

Давній крилатий вислів «Кадри вирішують усе» не втратив своєї актуальності до нині. Ми всі добре розуміємо, що завершення земельної реформи, використання і охорона земельних ресурсів передусім залежать від тих, хто сьогодні працює у землевпорядній службі, від кадрової політики, яку здійснює земельне відомство. Напередодні професійного свята — Дня землевпорядника — саме про це йшлося в розмові Людмили ЗІНКОВСЬКОЇ з директором Департаменту кадрової політики та персоналу Держземагентства України Тетяною ПАЖИТНОВОЮ.

Тетяна ПАЖИТНОВА,  
директор Департаменту кадрової політики  
та персоналу Держземагентства України:



## "ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ЗАБЕЗПЕЧАТЬ ЛИШЕ СУМЛІННІ, ОСВІЧЕНІ ТА ДОСВІДЧЕНІ КАДРИ"

— Тетяно Петрівно, хто ж, як не Ви, може найповніше розповісти нам про кадровий потенціал землевпорядної служби України. Отже, з чого почнемо?

— Мабуть, із цифр. Їхня мова завжди конкретна і переконлива.

Скажу відразу — чисельність відомства встановлює Кабінет Міністрів України. Постанова Уряду від 6 серпня 2012 року за № 808 визначає, що у центральному апараті може працювати не більше двохсот сімдесяти семи осіб, у територіальних органах, якщо бути точним, то має трудитися дванадцять тисяч двісті п'ятдесят п'ять фахівців — це включно з керівним персоналом.

— Отже, земельними ресурсами України опікується понад дванадцять з половиною тисяч працівників — їм держава довіряє свій найцінніший скарб — землю. Тож і вимоги до них, мабуть, особливі...

— Так. Окрім високого фахового рівня, кожен претендент на посаду у землевпорядній сфері

має бути фахівцем сумлінним і відповідальним. Адже основний обов'язок наших службовців — задовольняти потреби громадян, а також суб'єктів господарювання різних форм власності, в яких виникає необхідність законним чином будувати земельні відносини з державою, громадянами, малими і великими господарюючими підприємницькими структурами. А, головне, що наші працівники мають передбачливо вибудовувати стосунки землекористувачів, — так, щоб вони не шкодили довкіллю, а навпаки своєю діяльністю примножували природний потенціал земельних ресурсів.

Тому, водночас із забезпеченням буденних потреб людини, їм належить дбати сьогодні і в майбутньому про національні інтереси. Щоб кадрова складова управлінського механізму не давала збою, Держземагентство України визначило у цій царині основні принципи. Визначальними є професіоналізм і компетентність, відкритість та прозорість управління, комунікативність та працездатність...



Протягом минулого року наш підрозділ разом з іншими у процесі вивчення реального стану справ з виконанням загальнодержавних програм, а також завдань, поставлених перед відомством Президентом України та Урядом, корегували свої дії так, щоб і центральний апарат, і територіальні органи, і державні підприємства нашої сфери працювали злагоджено. Старалися врахувати здібності людей і за необхідності їх ефективного застосування здійснювали перестановку кадрів. До речі, за таким же принципом формуємо кадровий резерв і використовуємо його.

Правильний добір кадрів, їх просування як «по горизонталі», так і «по вертикалі», безперервне підвищення фахового рівня, прагнення працювати в команді, орієнтир на результат — чи не найнадійніша запорука створення стабільно-гідного рівня морально-психологічного клімату у колективах.

**— Цікаво було б конкретніше довідатися про центральний апарат. Скільки тут чоловіків і жінок, який їхній освітній рівень, скільки новачків, а скільки людей з багаторічним досвідом?..**

— Нині у центральному апараті Держземагентства фактично працює 262 особи. Як і у більшості органів центральних органів виконавчої влади, це переважно жінки — їх у нас 183, що становить понад 2/3 від загальної кількості, і лише 79 чоловіків.

Серед керівників гендерна рівність зберігається. Із 67 осіб, які в апараті обіймають керівні посади, — 36 чоловіків та 31 жінка.

Аналізуючи віковий склад працівників центрального апарату, можна зробити висновок, що переважна більшість працюючих — це особи віком від 27 до 34 років — таких 106, що становить 40% від загальної кількості працівників.

Аналіз професійно-кваліфікаційного рівня працівників цен-

трального апарату показує, що із 262 працівників усі мають вищу освіту. Крім того, ми сприяємо та створюємо умови для навчання і розвитку персоналу. Підтвердження цьому такий факт — 22 особи центрального апарату здобувають другу вищу освіту. 5 наших колег мають науковий ступінь.

Зазначу, очолюваний мною департамент системно та цілеспрямовано добирає кадри для навчання в Національній академії державного управління при Президенті України. Торік до цього навчального закладу та регіональних інститутів державного управління НАДУ при Президенті України вступили 23 працівники органів земельних ресурсів, а також 2 особи вступили до аспірантури.

Щодо досвіду роботи, то переважна більшість працюючих у центральному апараті мають стаж державної служби від 5 до 10 років — таких 110 осіб (42%). Це насамперед свідчить про те, що Держземагентство України веде плано-мірну, добре продуману роботу щодо здійснення заходів із стабілізації та мотивації персоналу, а також збереження особового складу з багаторічним досвідом. Взагалі, пошук висококваліфікованих кадрів, ефективне використання їх потенціалу є пріоритетом нашого департаменту.

**— Тетяно Петрівно, цікаво, від чого ви відмовилися, що запровадили, очоливши департамент? Це питання задаю ще й тому, бо від того, як побудована робота вашого структурного підрозділу у центральному апараті багато в чому залежить робота на місцях...**

— З метою оптимізації роботи та її спрощення ми переглянули форми звітності, таким чином, відмовилися від масиву збору надлишкових щоденних, щотижневих інформацій, місячних звітів.

Запровадили нові форми взаємодії з територіальними органами, зокрема, переваги надаємо електронній пошті, що дає змогу

економити час на опрацювання інформації. Систематично проводимо стажування керівників кадрових служб у центральному апараті, семінари для наших колег з регіонів, заздалегідь визначаючи разом з ними найбільш актуальні та проблемні питання.

Основну увагу я зосередила на двох основних, на мій погляд, функціях управління — це організація та контроль. Адже вміло організована робота служить імпульсом підвищення ефективності діяльності органу. А отримана інформація про результати управління за допомогою контролю необхідна для подальшого розвитку всієї системи. Це, певним чином, дає змогу визначити поняття контролю як форми зворотного зв'язку, в результаті якого стає відомо, наскільки досягнуто поставленої цілі.

У сучасних умовах формування команди є важливою складовою ефективного управління. Колектив повинен бути єдиною командою, але тільки сьогодні з упевненістю можу сказати, що наш колектив став таким та весь пронизаний корпоративним духом. Справжня згуртована команда — надійна «зброя» в руках досвідченого керівника.

**— Оперативність схвалення рішень, вміла організація їх виконання та й взагалі рівень ефективності функціонування того чи іншого органу земельних ресурсів все ж таки залежить від особистих якостей керівників, їхнього освітнього рівня, досвіду роботи. Напередодні професійного свята — Дня землевпорядника — розкажіть, будь ласка, нашим читачам про нинішню систему територіальних органів земельних ресурсів, їх очільників?**

— Система територіальних органів Держземагентства сьогодні відрізняється від тієї, що була до 2012 року. Вона помітно зменшилася, хоча й залишається однією з найрозгалуженіших систем серед органів виконавчої влади.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2011 року № 974 «Про утворення територіальних органів Державного агентства земельних ресурсів» протягом 2012 року утворено 549 територіальних органів Держземагентства, а було 672. Сьогодні ця система є такою: Рескомзем АР Крим, 26 головних управлінь Держземагентства в областях, містах Києві і Севастополі та 523 територіальних органи нижчого рівня в регіонах.

### — Від перемін сфера земельних відносин виграла чи програла?

— Як на мою думку, то не варто було проводити приєднання районних та міських управлінь земельних ресурсів до Головних управлінь, об'єднувати територіальні органи між собою, оскільки це привело до штучного створення соціальної напруги серед жителів приміських районів та міських жителів, численних скарг органів місцевого самоврядування, зокрема міських голів, тому наразі керівництво дослухалося до пропозицій та йде назустріч людям. На часі розробка проекту постанови Кабміну про реорганізацію територіальних органів без збільшення їх штатної чисельності працівників з метою поліпшення якості надання адміністративних послуг населенню.

Усе ж таки повернуся до розмови про керівників головних управлінь Держземагентства в регіонах. Переважна більшість, а саме 20 начальників головних управлінь мають вищу освіту землепорядного напрямку — це 77% від їх загальної кількості. Решта 5 керівників (у 2011 році — 14 осіб) — за освітою юристи, 1 особа (у 2011 році — 4 особи) спеціалісти за іншим напрямом.

Окрім цього, майже половина — 12 начальників головних управлінь мають дві та більше вищих освіти, з них 6 мають освіту за напрямом державного управління.

6 начальників головних управлінь здобувають другу вищу освіту: 3 — за землепорядним напрямом, 2 — за напрямом державного управління, 1 — за юридичним напрямом. Дві особи мають науковий ступінь.

У 28 із 37 заступників начальників головних управлінь — землепорядна освіта, у 7 — освіта за юридичним напрямом, у 2 — економічного напрямку. У 14 заступників дві та більше вищих освіти. Крім того, 2 заступники начальників головних управлінь здобувають другу вищу освіту за землепорядним напрямом та за напрямом державного управління відповідно. Також 1 особа має науковий ступінь.

Серед начальників головних управлінь лише 5 жінок. Серед заступників начальників головних управлінь їх удвічі більше.

Слід відмітити, що відповідно до розпорядження Президента України від 29 грудня 2012 року № 245 1 особа зарахована до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» за пріоритетною сферою сільського господарства. Пальму першості серед інших претендентів галузі отримав Олександр Андрійович Манчук, начальник Відділу Держземагентства у Корсунь-Шевченківському районі Черкаської області.

### — А як з плинністю кадрів? Вона зменшується чи збільшується і чому?

— У 2012 році плинність кадрів працівників земельних ресурсів становила лише 2,5%. Аналіз динаміки показує тенденцію зменшення плинності кадрів галузі з 3,75% у 2011 році, що свідчить про вжиті Держземагентством України заходи щодо стабілізації та мотивації персоналу, а також збереження особового складу із досвідом роботи, а, відтак, відображає ефективність проведення кадрової політики.

— Хотілося б окремо зупинитися на молоді — завтрашньому дні галузі. Як її підготувати і як утримати на державній службі, у земельній сфері? Адже платнею тут не візьмеш — вона невелика...

— Підготовка та залучення перспективної молоді до державної служби, а також створення умов для її професійного зростання — одне з головних завдань кадрової політики Держземагентства України.

Сьогодні в українському суспільстві відбувається процес зміни управлінських поколінь. Внаслідок біологічного віку та соціальних причин вирішувати нагальні проблеми державного розвитку належить передусім молоді. Державна служба стимулює, виховує, дає неоціненний досвід, не варто забувати й про соціальні гарантії.

У центральному апараті діє механізм періодичної кадрової ротації молодих працівників у межах структурних підрозділів органу. Це дає можливість молодим державним службовцям систематизувати свої теоретичні знання та вдосконалювати практичні навички в роботі.

Молодь, яка стабільно — час од часу — піднімається службовими щаблями завдяки формуванню власних ділових та професійних якостей, стає потенційними кандидатами на посади керівників структурних підрозділів органу.

Помітно молодіє керівний склад головних управлінь Держземагентства в областях — порівняно з 2011 роком кількість осіб віком до 35 років збільшилася вдвічі. Слід зазначити, що порівняно з 2011 роком зберігається частка осіб зі стажем роботи до 10 років. Ця тенденція свідчить про залучення до системи управління молодих професійно підготовлених кадрів, здатних забезпечувати ефективну діяльність земельного відомства. Між іншим, у нас створено умови для професійного зростання перспективних молодих державних службовців, яким при-

таманні такі якості як активність, цілеспрямованість, амбітність, креативність.

**— У засобах масової інформації час од часу з'являються повідомлення про зловмисні порушення земельного законодавства і хабарництво чиновниками земельної сфери в різних регіонах України. Що про це говорить статистика і яких профілактичних заходів вживає Держземагентство, щоб це зло викоренити із системи?**

— Найперше, з чого почав Голова Держземагентства України, прийшовши на посаду, — із запобігання та протидії корупції шляхом постійного контролю за діяльністю органів земельних ресурсів, зокрема, щодо вчасної видачі громадянам правоустановчих документів на землю, зменшення черг, вчасного та якісного надання адміністративних послуг населенню.

Одним із шляхів подолання корупції є створення автоматизованої системи Державного земельного кадастру. Сьогодні завдяки автоматизації процесів реєстрація більшості ділянок триває близько 5-10 хвилин, раніше на це витрачалися тижні, місяці. Відійшовши від паперових архівів, позбавилися безлічі зловживань. Занадто часто документи на землю «випадають» зникали, через що важко було встановити факти махінацій та покарати винних. Тепер це зробити неможливо, оскільки вони надійно захищені.

Держземагентством України затверджено План заходів щодо запобігання і протидії корупції та запроваджено практику невідкладного інформування його територіальними органами про факти з ознаками злочинів, які вчиняються працівниками територіальних органів земельних ресурсів.

Протягом минулого року за результатами опрацювання оперативної інформації, що надійшла від територіальних органів земельних ресурсів, а також моніторингу друкованих ЗМІ та інтернет-видань, Держземагентством Укра-

їни отримано повідомлення щодо 42 державних службовців, затриманих під час вчинення злочинів або відносно яких порушені кримінальні чи адміністративні справи за вчинення корупційних діянь.

**— А ким землевпорядна служба України сьогодні може по праву пишатися? Як заохочуєте працівників до сумлінної праці?**

— Ми пишаємося тим, що серед наших колег є працівники, яких за сумлінну працю та значний внесок у розвиток галузі торік відзначено нагородами на державному рівні.

Так, очільник нашого відомства нагороджений орденом «За заслуги» III ступеня, двом керівникам присвоєно почесні звання.

Багатьох наших колег відзначено урядовими відзнаками: Почесною Грамотою Кабінету Міністрів України — 2 осіб, подякою Прем'єр-міністра України — 2 особи, відзнаками Мінагрополітики України — 8 осіб.

За вагомих внесок у реалізацію державної земельної політики, високий професіоналізм, багаторічну сумлінну працю в органах земельних ресурсів, з нагоди професійних та державних свят протягом 2012 року нагрудним знаком «Почесний землевпорядник України» нагороджено 71 працівника органів земельних ресурсів, Грамотою Держземагентства України — 209, Подякою Голови — 258.

**— З якими навчальними закладами найтісніше працює Держземагентство України? Де працівники можуть підвищити свою кваліфікацію і яким чином?**

— Працівники центрального апарату Держземагентства України підвищують кваліфікацію в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України та у Навчально-науковому інституті післядипломної освіти Національного університету біоресурсів і

природокористування України, працівники територіальних органів земельних ресурсів — у Навчально-науковому інституті післядипломної освіти Національного університету біоресурсів і природокористування України, Львівському національному аграрному університеті, Харківському національному аграрному університеті ім. В.В. Докучаєва та в обласних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

Підвищення кваліфікації здійснюється як за професійними програмами, так і за короткостроковими семінарами.

Лави землевпорядників територіальних органів земельних ресурсів торік поповнили 178 випускників вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців у сфері земельних відносин.

**— І насамкінець, щоб Ви хотіли побажати працівникам землевпорядної служби напередодні професійного свята?**

— В Україні професія землевпорядника завжди користувалася повагою, тому що вона пов'язана з безцінним скарбом країни — землею.

Наші працівники — не лише компетентні фахівці, вони ще й мужні, сильні, сміливі люди, їхня наполеглива щоденна праця сприяє зміцненню землевпорядної служби, а, головне, раціональному використанню земель, їх відтворенню та охороні.

Тож від чистого серця вітаю всіх працівників і ветеранів землевпорядної служби України з професійним святом, бажаю всім міцного здоров'я, благополуччя, успіхів у роботі, злагоди та нових творчих звершень у справі збереження та примноження нашого безцінного багатства!

Добра і щастя вам та вашим родинам!