

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Виконав: студент 4 курсу,
групи ЕЛЗ-41

Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

Данил ГОГА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент: к.е.н., доцент
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики
НТУ «ХП»
Інна ШПОЛІТОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Публічне управління та адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Гоги Данила Дмитровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Кадрова політика в органах державного управління»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«09» квітня 2024 року № 2101-5/787

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити теоретичні аспекти кадрової політики; визначити особливості кадрової політики в органах державного управління; провести аналіз кадрової політики в публічному управлінні України, та дати характеристику об'єкту дослідження проаналізувати структуру персоналу та плинності кадрів в Центральному апараті Національної служби здоров'я України обґрунтувати методи формування кадрового резерву ЦА НСЗУ, як важливого елементу кадрової політики

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «13» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Данил ГОГА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1 Теоретична характеристика кадрової політики	7
1.2 Особливості кадрової політики в органах державного управління.	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЦЕНТРАЛЬНОГО АПАРАТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	22
2.1 Аналіз кадрової політики в публічному управлінні України, та характеристика об'єкту дослідження	22
2.2 Аналіз структури персоналу та плинності кадрів ЦА НСЗУ	27
2.3 Методи формування кадрового резерву ЦА НСЗУ, як важливого елементу кадрової політики.....	34
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

В сучасному світі, де конкурентність і ефективність стають ключовими факторами успіху для будь-якої організації, роль кадрового потенціалу стає надзвичайно важливою. Кадрова політика - це стратегічний напрям, що визначає способи управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей та завдань організації. Вона включає в себе широкий спектр питань, таких як підбір, навчання, розвиток, оцінка та мотивація персоналу. Кадрова політика не лише визначає структуру та функції персоналу, але й впливає на організаційну культуру, ефективність організації. Кадрова політика в органах влади становить основне підґрунтя для ефективного функціонування та виконання завдань державних установ. У владних органах персонал відіграє ключову роль у прийнятті рішень, здійсненні державних функцій та взаємодії з громадськістю. Відправна точка кадрової політики полягає у визначенні принципів та стратегій управління персоналом, що відповідають місії та цілям державних установ. Ця сфера є предметом пильного аналізу та вивчення через її великий вплив на функціонування владних структур та співвідношення з суспільством. Від кадрової політики залежить не лише ефективність роботи органів влади, але й їхня легітимність та відповідність інтересам громадян. Правильний підбір, підготовка, мотивація та управління персоналом є важливими елементами успішної роботи органів влади. Відбір кваліфікованих фахівців, їхній постійний професійний розвиток та високий рівень мотивації є запорукою якісної роботи та виконання державних функцій. Крім того, ефективне управління персоналом враховує потреби та інтереси працівників, що сприяє підвищенню їхньої робочої продуктивності та відчуттю власної важливості у процесі досягнення цілей установи. Окрім цього, кадрова політика в органах влади передбачає також розвиток лідерських якостей та комунікаційних навичок у керівництва, що є необхідним для побудови ефективних робочих команд та вирішення складних завдань. Отже, кадрова політика в органах влади визначається не лише їхніми функціями та завданнями, але й впливає на їхню легітимність та ефективність.

Вивчення цієї сфери є надзвичайно важливим для розуміння принципів та механізмів її функціонування та забезпечення успішної роботи органів влади, тому дана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування кадрової політики в органах державної влади.

Завдання роботи:

- 1) розкрити теоретичні аспекти кадрової політики;
- 2) визначити особливості кадрової політики в органах державного управління;
- 3) провести аналіз кадрової політики в публічному управлінні України, та дати характеристику об'єкту дослідження
- 4) проаналізувати структуру персоналу та плинності кадрів в Центральному апараті Національної служби здоров'я України
- 5) обґрунтувати методи формування кадрового резерву ЦА НСЗУ, як важливого елементу кадрової політики

Об'єктом роботи є процеси, що впливають на формування кадрової політики в органах державного управління.

Предметом роботи є механізми що формують кадрову політику в Центральному апараті Національної служби здоров'я України.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи було застосовано загальноекономічні, статистичні методи, методи порівняння та зіставлення.

Апробацію результатів дослідження проведено за допомогою участі в науково-практичній конференції.

Елементи новизни кваліфікаційної роботи:

- 1) на основі літературних джерел проведено морфологічну оцінку поняття кадрова політика, та представлено власне визначення;
- 2) за допомогою методу 360 градусів запропоновано формування кадрового резерву ЦА НСЗУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Теоретична характеристика кадрової політики

У сучасний період керівники розуміють, що персонал стає найважливішим ресурсом, здатним сформувати конкурентну перевагу організації та принести успіх у складних ринкових умовах. Об'єднати трудові зусилля працівників у єдиний потік, спрямований на досягнення цілей організації, може ефективна система управління персоналом, серцевиною якої є кадрова політика [19, с.34].

Кадрова політика - це поняття, що застосовується в кадровій сфері нашої країни, під яким розуміють ставлення організації до персоналу і сукупність способів впливу на нього заради досягнення конкретних цілей [14, с.102].

Сучасний зміст поняття "кадрова політика" полягає в такому.

По-перше, сучасна кадрова політика організації логічно впливає з місії та стратегічних цілей організації й орієнтується на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку організації. Звідси підвищені вимоги до практичності, гнучкості кадрової політики та зв'язку її з багатьма факторами внутрішнього (стилем управління і керівництва, внутрішньоорганізаційною культурою тощо) і зовнішнього середовища (ринком праці, особливостями ведення господарської діяльності в кризових умовах, розвитком і зміною законодавства тощо).

По-друге, ідеї кадрової політики формулюють вищі керівники організації (засновники, власники, топ-менеджери) і активно її розробляють.

По-третє, кадрову політику усвідомлено та послідовно втілюють як лінійні та функціональні керівники здебільшого вищого і середнього рівнів, так і професійна кадрова служба.

По-четверте, у реалізації кадрової політики провідну роль відіграє професійна кадрова служба. Вона виступає в ролі консультанта, методиста, помічника керівників, координатора, який здійснює моніторинг кадрової політики,

її результативність, а в разі потреби - ініціатора її змін. Кадрова служба розробляє проекти конкретних кадрових стратегій, сценаріїв, положень і персонал-технологій, що сприяють виконанню кадрової політики [25, с.154].

В таблиці 1.1 представлено морфологічну оцінку поняття «кадрова політика».

Таблиця 1.1 – Морфологічна оцінка поняття «кадрова політика»

№ п/п	Автор	Визначення	Ключові слова
1.	<u>Гурне Б.</u>	«... сукупність принципів, методів, форм організації формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання» [7, с. 100].	створення оптимальних умов праці
2.	Золотарьов В.	«... основний напрям у роботі з персоналом, сукупність принципів, реалізованих відділом кадрів компанії» [12, с. 89].	сукупність принципів
3.	Малиновський В.	«... сукупність правил і положень, цілей та ідей, що визначають напрям і зміст роботи з працівниками. Кадрова політика реалізує цілі та завдання управління персоналом і тому є ядром системи управління персоналом. [17, с. 226].	є ядром системи управління персоналом
4.	Падалко Г.	«... відображає моделі розвитку процесів, відносин та об'єктивних відносин персоналу, надаючи їм певні якісні характеристики, що визначають основні характеристики та принципи роботи персоналу» [21, с. 44].	відображає моделі розвитку процесів
5.	<u>Пирожков С.</u>	«... політика, головною метою якої зараз і в майбутньому є оснащення кожної посади та кожного робочого місця працівниками відповідної кваліфікації, щоб підбирати, навчати та оцінювати працівників, мотивувати їх до ефективної роботи, соціальних функцій тощо» [22, с. 124].	оснащення кожної посади працівниками відповідної кваліфікації,
6.	<u>Серьогін С.</u>	«... система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з працівниками, і це положення поширюється на весь персонал, всередині якого відбувається лідерство» [23, с. 172].	відбувається лідерство
7.	Яковенко О.	«... розроблена стратегія, що включає цілеспрямовану діяльність керівників і працівників системи управління персоналом» [26].	стратегія
8.	<u>Яцуба В.</u>	«... політика, яка розроблена з метою адекватного підбору, найму та врахування їх переміщення» [27, с. 150].	адекватний підбір, найм
Визначення автора		Кадрова політика – це набір принципів, методів, форм які використовуються для створення оптимальних умов праці персоналу з метою досягнення головної мети організації	

Усі наведені нами автори дають різні визначення кадрової політики, але кожен із них говорить, що вона спрямована на розвиток персоналу, а також визначає основний напрямок і зміст роботи з персоналом.

Кадрова політика організації відчуває суттєвий вплив від обраної поведінки керівництва організації, тому існують різні види кадрової політики, які представлено на рисунку 1.1.

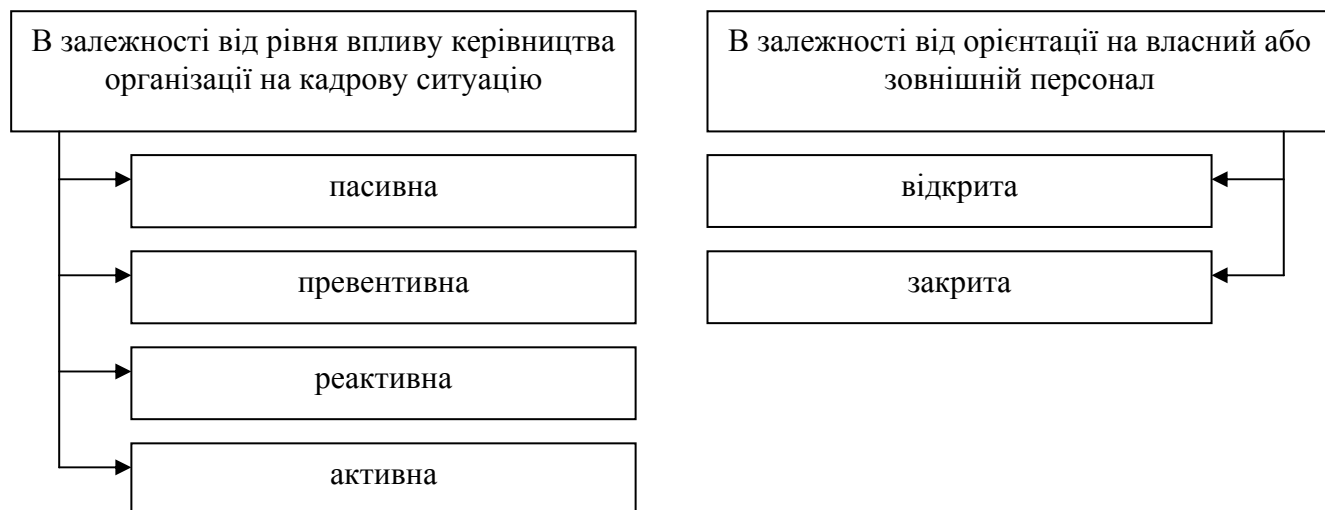


Рис.1.1 – Види кадрової політики

Джерело: [24]

За рівнем усвідомленості правил і норм, що визначають кадрові заходи, виділяють відповідні типи кадрової політики.

Пасивна кадрова політика здебільшого зводиться до ліквідації можливих негативних наслідків окремих ситуацій.

За реактивної політики контролюються поточні кадрові питання, досліджуються конфліктні ситуації та їхні причини. Реактивна кадрова політика обмежується оперативним плануванням кадрів [5, с.348].

Говорити про превентивну кадрову політику доцільно, коли в організації існують детальні короткострокові та середньострокові прогнози розвитку у сфері управління персоналом. На основі таких прогнозів виробляються напрями діяльності та конкретні заходи, проте організація не має засобів для впливу на вирішення кадрових завдань.

Найбільш прогресивним є активний тип кадрової політики. За такого типу кадрової політики головне - проводити грамотний аналіз, що враховує вплив усіх чинників, і прогнозувати можливу зміну ситуації [10, с.143].

Відкрита кадрова політика зумовлена тим, що організація взаємодіє з потенційними співробітниками для всіх позицій.

За закритої кадрової політики організація орієнтується на залучення нового персоналу на нижній рівень посад, а заміщення на позиціях середнього та вищого рівнів є прерогативою чинних працівників організації.

Кожен вид кадрової політики має свої особливості, які розглянуто в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Різновиди кадрової політики та їх характеристика

Різнovid кадрової політики	Характеристика
Пасивна	1) Керівництво організації не має програми дій щодо власного персоналу.
	2) Кадрова робота зводиться до рутинного функціонування або ліквідації «непередбачуваних і негативних наслідків, які казна-звідки звалилися».
	3) Відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації.
Реактивна	1) Керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, намагається аналізувати їхні причини, вживати заходів щодо локалізації кризових явищ.
	2) Кадрові служби проводять діагностику кадрової ситуації та вживають екстрених заходів щодо розв'язання проблем, що виникають.
	3) Проблеми при середньостроковому плануванні розвитку організації.
Превентивна	1) Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації.
	2) Програма розвитку організації ґрунтується на прогнозах потреби в кадрах, як у якісному, так і в кількісному відношеннях.
	3) Служби персоналу вживають певні заходи щодо розвитку персоналу.
	4) Проблема - розробка цільових кадрових програм.
Активна	1) Керівництво має прогноз і засоби впливу на ситуацію.
	2) Кадрова служба розробляє цільові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації та коригує виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.
Активно-раціональна	1) Керівництво має якісний діагноз кадрової ситуації та обґрунтований прогноз її розвитку, має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї.
	2) Програма кадрової роботи є складовою частиною в програмах розвитку організації.
Активно-авантюристична	1) Керівництво не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї.
	2) Плани кадрової роботи орієнтовані на досягнення цілей, але ґрунтуються на недостатньо аргументованих фактах.

Таким чином, виходячи з даних, наведених у таблиці 1, впливає, що незалежно від виду кадрової політики, будь-який із них (видів) кадрової політики спрямований на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалась би на одержання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень [18, с.154].

Порівняння відкритої та закритої кадрової політики за основними процесами управління персоналом наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика відкритої та закритої кадрової політики

№	Кадровий процес	Тип кадрової політики	
		відкрита	закрита
1	Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
2	Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в діяльність підприємства, впровадження свіжих рішень, запропонованих "новачками"	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу
3	Навчання та розвиток персоналу	Здебільшого проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду і знань	Здебільшого проводиться у <u>внутрішньокоorporативних</u> центрах або внутрішніми викладачами, сприяє формуванню єдиного "поля сприйняття",
4	Просування персоналу	Ускладнена можливість кар'єрного зростання, оскільки переважає тенденція набору вже готового персоналу зі сторони	загальних технологій, адаптоване до роботи даної організації
5	Мотивація та стимул персоналу	Перевагу віддають питанням стимулювання	Перевагу при призначенні на вищі посади віддають співробітникам підприємства, здійснюється планування кар'єри

Джерело: систематизовано автором на основі [31; 43]

Останні, як відображення державної політики щодо відтворення робочої сили, впливають на кадрову політику через регулювання ситуації на ринку праці,

а також через вимоги до забезпечення належного соціального захисту працівника [20, с.59].

Підприємствам, які підходять до створення кадрової політики більш серйозно, необхідно дотримуватися принципів, а саме, основний принцип характеризується тим, що в рівних частинах мають досягатися індивідуальні та організаційні цілі.

Головні принципи кадрової політики організації наведено в таблиці 1.4

Таблиця 1.4 – Принципи кадрової політики

Напрямок	Принципи	Характеристика
1) Управління персоналом підприємства (основний)	Однакова потреба в досягненні індивідуальних та організаційних цілей	Потреба в пошуку справедливих компромісів між адміністративним відділом і робочим персоналом
2) Підбір і розстановка персоналу	Відповідність за професійною підготовкою та досягнень індивідуальності	Можливості працівника, що відповідають обсягу робіт і відповідальності. Рівень знань необхідний для певної посади. Досвід роботи, керівні здібності та ін.
3) Створення та підготовка резерву для призначення на керівні посади	Конкурентоспроможність, перевірка знань на відповідність займаній посаді та регулярне оцінювання індивідуальних якостей і здібностей	Підбір кадрів на конкурсній основі. Створення резерву на певну посаду. Рівень відповідності кандидата на посаду в даний час. Аналіз результатів діяльності, співбесіди, виявлення тощо.
4) Оцінювання та атестація персоналу	Добір показників і кваліфікація оцінювання, виконання завдань	Система показників, що ґрунтується на цілях оцінювання, а також критеріях і частоті оцінювань. Виявлення профпридатності необхідної для певного виду діяльності.
5) Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації, самовираження і саморозвиток	Оцінка результатів діяльності
6) Мотивація та стимулювання персоналу, оплата праці	Оплата праці, що відповідає виконанню обсягу робіт і правомірне поєднання стимулів і санкцій мотивації	Потреба в систематичному перегляді посадових інструкцій, необхідних для розвитку кадрів.

Джерело: систематизовано автором на основі [31; 43]

Насамперед для створення кадрової політики організації необхідно визначити, за якими якостями і за якою ціною потрібен кадровий ресурс.

Наприклад, підприємству потрібно розставити переваги у сфері закриття вакантних посад за допомогою:

- студентів, які закінчили ВНЗ, з оплатою праці, нижчою за середньоринкову, і витрат на їхнє навчання терміном на кілька років;
- фахівців, з оплатою праці, що дорівнює середньому по ринку і вище, що включає повний соціальний пакет;
- об'єднання працівників без досвіду з досвідченими фахівцями і потенціалом керівника з відповідною винагородою [15, с.203].

Таким чином, на основі вищевикладеного можна зробити висновок, що кадрова політика - це генеральний напрямок кадрової роботи, що включає сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку.

Основними напрямами «кадрової політики» є таке:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програм розвитку персоналу з метою вирішення поточних і майбутніх завдань організації;
- розроблення мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості та задоволеності працею, створення сучасних систем добору та відбору персоналу, проведення маркетингової діяльності у сфері персоналу, розроблення програм зайнятості, посилення стимулюючої ролі оплати праці, розроблення соціальних програм тощо.

1.2 Особливості кадрової політики органах державного управління

Останніми роками у системі державного управління та місцевого самоврядування накопичилось безліч проблем. Одна з найважливіших серед них полягає у виявленні різних "лазівок" через прогалини у законодавчому

регулюванні, що призводить до неефективності системи обслуговування населення. Наприклад, відсутність чітких теоретичних та методичних принципів обслуговування, незалежна оцінка якості кандидатів на державні посади відсутня, конкурси на заміщення вакансій урядових установ мають формальний характер. Також існують проблеми у формуванні кадрового резерву та системи просування по службі, що призводить до неконкурсних призначень, і відсутність у чинному законодавстві процедур оцінки роботи державних службовців. Інші проблеми включають неефективність системи оплати праці та відсутність реальної відповідальності посадових осіб. Розв'язання цих питань потребує негайного уваги та врегулювання.

Організація роботи кадрової служби в органах державної служби, як організаційний інститут, являє собою:

- автономну спеціалізовану групу співробітників, які мають необхідну підготовку і виконують певні функції, спрямовані на досягнення поставленої мети (тобто, в нашому випадку дана функція - це вирішення питань державного значення);

- сукупність норм, правил і процедур (закони, постанови, кодекси, положення тощо), що визначають принципи, правове становище та правовий стан державного службовця, порядок вступу на державну службу, її проходження, припинення, оплати праці державного службовця та гарантій, які йому надають; а також способи впорядкування, регулювання та координації спільної діяльності державних службовців, додання їхній роботі узгодженості та цілеспрямованості;

- орган, що використовує засоби об'єднання і регламентації діяльності державних службовців в ім'я реалізації її цілей [2, с.32].

Якщо застосовувати структурні елементи схеми до організації роботи кадрової служби в державному утворенні, то:

- з'ясування завдання і формування мети - вирішення питань державного значення;

- оцінка результату - вивчення ставлення населення до органів державної влади;

- ухвалення управлінського рішення - застосування заходів щодо добору і розстановки кадрів, а також організації виконання роботи таким чином, щоб домогтися поставленої мети [21, с.10].

Вирішення більшої частини завдань державної служби пов'язане з головною частиною її системи - кадровим потенціалом, рівнем професіоналізму, особистих якостей фахівців і наполегливості в досягненні цілей. Підбір кадрів - основне завдання організаційної роботи кадрової служби органів публічної влади, що охоплює контроль за виконанням закріплених правил добору, приймання, призначення на посаду органів влади, процедур проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, навчання кадрів, атестацій, а також вироблення правил та процесу заміщення посад з урахуванням прогнозування кар'єри на основі об'єктивного оцінювання здібностей та чеснот працівників, рівня їхнього професіоналізму, знань, умінь і навичок. Для того, щоб ефективно управляти кадровим забезпеченням в органах державної та місцевої влади, необхідно спиратися на об'єктивну інформацію про стан кадрового потенціалу в окремо взятому державному органі. Ці дані можна отримати лише за допомогою соціальної діагностики, яка повинна мати системний характер.

Соціальна діагностика - процес наукового визначення та аналізування причинно-наслідкових зв'язків і взаємовідносин у суспільстві, що характеризують його соціально-економічний, морально-психологічний, медико-біологічний, культурно-правовий і санітарно-екологічний стан [9, с.11].

Цілі соціальної діагностики:

- встановлення достовірності даних про людину і навколишнє середовище;
- розроблення рекомендацій, необхідних для ухвалення організаційних рішень, соціального проектування дій з надання соціальної допомоги;
- прогнозування всіляких змін, а також їхнього впливу на інші соціальні об'єкти;

Етапи соціальної діагностики:

- 1) первинне отримання уявлення про об'єкт вивчення, виявлення його сильних і слабких сторін, а також можливих шляхів його зміни і поліпшення;

2) загальна діагностика (тобто постановка завдань, визначення складу досліджуваних ситуацій, визначення еталонних параметрів цих ситуацій, вибір конкретних методів дослідження);

3) спеціальна діагностика за кожною з узятих для поглибленого дослідження проблем, вимірювання та аналіз усіх необхідних показників;

4) виявлення проблем на основі виконаної діагностики.

У соціальній діагностиці існують певні принципи, яких необхідно дотримуватися під час дослідження кадрового забезпечення органів державного управління. Серед цих принципів дослідники виокремлюють:

- принцип об'єктивності, який полягає в неупередженому дослідженні соціального об'єкта, що відкидає всілякі відхилення від дійсності. Реалізація цього принципу може бути забезпечена правильним вибором об'єкта діагностування, вибором відповідних науково-обґрунтованих методик, різноманітністю методів соціологічного дослідження, а також систематичністю діагностики;

- принцип причинності (казуальності), що вимагає визначення причинно-наслідкових зв'язків між відомостями, отриманими в результаті соціальної діагностики. Цей принцип дає можливість під час дослідження не обмежуватися описом окремих фактів (явищ) при виявленні закономірностей їхньої появи та функціонування;

- принцип багатофакторної зумовленості являє собою комплексне врахування всіх чинників, що діють, та їхньої структури. Варто зазначити, що цей підхід не завжди підходить під умови сучасної соціальної діагностики;

- принцип комплексності, що полягає в діагностуванні соціальних явищ у синтезі величезного спектра людських стосунків, дій у різних формах їхнього прояву. Виявлення конкретних окремо взятих даних під час діагностики завжди необхідно сполучати з усім комплексом проблем;

- принцип наукової обґрунтованості, який передбачає використання системи наукових (як теоретичних, так і емпіричних) методів для вивчення кадрового забезпечення [40].

Самі по собі ці принципи не можуть повною мірою гарантувати повноти й об'єктивності результатів соціальної діагностики кадрового забезпечення. Залежно від особливостей досліджуваного питання використовують різні методи дослідження (це можуть бути як загальнонаукові методи, так і приватні).

Побудова кадрової політики в органах державної влади має свої особливості, які визначаються специфікою їхньої діяльності та завданнями, що стоять перед ними. Основні особливості цієї політики зазначено на рисунку 1.2.



Рис.1.2 - Особливості кадрової політики в органах державної та місцевої влади

Джерело: складено автором на основі [9; 32]

Отже, побудова кадрової політики в органах державної влади враховує ці особливості, спрямовані на забезпечення ефективності та легітимності їхньої діяльності.

Під час діагностики забезпечення кадрами в органах державного та місцевого управління необхідно використовувати комплекс різних методів: аналіз статистичних даних, соціологічне опитування фахівців, аналіз документації, опитування експертів тощо. При цьому гранично формалізовані відомості про кадровий склад наділяються змістовним наповненням про мотивацію співробітників, професійні орієнтації та очікування тощо. І навпаки, суб'єктивна думка держаних кадрів коригується і доповнюється відносно об'єктивними результатами опитування експертів, що стосуються загальних закономірностей кадрових процесів.

Для аналізу кадрового забезпечення в органах державного та місцевого управління можна рекомендувати три групи методів: збір інформації, її опрацювання та аналіз, визначення пріоритетів проблеми.

До першої групи методів можна віднести спостереження, аналіз документів, інтерв'ю, анкетування, обстеження, експертні оцінки тощо.

Спостереження - спеціально організоване сприйняття діагностованого об'єкта, процесу (явища) в природних умовах. З його допомогою досліджуються зовнішні прояви поведінки людини, а потім за цими даними складається уявлення про неї.

Бесіда - вербальна комунікація, яка дає змогу в бесідах, діалогах, дискусіях виявити стосунки, почуття і наміри людей, їхні оцінки та життєві позиції [9, с.73]. У бесіді можна дізнатися інформацію, яку іншими методами отримати проблематично. Бесіда як метод соціальної діагностики вирізняється цілеспрямованими спробами дослідника потрапити у внутрішній світ співрозмовника, встановити причини тих чи інших дій, дізнатися про світоглядні, моральні, політичні та інші погляди досліджуваного, його ставлення до досліджуваних проблем. Можна також зазначити, що це вельми складний і не завжди достовірний метод дослідження, тому його застосовують найчастіше як

додатковий спосіб отримання необхідних уточнень і роз'яснень щодо виявленої інформації після використання інших методів.

Інтерв'ювання - різновид бесіди, коли дослідник слідує заздалегідь підготовленим запитанням, розставляючи їх у певній логічній послідовності. Відповіді на ці запитання можна так само підготувати заздалегідь.

Анкетування - метод збору даних шляхом опитування великої кількості людей. Щодо вимог, які висувають до складання анкет, то запитання анкети мають бути простими і лаконічними, розставленими в логічно вибудованій послідовності, за можливості з варіантами відповідей «так» і «ні». Запитання можна і бажано групувати для полегшення подальшого опрацювання інформації.

Експертне опитування - різновид опитування, респондентами якого є експерти - компетентні особи, які мають глибокі знання про питання, що вивчається, і є фахівцями в одній із досліджуваних галузей [9, с.94]. Процесом опитування керують підготовлені фахівці, які обов'язково працюють у цій сфері макросоціальної роботи. Вони організують процедуру оцінювання, складають анкети-опитувальники. Оцінка досліджуваного об'єкта, ситуації тощо, таким чином, містить у собі не тільки польове дослідження, а й експертизу, тобто отримання професійної думки експертів.

Обстеження - це перевірка статусу об'єкта, що діагностується, в його природних умовах життєдіяльності. У соціальній діагностиці шляхом обстеження виявляють інформацію про соціально-економічний і соціально-демографічний статус індивідів або соціальних груп.

У макросоціальній роботі зазвичай використовують пілотні обстеження для апробації методик збирання інформації, достовірності анкетних даних та оцінювання якості протоколів спостережень. А для обґрунтування соціальних програм, а також оцінювання їхньої ефективності використовують польові обстеження, які являють собою масове збирання відомостей на конкретній території.

Метод аналізу документів. Традиційний метод аналізу документів - якісний аналіз із застосуванням логічної та інтуїтивної оцінки, а також методом

психоаналізу. Зміст документа інтерпретується за допомогою сумарної якісної оцінки, яка і визначає суть інформації, що міститься в документі.

Формалізований метод аналізу документів проводиться за допомогою переведення якісних даних у кількісні показники або ж цілеспрямованого добору даних за певним переліком запитань/за конкретний період часу, - це метод контент-аналізу. Цей метод використовують за необхідності порівняння однопорядкових даних великої кількості документів, систематизування великого матеріалу; під час вивчення мови документів та аналізу відкритого масового опитування (анкетування).

Друга група методів: аналіз проблем, чинників, що викликають проблему; взаємовпливу цих чинників, порівняння різної інформації тощо. Для зіставлення використовують нормативні еталони і стандарти, які будуть обрані як бажані показники [9, с.105]. У процесі проведення дослідження важливо виявити такі порівняння, які допоможуть визначити потенційні результати (стандарти майбутнього), на яких потім і ґрунтуватиметься прийняття стратегічних способів розв'язання соціальних проблем.

До третьої групи методів належать методи, за допомогою яких визначають ступінь важливості проблем і терміновість їх вирішення. Одним із таких методів є метод ранжування альтернатив. Експерт упорядковує всілякі шляхи розв'язання досліджуваних соціальних проблем за конкретним рангом від найменш до найбільш бажаних, що допомагає зробити найраціональніший вибір [9, с.116]. Метод дерева цілей полягає в тому, що кожну велику мету поділяють на підцілі, які стоять на шляху досягнення головної мети (при цьому поділ буде продовжуватися доти, доки не буде досягнуто рівень визначених цілей).

Правильне використання методів діагностики дає змогу ґрунтовно підвищити об'єктивність і достовірність даних, а отже, й ефективність цієї процедури.

Таким чином, об'єктивне уявлення про стан кадрового забезпечення можна отримати тільки за допомогою соціальної діагностики, що має системний характер і виявляє умови та чинники, які впливають на кадрову динаміку.

Під час діагностики кадрового забезпечення в органах державного та місцевого управління необхідно використовувати комплекс методів, що дасть можливість зіставити формалізовані відомості про кадровий склад із суб'єктивним аналізом мотивації, професійних орієнтацій та проблем, що цікавлять співробітників органів муніципального управління.

У контексті побудови кадрової політики в органах державного управління виявлено безліч проблем, що ставлять під загрозу ефективність та функціонування системи. Недоліки у кадровій політиці можуть призвести до неефективності у вирішенні завдань та недостатнього задоволення потреб суспільства. Отже, висновок полягає в тому, що для забезпечення оптимальної кадрової бази органів державного управління необхідно впровадження комплексу заходів, включаючи розробку чітких процедур підбору кадрів, створення ефективної системи оцінки працівників, забезпечення відповідальності та стимулювання успішності у роботі. Тільки такий комплексний підхід зможе забезпечити оптимальну кадрову базу, яка відповідатиме потребам і вимогам сучасного суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЦЕНТРАЛЬНОГО АПАРАТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

2.1 Аналіз кадрової політики в публічному управлінні України, та характеристика об'єкту дослідження

Кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування в Україні ще не відповідає повністю сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади досі немає чіткої стратегії розвитку персоналу, а кадровий процес часто супроводжується негативними явищами і конфліктами. Присутня нестача висококваліфікованих кадрів, недостатня трудова мотивація посадових осіб, відсутність засобів діагностики кадрової ситуації, а також оцінки і прогнозування потреб у кадрах. Більшість органів державної влади не розробляє програм розвитку персоналу для своїх кадрових підрозділів.

Кадрова політика є соціальним явищем, яке об'єктивно визначається. Це обумовлено його об'єктивним змістом - відображає об'єктивні закономірності розвитку реальних кадрових процесів і відносин в органах місцевого самоврядування, формулює сталий і повторюваний набір цілей, завдань та принципів у цих кадрових взаємозв'язках. Одночасно кадрова політика є суб'єктивною за своєю природою - за методами та технологіями формування та впровадження, оскільки реалізується людьми. Тому механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування, в значній мірі визначаються суб'єктивними чинниками - вихованням, освітою, способом мислення, традиціями, досвідом та особистими уподобаннями керівників. Важливо, щоб у справі формування муніципальної кадрової політики суб'єктивні чинники не суперечили об'єктивним.

Отже, рівень кадрів є важливим критерієм ефективності державного управління у будь-якому суспільстві. Тому необхідність розробки нової кадрової політики впливає з потреб держави та місцевих органів управління. Концепція

підготовки кадрів вищого рівня управління повинна передбачати єдиний підхід, концепцію роботи з персоналом та стратегії його розвитку, а також механізми ефективного управління персоналом.

В таблиці 2.1 наведено динаміку зміни кількості державних службовців України

Таблиця 2.1 - Динаміка зміни кількості державних службовців України

Типи державних службовців	Період			Відхилення			
	2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
				Абсолют, осіб	Відносні, %	Абсолют, осіб	Відносні, %
Посадові особи органів місцевого самоврядування	97999	84548	83465	-14534	-17,4	-1083	-1,3
Інші державні службовці	335270	295709	268370	-66900	-24,9	-27339	-10,2
Разом	433269	380257	351835	-81434	-23,1	-28422	-8,1

З таблиці видно, що в період з 2020 по 2022 рік спостерігалось загальне зменшення кількості державних службовців. У групі "Посадові особи органів місцевого самоврядування" спостерігалася втрата 14534 осіб або 17,4% відносно 2020 року і 1083 осіб або 1,3% відносно 2021 року. У групі "Інші державні службовці" зменшилася кількість на 66900 осіб або 24,9% відносно 2020 року і на 27339 осіб або 10,2% відносно 2021 року. Загальна кількість державних службовців вказує на загальне зменшення на 81434 осіб або 23,1% відносно 2020 року і на 28422 осіб або 8,1% відносно 2021 року. Ці цифри свідчать про тенденцію до скорочення кількості державних службовців протягом звітнього періоду.

Аналіз освітнього рівня державних службовців є важливим аспектом для розуміння їхньої кваліфікації та ефективності виконання службових обов'язків. Для отримання повної картини слід врахувати як загальний рівень освіти, так і

специфічність освітнього профілю, що відповідає вимогам конкретної сфери державної служби.

Важливо враховувати, що для ефективного функціонування державної служби потрібні різні рівні освіти та спеціалізовані знання в різних галузях. Наприклад, державні службовці у сфері фінансів можуть мати фахову освіту в області економіки або фінансів, тоді як службовці у сфері права можуть мати юридичну освіту.

Загальний освітній рівень державних службовців визначає їхню здатність розуміти складні проблеми, приймати обґрунтовані рішення та ефективно спілкуватися з громадськістю та іншими учасниками управління. Тому постійне навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців є важливим аспектом підтримки їхнього професійного розвитку і підвищення ефективності державного управління.

В таблиці 2.2, подано динаміку освітнього рівня державних службовців.

Таблиця 2.2 - Динаміка зміни освіти державних службовців України

Типи державних службовців	Період			Відхилення	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
				Відносні, %	Відносні, %
Посадові особи органів місцевого самоврядування	73,4	72,7	74,5	1,5	2,4
Інші державні службовці	91,9	91,8	92,3	0,4	0,5

За останні три роки в Україні відбулася динаміка зміни освітнього рівня державних службовців, що представлена у таблиці. За цей період відсоток посадових осіб органів місцевого самоврядування з вищою освітою зріс на 1,5% порівняно з 2020 роком та на 2,4% в порівнянні з 2021 роком. Щодо інших державних службовців, тут також спостерігалася певна тенденція до зростання відсотку осіб із вищою освітою, хоча вона була менш значущою - 0,4% в порівнянні з 2020 роком та 0,5% в порівнянні з 2021 роком. Ці зміни вказують на

певний позитивний рух у напрямку підвищення освітнього рівня державних службовців, що може вплинути на їхню ефективність у виконанні службових обов'язків та вирішенні суспільних завдань.

Таблиця 2.3 - Структура заробітної плати державного службовця в Україні за 2020 р.

	Основна ЗП	Додаткова ЗП	Премії	Інші виплати
за рівнем державних органів				
1-й рівень	65	26	8	0
2-й рівень	65	27	5	3
3-й рівень	64	27	7	2
4-й рівень	69	23	6	3
5-й рівень	88	7	3	3
по міністерствах, іншим центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах, місцевих державних адміністраціях				
Міністерства		29	5	3
Міністерства ТО	62	28	7	3
ЦОВВ	66	26	7	2
ЦОВВ ТО	67	23	7	3
ОДА	71	21	6	3
РДА	90	5	2	3

Розглянемо структуру заробітної плати в органах державної влади та місцевого самоврядування за такими складовими: основна заробітна плата, що включає посадовий оклад, надбавки за вислугу років та ранг державного службовця; додаткова заробітна плата, включаючи надбавку за інтенсивність праці та виконання особливо важливої роботи; премії та інші виплати (див. Таблицю 2.3). За даними таблиці, найбільший відсоток основної частини заробітної плати у загальній структурі спостерігається лише в установах 5-го рівня державних органів - 88%, районних державних адміністраціях - 90%, а в інших державних органах - від 62% до 71%. Значення додаткової частини заробітної плати варіюється в межах 21-29%, і лише в установах 5-го рівня державних органів та районних державних адміністраціях складає 7% та 5% відповідно. З усього цього можна зробити висновок, що фактично державні службовці не отримують належної мотиваційної заробітної плати, яка мала б підтримувати їх у виконанні їхніх обов'язків.

В якості об'єкту дослідження взято центральний апарат Національної служби здоров'я України, Далі ЦА НСЗУ

Національна служба здоров'я України (НСЗУ) – це орган, відповідальний за укладення договорів з закладами охорони здоров'я та закупівлю у них послуг з медичного обслуговування населення. Ця ініціатива передбачається в рамках медичної реформи, яка стартувала після підписання президентом закону у грудні. Основна мета НСЗУ полягає у забезпеченні ефективного функціонування системи охорони здоров'я.

Важливо зазначити, що НСЗУ не матиме безпосереднього доступу до бюджетних коштів для оплати медичних послуг. Замість цього, кошти будуть зберігатися на казначейських рахунках, а НСЗУ буде контролювати їх використання та дотримання умов договору з медичними закладами. У випадку лікарської помилки, МОЗ залишається відповідальним за контроль.

Починаючи з 2018 року, перші заклади охорони здоров'я у формі некомерційних комунальних підприємств підпишуть договори з НСЗУ. Це дозволить їм отримувати прямі виплати за надані медичні послуги. Заклади, які ще не автономізувалися, або чекають на цей процес, будуть фінансуватися за рахунок медичної субвенції.

Крім того, розпочнеться робота з переходу закладів спеціалізованого і стаціонарного лікування на нову модель фінансування.

ЦА НСЗУ відіграє ключову роль у координації та управлінні діяльністю організації в цілому. Основні функції центрального апарату ЦА НСЗУ включають:

Стратегічне планування: Центральний апарат визначає стратегічні цілі та пріоритети для подальшого розвитку системи охорони здоров'я в країні. Він вивчає та аналізує медичні та економічні показники, щоб визначити найефективніші напрямки реформ та інвестицій.

Управління фінансами: Центральний апарат НСЗУ відповідає за ефективне розподілення фінансових ресурсів у сфері охорони здоров'я. Це включає

укладання договорів з медичними закладами, контроль за витратами та моніторинг ефективності фінансових інвестицій.

Регулювання та нормативне забезпечення: Центральний апарат розробляє нормативні акти та стандарти для забезпечення якості та безпеки медичних послуг. Він встановлює правила функціонування медичних закладів та процедури надання медичної допомоги.

Інформаційне забезпечення: Центральний апарат НСЗУ відповідає за збір, аналіз та поширення інформації про стан системи охорони здоров'я. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо поліпшення якості медичних послуг та оптимізації ресурсів.

Співпраця зі зацікавленими сторонами: Центральний апарат встановлює та підтримує партнерські відносини з іншими галузевими установами, міжнародними організаціями та громадськими організаціями з метою спільної реалізації стратегічних цілей у сфері охорони здоров'я.

Отже, ЦА НСЗУ виконує ряд важливих функцій, спрямованих на забезпечення ефективності та якості медичної допомоги населенню України.

2.2 Аналіз структури персоналу та плинності кадрів ЦА НСЗУ

Аналіз структури персоналу в державній службі є невід'ємною частиною ефективного управління кадрами. Він допомагає оптимізувати використання ресурсів і виявити потреби в навчанні та розвитку співробітників. Шляхом вивчення складу персоналу можна оцінити ступінь різноманітності та включеності в організацію, що сприяє створенню більш репрезентативного середовища праці. Крім того, аналіз структури персоналу допомагає планувати кадровий потенціал і розробляти стратегії із залучення, розвитку й утримання талановитих співробітників. Загалом, це інструмент, який допомагає державним організаціям бути гнучкішими й адаптивнішими до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, та ефективніше виконувати свої завдання.

Фактична чисельності державних службовців, то в ЦА НСЗУ, станом на кінець 2022 року, склала 195 осіб, в 2021 – 198 осіб, а в 2020 – 216 осіб. Більш детальну структуру персоналу ЦА НСЗУ відображено у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.4 – Структура персоналу ЦА НСЗУ в 2020-2022 роках

Групи персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
Структура персоналу за статтю						
Чоловіки	57	26,39	50	25,25	47	24,1
Жінки	159	73,61	148	74,75	148	75,9
Разом	216	100	198	100	195	100
Структура персоналу за віком						
20-29 років	21	9,73	19	9,59	19	9,74
30-34 років	27	12,5	25	12,63	24	12,31
35-39 років	36	16,67	34	17,17	34	17,44
40-44 років	40	18,5	36	18,18	36	18,46
45-49 років	35	16,2	32	16,16	32	16,41
50-54 років	27	12,5	24	12,13	24	12,31
55+ років	30	13,9	28	14,14	26	13,33
Разом:	216	100	198	100	195	100
Структура персоналу за стажем роботи на державній службі						
Від 1 до 3 років	27	12,5	25	12,63	24	12,31
Від 4 до 5 років	13	6,02	12	6,06	12	6,15
Від 6 до 10 років	37	17,13	34	17,17	34	17,44
Від 11 до 15 років	43	19,91	39	19,7	39	20
Від 16 до 20 років	44	20,37	40	20,2	40	20,51
Від 21 до 25 років	26	12,04	24	12,12	23	11,79
Від 26 до 30 років	19	8,8	18	9,09	17	8,72
Більше 31 року	7	3,23	6	3,03	6	3,08
Разом:	216	100	198	100	195	100
Структура персоналу за освітнім рівнем						
Бакалавр або нижче	9	4,17	8	4,04	8	4,1
Спеціаліст	118	54,63	109	55,05	107	54,87
Магістр	86	39,81	78	39,39	77	39,49
Кандидат наук	2	0,93	2	1,02	2	1,03
Доктор наук	1	0,46	1	0,5	1	0,51
Разом:	216	100	198	100	195	100

Згідно таблиці 2.4 можна зробити висновки, що в структурі персоналу ЦА НСЗУ чітко прослідковується вплив загального тренду на скорочення кількості державних службовців, який ми спостерігали згідно з даними табл. 2.1. Також чітко спостерігається кількісна перевага робітників жіночої статі, що також

відповідає загальному стану в публічному управлінні. Щодо вікової структури, то ми бачимо досить рівномірний розподіл, без суттєвих змін протягом досліджуваного періоду. Найчисельнішою категорією за віком є державні службовці віком 40-44 роки. За стажем роботи на державній службі структура персоналу є подібною до структури за віком. Найчисельнішою категорією в цій структурі є державні службовці з досвідом роботи від 16 до 20 років. Щодо освіти, то серед персоналу ЦА НСЗУ переважну більшість становлять робітники із освітнім ступенем спеціаліст та магістр.

В даній роботі, буде проведено додатковий аналіз, осіб, яких було відібрано до резерву керівників ЦА НСЗУ, згідно показників ці особи, які мають певний досвід роботи в державній службі, необхідну кваліфікацію та освіту, необхідно додати, що НСЗУ, було утворено лише у 2018 році, тому процес відбору до резервів претендентів, почався лише 2019 року, крім того до ЦА НСЗУ було прийнято на роботу, осіб, які вже мали досвід управлінської справи в державному секторі, в таблиці 2.5, наведено дані, тих держслужбовців, які згідно критеріїв можуть потрапити до резерву керівників ЦА НСЗУ.

Таблиця 2.5 – Динаміка держслужбовців яких віднесено до управлінського резерву ЦА НСЗУ за 2020 – 2022 роки за критеріями

Критерії для претендентів на управлінський резерв	Період			Відхилення	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
				Відносні, %	Відносні, %
Кваліфікація та досвід державної служби відповідають вимогам	8	7	5	-60,0	-40,0
Недостатній досвід роботи в держслужбі, але високі лідерські якості	11	10	8	-37,5	-25,0
Кваліфікація вища, ніж вимагають функції посади	7	7	8	12,5	12,5
Разом претенденти на управлінський резерв	26	24	21	-19,0	-14,3

Джерело: складено автором за даними ЦА НСЗУ

За даними таблиці 2.5, можна визначити, що кількість осіб які в ЦА НСЗУ віднесено до керівного резерву, на протязі трьох років має тенденцію до скорочення, така ситуація могла скластися в наслідок воєнної агресії Росії проти України, оскільки дуже суттєва частина на початку воєнних дій вимушена була покинути країну, а я показав аналіз соціальної структури державних службовців в ЦА НСЗУ, велика кількість працюючих, це жінки, які мали можливість виїжджати за кордон. Тому створювати систему формування кадрового резерву в рамках удосконалення кадрової політики ЦА НСЗУ, є важливим завданням в сучасних умовах.

Надалі нами буде розраховано показники плинності кадрів, які є важливими і необхідними елементами для ефективного управління персоналом організації та фінансового планування.

Так, показник плинності кадрів дозволяє визначити стійкість кадрової бази організації та допомогти звернути увагу на організаційні недоліки та проблеми із управління персоналом. Високий рівень плинності кадрів є негативним сигналом для організації (підприємства), особливо такого функціонування якого заточене на стабільну й сталу роботу. Прикладом такої організації є Національне агентство з питань державної служби, яке є об'єктом даної роботи. Щодо сигналів, про які може казати висока плинність кадрів, то ними можуть бути проблеми із управлінням персоналом, низька задоволеність та/чи мотивація працівників, погіршення репутації організації, тощо.

Розраховувати показник плинності кадрів ми будемо за формулою коефіцієнту плинності кадрів, яка має наступний вигляд:

$$K_{п.кадрів} = (K_з / Ч_{ср}) \times 100\% \quad (3.1)$$

де, $K_{п.к}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$K_з$ – кількість звільнених працівників;

$Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників за певний період роботи (в випадку нашого дослідження таким періодом буде рік).

Для визначення коефіцієнту обороту кадрів по прийому на службу використовуємо аналогічну формулу, але замість показника кількості звільнених працівників, використовуємо суму показників кількості прийнятих та звільнених працівників. Отримані результати відображені в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.2 – Плинність кадрів та оборот кадрів по прийому в ЦА НСЗУ в період 2020-2022 років

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
				2022 до 2020		2022 до 2021	
				Абсолют. осіб	Віднос, %	Абсолют, осіб	Віднос., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	216	198	195	-21	-9,72	-3	-1,52
Прийнято працівників, осіб	7	3	10	3	42,86	7	233,33
Звільнено працівників, осіб	25	6	6	-19	-76	0	0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	11,57	3,03	5,13	-6,44	-55,66	2,1	69,31
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому, %	14,81	4,55	8,21	-6,6	-44,56	3,66	80,44

Як бачимо з наведених у таблиці даних, загалом плинність кадрів в ЦА НСЗУ знаходиться в межах норми, хоча й є помітним вплив тенденції кадрової політики в публічному управлінні цього періоду на скорочення чисельності кадрів, який розглядався на початку цього розділу, відповідно до якого в 2020-2021 роках відбувалося досить різке зменшення кількості державних службовців, але в 2021-2022 роках спочатку відбулося певне зменшення темпів, яке в 2022 році перейшло навіть в набір нових кадрів.

Показник заробітної плати дозволяє організації визначити середню заробітну плату працівників, яка є важливим фактором у приверненні та утриманні талановитих, професійних і компетентних працівників. Якщо середня заробітна плата організації є нижчою за середню заробітну плату на ринку праці, то така організація може зіштовхнутися із труднощами з набору персоналу та його утриманням або ж із залученням менш компетентних та менш професійних

працівників, що, в свою чергу, може вплинути на ефективність функціонування такої організації. Також розрахунок показника заробітної плати дозволяє організації виявити ймовірне не співпадіння між рівнем заробітної плати та продуктивністю працівників, що може свідчити про потребу в удосконаленні процесів операційної діяльності та управління персоналом. Саме тому в Таблиці 2.6 ми розглянемо зміну показника середньої заробітної плати державних службовців ЦА НСЗУ залежно від їхньої категорії протягом 2020-2022 років.

Таблиця 2.6 – Зміна показника середньої заробітної плати державних службовців ЦА НСЗУ протягом 2020-2022 років залежно від категорії

Категорія державних службовців	Середня заробітна плата в 2020 році, тис. грн.	Середня заробітна плата в 2021 році, тис. грн.	Середня заробітна плата в 2022 році, тис. грн.	Відхилення			
				2022 до 2020		2022 до 2021	
				Абсолют., тис. грн.	Віднос., %	Абсолют., тис. грн.	Віднос., %
А	53,6	71,9	89,5	35,9	166,98	17,6	124,48
Б	37,8	36	35,4	-2,4	93,65	-0,6	98,33
В	27,2	23,3	28,1	0,9	103,31	4,8	120,6

Як бачимо, відповідно до даних Таблиці 2.6, показники середньої заробітної плати державних службовців ЦА НСЗУ перевищували показники середньої заробітної плати загалом в Україні у відповідні роки (за даними Пенсійного фонду України), що в свою чергу говорить про те, що дане служба є привабливим місцем роботи для професійних, талановитих та досвідчених робітників, для яких фактор матеріального (фінансового) забезпечення відіграє важливу роль у виборі місця роботи, що, в свою чергу, має позитивно відобразитися на ефективності діяльності ЦА НСЗУ. Підтверджує цей твердження той факт, що держслужбовці категорії «А» та «В» отримали найбільше збільшення заробітної плати протягом досліджуваного періоду, що говорить про проведення політики залучення нових, можливо молодих, фахівців конкретних напрямів діяльності. Скорочення зарплати держслужбовців категорії «Б», скоріш за все говорить нам про стимулювання зменшення чисельності персоналу, який ми спостерігали.

Аналіз персоналу для визначення кадрового резерву являє собою систематичне і всебічне дослідження кадрового складу компанії з метою виявлення потенційних кандидатів, здатних зайняти ключові позиції в майбутньому. На початку аналізу необхідно визначити критерії, які будуть використовуватися для оцінки персоналу, такі як професійні навички, лідерські якості, комунікативні здібності та стратегічне мислення. Потім слід провести оцінку наявного персоналу з урахуванням цих критеріїв, використовуючи різні методи, як-от асесмент-центри, 360-градусний зворотний зв'язок, а також аналіз результатів роботи та досягнень співробітників. Важливим етапом є ідентифікація потенційних кандидатів, які володіють необхідним потенціалом для розвитку і просування кар'єрними сходами. Нарешті, розробка індивідуальних планів розвитку і навчання для цих співробітників допоможе їм розвинути необхідні навички та якості, щоб успішно зайняти ключові позиції в майбутньому, забезпечуючи тим самим надійний кадровий резерв для компанії.

На сьогодні виникають проблеми зі створенням кадрового резерву в державній службі з низки причин. По-перше, однією з основних проблем є брак системи ефективного добору та відбору кадрів, що призводить до недооцінки потенціалу молодих спеціалістів і скорочення можливостей для їхнього розвитку та просування. По-друге, бюрократичний тягар і складні процедури в державних установах можуть сповільнити процес ідентифікації та розвитку потенційних лідерів, а також створення індивідуальних планів розвитку. Крім того, нерідко спостерігається відсутність механізмів мотивації та стимулювання співробітників, що може знизити інтерес до роботи в державному секторі та призвести до відтоку талановитих кадрів до приватного сектору. Нарешті, соціально-економічні умови, що змінюються, і технологічні трансформації вимагають нових навичок і компетенцій, що означає необхідність постійного оновлення кадрового резерву та адаптації до нових викликів. Ці чинники в сукупності призводять до того, що створення кадрового резерву в державній службі стає складнішим і потребує системних змін в управлінні персоналом.

2.3 Методи формування кадрового резерву ЦА НСЗУ, як важливого елемента кадрової політики

Формування резерву державних службовців у контексті кадрової політики в державній службі є комплексним процесом, спрямованим на підготовку кваліфікованих кадрів, здатних зайняти ключові позиції в державних органах. Ідентифікація потенційних кандидатів являє собою процес виявлення співробітників з високим потенціалом для заняття керівних посад у державній службі. Це може включати як оцінку поточних співробітників на основі їхніх професійних досягнень і лідерських якостей, так і залучення зовнішніх фахівців через конкурсні відбори та спеціальні програми.

Навчання і розвиток кандидатів спрямовані на зміцнення їхніх професійних навичок, розвиток лідерських якостей і поглиблення знань, необхідних для ефективної роботи на керівних позиціях. Це може включати проведення спеціалізованих навчальних програм, участь у майстер-класах, тренінгах і семінарах з управління, законодавства та інших аспектів державної служби.

Надання менторської підтримки та індивідуального коучингу відіграє важливу роль у розвитку потенціалу кандидатів. Ментори, які часто мають досвід роботи на високих посадах, допомагають учасникам резерву розвивати свої лідерські якості, орієнтуючи їх на шляху до кар'єрного зростання та успіху.

Ротація та практика на різних посадах надають учасникам резерву можливість отримати різноманітний досвід роботи в різних сферах державної служби. Це допомагає їм розширити свій кругозір, зрозуміти особливості різних аспектів управління та набути необхідного досвіду для ефективного виконання майбутніх завдань.

Оцінка та відбір найбільш підходящих кандидатів є заключним етапом формування резерву державних службовців. На цьому етапі проводиться комплексна оцінка професійних і лідерських якостей кожного кандидата, і найбільш підходящі з них обираються для зайняття ключових позицій у державних органах. Метою формування резерву державних службовців є

створення кадрового потенціалу, здатного ефективно управляти державним апаратом і розв'язувати широкий спектр актуальних завдань і викликів, з якими він стикається. Цей процес спрямований на забезпечення державного апарату компетентними та висококваліфікованими кадрами, готовими до дії в різних галузях державної діяльності.

Резерв державних службовців повинен бути здатний ефективно реагувати на мінливі умови і вимоги, що пред'являються до державної служби в сучасному світі. Ці вимоги можуть включати в себе різноманітні соціально-економічні виклики, політичні зміни, а також технологічні інновації, що впливають на способи роботи державних органів.

Крім того, резерв державних службовців повинен володіти не тільки професійними навичками, а й високими моральними та етичними стандартами, що сприяють ефективному та відповідальному управлінню. Ці якості особливо важливі в контексті забезпечення прозорості, чесності та ефективності державної діяльності. Таким чином, створення резерву державних службовців є ключовим елементом кадрової політики в державній службі, спрямованим на забезпечення стабільності, ефективності та розвитку державного апарату в умовах сучасного світу.

Для оцінки потенційних державних службовців ЦА НСЗУ можна обрати метод 360-градусний зворотний зв'язок - це метод оцінки, який включає збір зворотного відгуку від різних сторін щодо роботи конкретного співробітника, включаючи його керівника, підлеглих, колег та інших зацікавлених сторін. Для оцінки держслужбовців цей метод можна впровадити наступним чином, як зазначено на рисунку 2.1.

Для формування резервів керівних кадрів у ЦА НСЗУ необхідно розробити чіткі критерії оцінки держслужбовців. Цей процес починається з аналізу потреб організації, у результаті якого визначаються ключові компетенції та навички, необхідні для успішного управління. Далі виокремлюються конкретні критерії оцінювання, які мають бути вимірними та об'єктивними. Розроблені інструменти

оцінювання, як-от анкети, інтерв'ю або асесмент-центри, використовуються для проведення оцінювання співробітників.

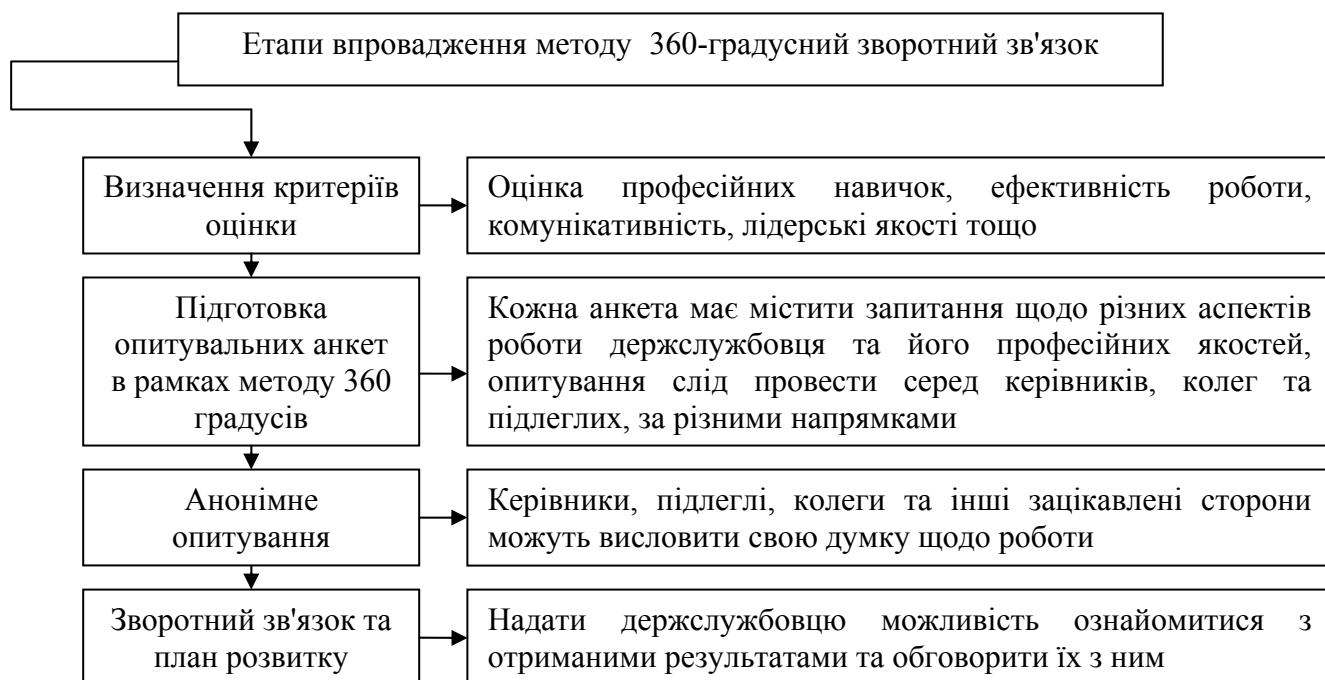


Рис. 2.1 - Етапи впровадження методу 360-градусний зворотний зв'язок
Джерело: розроблено автором на основі [23, 31]

При впровадженні методу 360 градусів для вибору претендентів до управлінського резерву в державній службі необхідне залучення різнобічних учасників. Насамперед, це можуть бути високопосадовці або управлінці, які мають досвід в оцінюванні кандидатів на керівні позиції та добре розуміння вимог і цілей організації. Крім того, слід залучити безпосередніх колег і підлеглих потенційних кандидатів, оскільки їхня думка може бути важливою під час оцінювання навичок і лідерських якостей претендентів. Також доцільно долучити представників відділу кадрів або фахівців з оцінювання персоналу, які володіють необхідними навичками та досвідом для ефективного проведення процесу оцінювання та аналізу результатів. Така багаторівнева участь допоможе забезпечити об'єктивність і повноту оцінки кандидатів, а також збільшить шанси на формування якісного управлінського резерву. Для цієї мети необхідно

розробити анкету, для опитування всіх учасників цього процесу, (анкету внесено в додаток А), анкета складається з дванадцяти складових, які наведено на рисунку 2.2



Рис. 2.2 - Складові анкети для реалізації методу 360 градусів

Джерело: Складено автором

Після проведеного опитування за допомогою методу 360 градусів, можна переходити до наступного етапу формування кадрового резерву: виявлення ключових посад, тобто тих посад, які серйозно впливають на діяльність ЦА НСЗУ. Для комітету важливо, хто обіймає ці посади, оскільки їхній внесок у досягнення стратегічних та організаційних цілей надзвичайно високий.

Такими посадами, є посади керівників стратегічних підрозділів, начальники відділів, а також окремі посади нижчих шаблів кар'єрних сходів, наприклад, головні та провідні фахівці.

При виявленні оптимального чисельного складу кадрового резерву потрібно брати до уваги такі показники, як зазначено на рисунку 2.3.

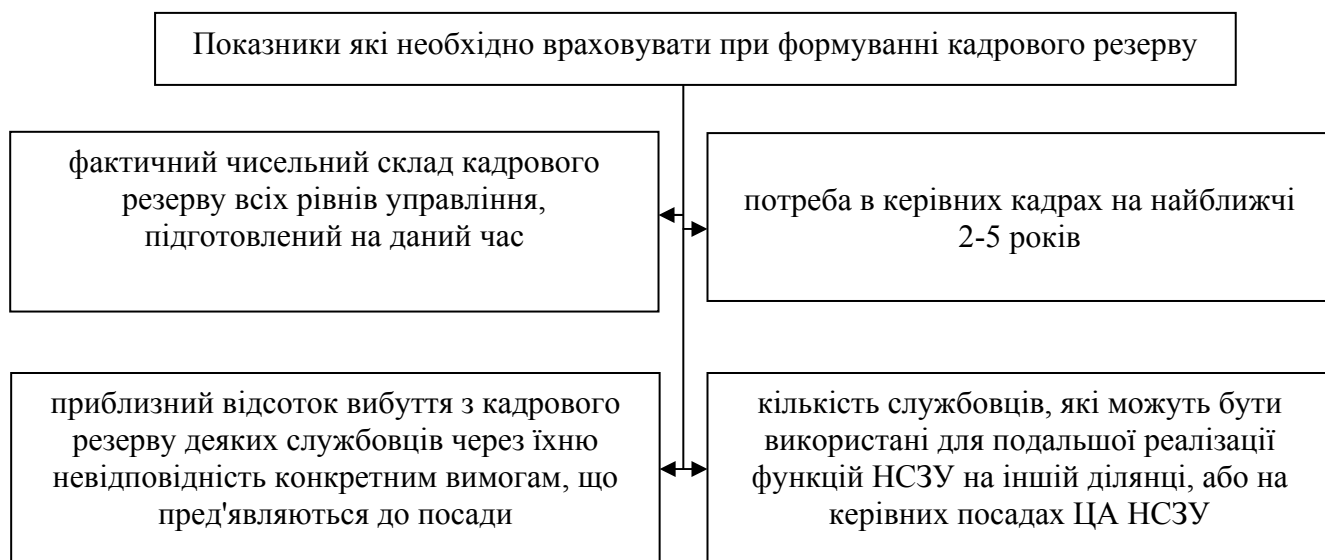


Рис.2.3 - Показники які необхідно враховувати при формуванні кадрового резерву

Джерело: Складено автором

Точний розрахунок чисельності кадрового резерву дає змогу скоротити зайві фінансові витрати.

При цьому необхідно брати до уваги той факт, що за час перебування в кадровому резерві держслужбовець проходить значну підготовку на заплановану посаду, яка відповідає отриманій ним кваліфікації; перебування працівника в

резерві з урахуванням необхідного часу його підготовки може займати від 1 до 5 років.

Відсутність врахування вікового фактора призводить до плинності кадрів і негативних результатів при формуванні резерву. Як правило, час перебування в резерві перевищує оптимальні строки, що особливо негативно позначається на працівниках, які пройшли весь курс підготовки у складі резерву [22, с.100].

Практика свідчить, що відсутність реальних перспектив кар'єрного зростання в ряді випадків знижує трудову активність фахівців, які перебувають у резерві.

Резерв співробітників має бути гранично мобільним. Це дасть можливість керівництву ЦА НСЗУ маневрувати під час призначень на посаду в разі невідкритої вакансії.

Плануючи кадровий резерв, слід визначити, які посади є основними для ЦА НСЗУ наразі, а й усвідомити, які з них знадобляться за рік, 3 або 5 років.

У значній кількості випадків складно охарактеризувати організаційну структуру, проте можна спрогнозувати, які посади відіграватимуть основну роль в аналізі стратегії розвитку ЦА НСЗУ, динаміки зовнішнього середовища, змін у кадровому забезпеченні ЦА НСЗУ [26, с.117].

Структура кадрового резерву буде оптимальною, якщо вона відображає всі рівні управління і відповідає структурі посад, які можуть бути зайняті працівниками, що вступають до резерву.

Структура резерву працівників обумовлюватиметься відповідним рівнем управління та номенклатурою, тобто переліком посад, право призначення на які мають лише керівники певного рангу.

У резерві кожної номенклатури відповідний керівник структурного підрозділу встановлює права та обов'язки посадових осіб, які відповідальні за формування та підготовку резерву [31, с.92].

Наступний етап пов'язаний із визначенням вимог до майбутніх керівників структурних підрозділів. Цей етап відіграє ключову роль у процесі підготовки резерву. Без усвідомлення того, якими компетенціями (якостями) повинні

володіти службовці ЦА НСЗУ, які обіймають основні посади, фахівці кадрової служби не можуть вибрати найкращих потенційних наступників, сформулювати плани їхнього подальшого розвитку і проаналізувати готовність зайняти плановану посаду [28, с.436]. З таких вимог складається «портрет ідеального держслужбовця» нового типу.

Керівний склад ЦА НСЗУ повинен розуміти, які якості будуть потрібні для затвердження на дану посаду службовця через певний період часу [42, с.240].

При створенні «ідеального портрету» майбутнього керівника необхідно володіти певною інтуїцією, оскільки буде потрібно передбачити і спрогнозувати, які якості будуть потрібні співробітнику, який обійматиме цю посаду, через 3 - 5 років.

Надати допомогу в розв'язанні цієї проблеми можуть консультанти, експерти, науковці, які спеціалізуються в галузі підготовки кадрів і спеціально займаються питаннями управлінського прогнозування [72, с.278].

Відбір відбувається стосовно конкретної ключової посади з урахуванням щонайменше трьох основних критеріїв:

1) відповідність персональних характеристик кандидата профілю ідеального працівника для конкретної посади. На цьому етапі зазвичай застосовують метод експертних оцінок, але він є суб'єктивним. Однак ступінь суб'єктивності цього методу можна знизити завдяки наданню оцінювачам додаткових матеріалів і розширенню їх числа. Але це вступає в протиріччя з принципом конфіденційності. Альтернативним методом виступає психологічне тестування. Цей спосіб оцінки підвищує об'єктивність оцінок, викликає потребу активної участі оцінюваних працівників, що не завжди бажано;

2) результат роботи на обійманій на даний момент посаді та на обійманих раніше посадах. Джерелом інформації про роботу слугують підсумки ділової оцінки персоналу, результати атестації, кваліфікаційний іспит та інші відомості з особової справи працівника;

3) ступінь готовності кандидата, визначення якої найскладніший показник у доборі кандидатів. Часто тут використовується інтуїція, яка заснована на багаторічному досвіді працівників кадрової служби [61, с.46].

У ближній оперативний резерв ставлять держслужбовців, які володіють не дуже високим рівнем розвитку потенціалу, але їхній поточний рівень розвитку компетенції дає змогу призначити їх на нові позиції, якщо є така потреба. Далекий оперативний резерв - це держслужбовці, які потребують довготривалого і систематичного навчання з перспективою надалі бути просунутими на більш високі посади ЦА НСЗУ. Службовців, чий потенціал і рівень розвитку компетенції зовсім низький, до кадрового резерву не включають [33, с. 364].

Абсолютно всі категорії резервістів мають необхідність у спеціальному навчанні. Логічно, що тривалість і напрями програм навчання для кожної категорії різні. Відповідно варіюватимуться і витрати на працівників різних категорій резерву. Приміром, якщо система кадрового резерву сформована й успішно діє, фактичні витрати перетворюються на довгострокові вкладення, а це інвестиції в кадри держслужби.

Програма навчання створюється не для вироблення конкретних професійних навичок, а для формування та розвитку певного типу мислення і поведінки. Це характерно для програм, які спрямовані на професійний розвиток персоналу (наприклад, молодих службовців до 1 року роботи, взятих до кадрового резерву) [55, с.216]. Ефективність цієї програми доволі складно виміряти напряму, оскільки її результати розраховані на довгостроковий період і пов'язані з поведінкою та свідомістю людей, що не піддаються оцінці.

Під ефективністю програми розуміється створення організаційних, кадрових, інформаційних, фінансових умов для подальшого розвитку державної служби, підвищення ефективності діяльності держслужбовців, які перебувають у кадровому резерві.

Під час розвитку та навчання кадрового резерву можливі помилки, які призведуть до додаткових витрат:

- незбалансована структура резерву, тобто відображення не всіх рівнів управління в структурі посад, які також входять до кадрового резерву;
- відсутність спадкоємності в процесі відбору, навчання та мотивації;
- брак гідних проєктів для резервістів;
- демотивація резервістів [40, с.532].

Організація підготовки планів розвитку виробляється на основі зіставлення характеристик кожного резервіста з «портретами ідеального працівника» нового типу. Для цього необхідно оцінити кандидата за критичними параметрами для цієї посади, тобто за складовими елементами «портрета ідеального керівника» нового типу.

У результаті зіставлення характеристик наступника та ідеального керівника стає визначення областей розвитку - показників, за допомогою яких визначається невідповідність кандидата стандартам «ідеалу». План розвитку має містити заходи, спрямовані на ліквідацію отриманого розриву, а також терміни їх реалізації. Плани готуються кадровою службою і затверджуються керівником ЦА НСЗУ [23,с.278].

Реалізація планів підготовки наступника вимагає участі трьох зацікавлених сторін - самого службовця, кадрової служби та керівництва ЦА НСЗУ.

Розвиток передбачає, насамперед, активну і позитивну участь самого держслужбовця. У зв'язку з цим керівництво ЦА НСЗУ повинно розуміти, що реалізація плану вимагатиме від нього додаткових часових витрат, інтелектуальних і фізичних зусиль, тому потрібна сильна мотивація.

Під час побудови індивідуального плану розвитку враховують як кар'єрні уподобання держслужбовця, так і наявний рівень розвитку його компетенцій, індивідуальні психологічні особливості, планують програму навчання працівника [33, с.103].

В практиці шляхи вдосконалення технологій роботи з управлінським кадровим резервом можливі у трьох напрямках:

- по-перше, набуття професійних навичок;
- по-друге, набуття менеджерських навичок;

- по-третє, набуття необхідного управлінського досвіду.

Розуміючи, на яку посадову позицію готується держслужбовець, і, оцінивши, яких знань йому наразі бракує, щоб бути ефективним на вищій посаді, залишається визначити, якими знаннями та навичками необхідно його забезпечити. Методи розвитку можуть бути найрізноманітнішими: тренінги, наставництво, самонавчання, участь у спеціальних проектах, індивідуальні консультації з фахівцями з розвитку. Усе ж необхідно зазначити, що підхід до розвитку кожного резервіста повинен мати комплексний характер і важливо, щоб держслужбовець відчував постійну увагу до процесу свого зростання з боку керівництва. Витрати на вибір методів підготовки кадрового резерву складаються аналогічно розрахунку витрат на навчання персоналу [10, с.12].

Можливими мотиваторами можуть бути: бажання прагнути до досконалості, орієнтація на набуття нових знань і навичок, участь у проектному управлінні, розширення соціальних контактів тощо.

Грамотно підібраний метод мотивації кадрового резерву зменшує ризик того, що після вкладення певних коштів у розвиток держслужбовця, він може піти з організації, оскільки завдяки особливій увазі з боку керівництва зростає не тільки його професіоналізм, а й його самооцінка та ринкова вартість. Виходячи з цього, необхідно сказати, що перш ніж розпочати розвиток працівника, варто провести з кожним резервістом індивідуально бесіду, обговорити перспективи його можливого кар'єрного зростання і зобов'язань перед ЦА НСЗУ. Не виключено, що є сенс укласти з резервістом контракт, який визначатиме обов'язки сторін.

Необхідно визначити, що НСЗУ, це орган, який має специфічну діяльність, і керівники цієї державної структури, мають освіту в сфері охорони здоров'я, однак, для більш ефективної роботи, їм потрібна додаткова освіта, для того, щоб мати навички з управління фінансовими ресурсами НСЗУ, тому для відбору до керівного резерву, перш за все людей з медичною освітою, необхідно направляти на додаткове навчання з менеджменту.

З погляду бюджетування витрат, необхідно передбачити їхнє зростання, пов'язане з підвищенням заробітної плати перспективному держслужбовцю, сформувавши бюджет резерву підвищення оплати праці, який розділяється на такі напрямки: заплановане підвищення оплати праці діючим держслужбовцям (кар'єрне зростання) і запровадження нових високооплачуваних посад.

Багато що в реалізації плану розвитку залежить від керівництва, зокрема від безпосереднього керівника, оскільки він:

- розпоряджається необхідними для розвитку ресурсами;
- більшою мірою визначає, як розпорядитися робочим часом резервіста;
- безпосередньо впливає на мотивацію резервіста.

Здійснення загального контролю над функціонуванням процесу підготовки наступника, насамперед, є безпосередньою роллю керівника.

Наступним технологічним етапом удосконалення роботи з управлінським кадровим резервом є оцінка прогресу розвитку.

Щороку управління кадрової політики проводить формальну оцінку прогресу наступника, під час якої детально обговорюється робота наступника. Результатом оцінки може стати коригування плану розвитку або зміна складу наступників[7, с.272].

Призначення «резервату» на нову посаду є заключним етапом. Під час визначення готовності наступника беруть до уваги результати реалізації плану розвитку, роботу на займаній посаді, авторитет у колективі, зрілість тощо. Кульмінацією всього процесу підготовки наступника є ухвалення рішення про готовність обійняти основну посаду, однак, наукових методів, які б полегшували ухвалення цього рішення, дотепер не існує, чинники, що визначають якість цього рішення: практика, знання людей, досвід, інтуїція керівників [8, с.118].

Під час підбору персоналу ЦА НСЗУ часто стикається з нестачею кваліфікованих кадрів, підготовлених належним чином для роботи. ЦА НСЗУ змушений брати на роботу молодих спеціалістів або спеціалістів реального сектору економіки і витрачати час на їхню додаткову підготовку, на набуття ними

необхідних навичок, умінь і компетенцій, а часу, як правило, на це немає. Отже, ЦА НСЗУ потрібні «готові» фахівці.

Це завдання можна розв'язати, створивши своєїрідну базу даних талановитих, активних, амбітних кандидатів, які бажають працювати в ЦА НСЗУ; людей, які мають стратегічне мислення і здатність вийти за рамки традиційних підходів; навчання їх необхідним навичкам та компетенціям, і, зрештою, створення резерву управлінських кадрів - команди професійних менеджерів у сфері управління коштами міністерства охорони здоров'я[8,с.120].

Одним із реальних механізмів створення висококваліфікованого кадрового складу в ЦА НСЗУ є ротація кадрів, оперативне маневрування наявними кадровими ресурсами, насамперед, резерву керівних кадрів. Пересування кадрів у порядку ротації сприяє оптимальному розставленню кадрів, особливо там, де обмежені місцеві джерела кадрового поповнення.

Своєчасне переміщення перспективних працівників, які заміщають посади, дає можливість їм накопичувати досвід роботи в різних структурах влади.

Але забезпечувати ротацію управлінських кадрів між різними рівнями НСЗУ практично неможливо, оскільки під ротацією в органах державної влади розуміють переміщення на інші посади державної служби, а правового механізму такого роду переміщень не визначено.

Таким чином, дослідження, свідчить про те, що в проблемі, пов'язаній із технологіями формування управлінського кадрового резерву ЦА НСЗУ пріоритетними є такі напрями.

По-перше, подальше застосування і використання в практиці інноваційних кадрових технологій, включно з методами і способами добору, розміщення, ротації та висунення держслужбовців, узятих в управлінський кадровий резерв.

Створення реальних можливостей у виконавчо-розпорядчому органі влади, кар'єрного зростання фахівців (соціальних ліфтів) і сприяння їхньому висунанню на вищі посади на конкурсних засадах. Створення ефективного механізму відбору креативних кадрів в ЦА НСЗУ.

По-друге, планомірне оновлення кадрового складу шляхом залучення (запрошення) в центральний апарат Національної служби здоров'я України найкваліфікованіших фахівців, які мають досвід роботи в сфері охорони здоров'я, органах державної влади, установах, бізнес-структурах. Здійснення на конкурсних засадах ротації кадрового складу шляхом переведення держслужбовців, які перебувають в управлінському кадровому резерві, з однієї найнижчої посади на іншу вищу державну посаду. Формування управлінського кадрового резерву на конкурсній основі та ефективне його використання [24, с.145].

По-третє, подальше вдосконалення системи випереджального професійного розвитку держслужбовців, включених до управлінського кадрового резерву. Ця система має включати в себе професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування відповідно до сучасних навчальних програм і методик професійного навчання для забезпечення кадрами центрального апарату національної служби здоров'я України.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика включає в себе систему стратегій, процесів і практик, спрямованих на ефективне управління персоналом організації з метою досягнення її стратегічних цілей і забезпечення успішного функціонування в довгостроковій перспективі.

Відмінності в кадровій політиці державної служби та бізнесу пов'язані з їхніми цілями, пріоритетами та специфікою діяльності. У державній службі основна увага приділяється забезпеченню виконання функцій держави, обслуговуванню громадян і суспільства, а також реалізації державної політики. Кадрова політика в цій сфері часто орієнтована на забезпечення громадянських прав і свобод, дотримання законності, ефективне використання бюджетних ресурсів і забезпечення стабільності державних структур.

Таким чином, хоча деякі аспекти кадрової політики можуть бути спільними для державної служби та бізнесу (наприклад, залучення та розвиток кваліфікованих спеціалістів), їхні основні пріоритети та методи роботи можуть суттєво відрізнятися залежно від специфіки та цілей діяльності кожної організації. У сучасних умовах кадрова політика в державній службі відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та якості надаваних державних послуг. Державні організації стикаються з різноманітними викликами, такими як управління ресурсами, розв'язання соціальних та економічних проблем, а також підтримання законності та суспільної довіри. У цьому контексті важливо мати кваліфікований і вмотивований персонал, здатний ефективно реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей державної політики. Кадрова політика дає змогу державним структурам залучати спеціалістів із потрібними компетенціями, забезпечувати їхній розвиток і кар'єрне зростання, а також створювати умови для збереження досвідчених співробітників. Це сприяє підвищенню ефективності роботи державних органів, підвищенню рівня обслуговування громадян і зміцненню довіри до державної влади. Таким чином, кадрова політика є невід'ємною складовою успішного функціонування державної служби в сучасному світі.

В другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, було проведено аналіз персоналу Центрального апарату Національної служби здоров'я України. Центральний апарат національної служби здоров'я України виконує низку ключових функцій, серед яких можна виділити такі: визначення стратегічних пріоритетів і розробка нормативних актів для поліпшення системи охорони здоров'я, забезпечення дотримання законодавства і стандартів у галузі медицини, а також контроль за ефективним витрачанням бюджетних коштів, сприяння узгодженості та співпраці між державними, регіональними та місцевими органами охорони здоров'я для забезпечення ефективного функціонування всієї системи охорони здоров'я країни. У структурі персоналу Центрального апарату Національної служби здоров'я України чітко простежується вплив загального тренду на скорочення кількості державних службовців. Також відзначається переважання жіночої статі серед робітників, що відповідає загальній ситуації в публічному управлінні. Щодо вікової структури, можна спостерігати досить рівномірний розподіл без суттєвих змін протягом досліджуваного періоду. Найчисельнішою категорією за віком є державні службовці віком 40-44 роки. За стажем роботи на державній службі структура персоналу подібна до структури за віком, де найбільш чисельною є категорія державних службовців з досвідом роботи від 16 до 20 років. Щодо освіти, серед персоналу Центрального апарату Національної служби здоров'я переважну більшість складають робітники з освітнім ступенем магістра.

Протягом трьох років кількість осіб, віднесених до керівного резерву в Центральному апараті Національної служби здоров'я України, скоротилася. Така ситуація може бути наслідком воєнної агресії Росії проти України, оскільки значна частина осіб на початку воєнних дій була змушена покинути країну. Тому розробка системи формування кадрового резерву в рамках удосконалення кадрової політики Центрального апарату Національної служби здоров'я України є важливим завданням в сучасних умовах. Щодо показників плинності кадрів, можна сказати, що вони знаходяться в межах норми, з середнім показником у 2020-2022 роках 6,5%.

У відповідних роках показники середньої заробітної плати державних службовців Центрального апарату Національної служби здоров'я України перевищували середні показники заробітної плати загалом в Україні (за даними Пенсійного фонду України). Це свідчить про те, що дана служба є привабливим місцем роботи для професійних, талановитих та досвідчених працівників, для яких фінансовий аспект відіграє важливу роль у виборі місця праці.

На цій основі, та на тлі перебудови державної служби, було запропоновано удосконалення формування управлінського резерву центрального апарату НСЗУ. З цією метою, було б корисно на першому етапі формування резерву використовувати метод 360 градусів, який дозволяє, за допомогою опитування різних категорій співробітників претендента на кадровий резерв, виявити його фахові компетентності, лідерські якості та інші навички, задля формування якісного складу управлінського резерву.

Резерв державних службовців повинен мати здатність ефективно реагувати на змінні умови і вимоги, що ставляться перед державною службою в сучасному світі. Ці вимоги можуть включати різноманітні соціально-економічні виклики, політичні трансформації та технологічні інновації, які впливають на методи роботи державних органів.

Крім того, резерв державних службовців повинен володіти не лише професійними навичками, а й високими моральними та етичними стандартами, які сприяють ефективному та відповідальному керівництву. Ці якості особливо важливі для забезпечення прозорості, чесності та ефективності державної діяльності. Таким чином, створення резерву державних службовців є ключовим аспектом кадрової політики в державній службі, спрямованим на забезпечення стабільності, ефективності та розвитку державного апарату в умовах сучасного світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 країн: держслужбовці vs громадяни. Інфографіка. Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ». 2017. Режим доступу до ресурсу: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2158153-10-krain-derzsluzbovci-vs-gromadani-infografika.html.
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / Авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. К.: НАДУ, 2012. 72 с.
3. Дяченко Н. Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 1. С. 203-210.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т / за ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). URL: <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx>.
5. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.
6. Жовнірчик Я.Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. Наук. вісник Академії муніципал. управління: Серія "Управління". Вип. 3 Держ. упр. та місц. самовр. Заг. ред. В.П. Присяжнюка, В.Д. Бакуменка. К.: ВПЦ АМУ, 2013. С. 50 — 59.
7. Завгородній А. А. Сучасні проблеми та шляхи розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Дипломна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», Київ. 2021.
8. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700- VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

9. Інформаційні матеріали до питання запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади: Головне управління державної служби України, Київ, URL : http://prom.kr-admin.gov.ua/inf_stand.pdf

10. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні». Київ, 2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciyuanoanalitichniy-zvit>

11. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. Держава та регіони. Сер. : Державне управління. 2013. № 3. С. 68-72.

12. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.

13. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

14. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96#вр>

15. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-тє вид., доп. і переробл. Львів : Львів. політехніка : Інтелект-захід, 2007. – 384 с.

16. Малиновський В. Державне управління. Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа " Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.

17. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.

18. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фаховий журн. К., 2008. № 1. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.

19. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ, 2016. 28 с.

20. Нинюк М. Формування етичної культури як різновиду професійної етики в процесі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб

місцевого самоврядування. Вісник Українського державного управління. 2003. №2 . С. 307–316

21.Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеve самоврядування. Хмельницький: Поділля, 2016. 570 с.

22.Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції. К.: Вид-во УАДУ, 2020. С. 33-35.

23.Олуйко В. Особливості реформування публічної адміністрації в Україні. Вісн. держ. служби України. 2021. № 3. С. 67-73.

24.Олуйко В.М. Кадри регіонів України: становлення та розвиток: [монографія] К. : Наук. світ, 2001. – 237 с.

25.Олуйко В.М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науковопрактичної конференції. К.: Вид-во УАДУ, 2001. — Т.1.

26.Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 12.01.2022). 10

27.Падалко Г. В. Теорія служби в органах місцевого самоврядування в Україні: муніципально-правове дослідження: монографія. Харків: Право, 2019. 288 с.

28.Перелік нормативно-правових актів щодо реалізації кадрової політики та вступу і проходження державної служби. URL: <http://zt-dpss.gov.ua/kadrova-politika/normativno-pravovabaza/>

29.Приходько В.А. Місцева влада у світлі сучасної державної кадрової політики Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Х.: ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. – Вип. 1 (24). URL: <http://kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2009-1/doc/4/04.pdf>.

30.Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

31. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493 III URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
32. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби Національне агентство з питань державної служби України: Плани та звіти. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti>.
33. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р "Деякі питання реформування державного управління України". КМУ. 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80/page>.
34. Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
35. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.
36. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2021 – 2023р. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/statistichnij-zvit-pro-rezultati-monitoringu-oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-u-2020-roci>
37. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. № 3. С. 17-23.
38. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред). Д.: ДРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (4). С. 236-245.
39. Perry J. L., A. Hondeghem, and L. R. Wise. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty
40. Years of Research and an Agenda for the 28 Future. Public Administration Review. 2016. № 70 (5), P. 681-690