримання інформації про завдання та обов'язки, які неможливо виокремити на підставі формальних документів та зовнішнього спостереження за виконуваною на посаді роботою,
- можливість отримання інформації про інтерпретацію завдань та способів їхнього виконання з точки зору працівника, так і його вищестоящих керівників.

Метод інтерв'ю також має і свої недоліки, найважливішими серед яких є:

- часозатратність процесу збору інформації,
- кваліфікаційні вимоги до осіб, які проводять інтерв'ю (інтерв'юерів) – це повинні бути особи, які пройшли спеціальне навчання з питань підготовки опису посад,
- ризик маніпулювання інформацією з боку опитуваних (необхідність її верифікації на підставі документів та інтерв'ю з вищестоящими керівниками),
- ризик несвідомого спотворення інформації внаслідок суб'єктивного підходу до виконання роботи з боку опитуваного..

[4] Застосування опитувальника.

Опитувальник заповнюється працівником лише у тому випадку, коли проведено стандартизацію питань та визначень, що застосовуються в описі посади. Такий підхід обґрунтований лише у двох випадках:

- а) коли неможливе проведення інтерв'ю з працівниками, наприклад, з точки зору часових обмежень або коли вони виконували свої завдання протягом довгого часу поза межами органу влади,
- б) складання опису тієї самої посади наступний раз, наприклад, в рамках так званого аудиту описів посад, який зазвичай проводиться один раз на 2-3 роки; або в рамках проведення організаційних змін в органі влади.

Основною перевагою застосування такого підходу збору даних є швидкість отримання результатів, доступ до попередніх варіантів описів посад. Його застосування містить кілька ризиків, головними серед яких є:

- виникнення невизначеності і неясності, прогалин інформації у отриманих відповідях,
- маніпулювання інформацією з боку особи, яка заповнює опитувальник – подавання неправдивої інформації,
- несвідоме спотворення інформації, яке виникає з суб'єктивного підходу до виконання завдань особою, яка відповідає на запитання опитувальника (наприклад, підкреслення важливості тільки однієї сфери роботи та залишення інших без належної уваги).

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

У випадку збору даних за допомогою опитувальника, який заповнюється самостійно опитуваним, з метою зменшення зазначених вище ризиків потрібно в опитувальнику вміщувати закриті запитання, відповіді на які будуть запропоновані автором опитувальника, та гарантуватимуть вибір одного або кількох варіантів з посеред запропонованих. Необхідно звести до мінімуму відкриті запитання, які залишають свободу надання відповіді опитуваній особі.

[5] Інтерв'ю з керівниками.

Остаточний проект опису посади потрібно скласти після проведення інтерв'ю з працівниками, які станом на сьогодні обіймають цю посаду та з керівниками структурних підрозділів, в яких ця посада розміщена. Інтерв'ю з працівниками дозволяють отримати погляд на фактичний обсяг роботи, який здійснюється на певній посаді. Відновлення фактичного стану має важливе значення для розуміння місця даної посади, та його ролі в загальних результатах діяльності цілого органу влади. Однак дані, отримані в результаті проведеного інтерв'ю будуть також неминуче містити суб'єктивну інформацію, яка виникає з особистого підходу працівника до виконання роботи, а також часто випадкових, унікальних (властивих лише цьому працівнику) видів діяльності, які виконуються працівником лише на цій конкретній посаді. Може, наприклад, з'явитись ситуація, коли певні завдання рівномірно поділені між кількома працівниками беручи до уваги вакантну посаду (і працівник, який виконує додаткову частину завдань навіть не задумується на тим, що саме притаманне його посаді), або відбувається постійне делегування певних завдань, невластивих посаді, беручи до уваги особисті якості працівника.

З метою здійснення верифікації які елементи роботи на даній посаді є постійними за характером та основні, необхідно провести інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів. В результаті таких інтерв'ю отримуємо інформацію про те, які саме функції та завдання є характерними для певної посади від осіб, які несуть відповідальність за функціонування підрозділу. Це дозволяє виокремити зі змісту інформації, отриманої в рамках інтерв'ю з працівниками, саме ті завдання, які є результатом пріоритетів органу влади. Інтерв'ю з керівниками, перш за все, повинні дозволити визначити:

- a) пріоритетні завдання, які «приписані» в організації до певної посади,
- b) очікування щодо рівня вмінь та знань, необхідних працівникові для виконання завдань на даній посаді,
- c) критерії, які застосовуються для оцінки роботи на даній посаді та її результатів.

[6] Підготовка інтерв'юерів.

Вирішальне значення для належного складання опису посади є відповідна підготовка інтерв'юерів. В кінцевому рахунку інтерв'ю повинні проводити співробітники служб персоналу, які пройшли спеціальну підготовку або навчання. При підготовці таких осіб – окрім спеціальних знань щодо організації праці, якими ці особи повинні володіти, – потрібно звернути увагу на такі питання:

- опрацювання єдиного підходу до розуміння термінів, які застосовуються в питаннях та критеріїв віднесення відповідей до певних категорій (наприклад, стратегічне завдання, планування діяльності тощо),

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- узгодження набору термінів, які використовуються для запису відповідей опитуваних (респондентів), що повторюються,
- узгодження спільного розуміння найбільш часто застосовуваних характеристик діяльності або подій (наприклад, часто – рідко, довгостроковий – короткостроковий, складний – легкий),
- опрацювання єдиного методу постановки запитань та додаткового пояснення їхнього значення для опитуваних осіб.

Для досягнення очікуваного ефекту рекомендується проведення спільного навчання за участю інтерв'юєрів, в рамках якого вони б провели між особою інтерв'ю щодо складання описів посад, використовуючи підготовлені приклади вибраних посад, які фактично існують в органі влади або з посадами яких вони знайомі беручи до уваги їхній професійний досвід. Такі практичні заняття дозволять ефективно стандартизувати розуміння понять та визначення характеристик, які пов'язані з роботою.

Для досягнення високого рівня стандартизації інтерв'ю в рамках навчання рекомендується скласти один опис посади на основі інформації, зібраної під час інтерв'ю, а потім порівняти описи посади, які складались різними особами. Заключним етапом такої практичної справи повинно бути складання опису однієї посади всім учасниками навчання (всіма інтерв'юєрами).

[7] Заключні зауваження.

Складання опису посади за допомогою методу інтерв'ю є часозатратним заняттям, яке вимагає використання достатньо великого людського ресурсу. Однак у зв'язку з можливістю збору значної кількості інформації, отримання унікального досвіду осіб, які фактично виконують ці завдання за посадою, достовірної картини того, як функціонує орган влади, цей метод рекомендується для підготовки першого зрізу описів посад, особливо коли така процедура підготовки застосовується вперше. За таких обставин метод інтерв'ю дозволяє звести до мінімуму ймовірність отримання помилок при інтерпретації даних та неправильного окреслення характеристик, притаманних посаді.

Після закінчення пілотного проекту складання описів посад необхідно провести аналіз придатності застосування запропонованих в опитувальнику питань та термінів, та внести необхідні зміни до опитувальника, які виникають з такого аналізу.