

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

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА-2-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____Ганна ЛІНКЕ

Науковий керівник роботи:
кандидат економічних наук, доцент
_____Вадім ЄВДОКИМОВ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	6
1.1 Теоретичні основи управління персоналом у системі публічної служби.....	6
1.2 Зарубіжний досвід управління персоналом у системі публічної служби.....	13
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ	29
2.1 Аналіз сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України	29
2.2 Оцінка стану мотиваційної системи та засад її стратегічного розвитку в управлінні персоналом	40
РОЗДІЛ 3 МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....	49
3.1 Удосконалення процесів HR-діагностики у публічній службі відповідно до європейських стандартів.....	49
3.2 Шляхи підвищення ефективності управління персоналом у системі публічної служби в контексті європейської інтеграції	58
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тривалою трансформацією публічного сектору України: від оновлення державності та переорієнтації на демократичні цінності й ринкові засади – до побудови інституцій, відмінних від радянських зразків. Такі зрушення потребують не косметичних, а системних змін організаційних структур управління на державному, регіональному й місцевому рівнях. У центрі цих змін – управління персоналом як ключова умова спроможності публічної служби. Складність і взаємопов’язаність управлінських викликів (інституційна реформа, децентралізація, цифровізація, конкуренція за людський капітал) актуалізують пошук якісно нових підходів до формування, мотивації, оцінювання та розвитку кадрів, здатних забезпечити результативність державних інституцій.

На цьому тлі виникає об’єктивна потреба у систематизованому аналізі сучасного стану й тенденцій розвитку HR-механізмів у публічній службі України, у критичному переосмисленні наявних кадрових технологій і критеріїв їх ефективності. Незважаючи на значну наукову спадщину вітчизняних і зарубіжних дослідників, практичні аспекти – від побудови дієвих систем оцінювання до операційної ролі кадрових служб – залишаються фрагментарно опрацьованими та неоднаково імplementованими в органах влади. Це зумовлює наукову й прикладну потребу у модернізації HR-механізмів на основі доказових підходів, узгоджених із європейськими стандартами управління персоналом, та у виробленні інструментів, що реально підвищують результативність публічної служби.

Отже, дослідження спрямоване на заповнення вказаних прогалів через комплексне вивчення теоретичних засад, узагальнення кращих практик і розроблення практикоорієнтованих рішень щодо оновлення механізмів

управління персоналом у системі публічної служби України. Серед них найбільш відомі:

Попри наявні дослідження, присвячених модернізації управління персоналом у публічній службі, низка ключових вимірів залишається опрацьованою фрагментарно. Окреслені «білі плями» зумовили вибір теми, визначили логіко-структурну архітектуру та прикладну спрямованість дослідження.

Мета дослідження – наукове-теоретичне обґрунтування та модернізація механізмів управління персоналом у системі публічної служби.

Мета дослідження визначила необхідність вирішення наступних завдань:

- систематизувати теоретичні засади управління персоналом у публічній службі;
- узагальнити на основі компаративного аналізу зарубіжні моделі управління персоналом у публічній службі (США, Європа, Японія);
- здійснити аналіз сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України;
- оцінити дієвість та окреслити основні принципи побудови мотиваційної стратегії управління персоналом в сучасних умовах;
- запропонувати практичну модель HR-діагностики у публічній службі за європейськими стандартами;
- обґрунтовано шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом в системі публічної служби в контексті європейської інтеграції.

Об'єктом дослідження є процес реалізації управління персоналом.

Предмет дослідження теоретичні положення та практичні рекомендації з удосконалення механізмів управління персоналом в системі публічної служби в Україні.

Методи дослідження. Повноту дослідження та надійність висновків забезпечено поєднанням системного, логічного, причинно-наслідкового та

порівняльного аналізу, що спираються на сучасні підходи управлінської, економічної та політичної наук. Теоретичні основи управління персоналом розглянуто із застосуванням діалектичної та формальної логіки, що дозволило впорядкувати базові поняття й показати їх взаємозв'язки. За методом порівняльного аналізу узагальнено зарубіжні підходи до розвитку HR-механізмів та оцінено нормативно-правове регулювання діяльності кадрових служб у сучасних умовах. Шляхом синтезу поєднано теоретичні висновки і практичні спостереження; описано інституційно-організаційне забезпечення механізмів управління персоналом. На основі зібраних даних побудовано прогноз розвитку механізмів управління персоналом державної служби.

Практичне значення результатів полягає у формуванні узагальненої моделі діагностики й розвитку системи управління персоналом, узгодженої з європейськими підходами до якості. Запропоновані рішення дають змогу своєчасно виявляти проблеми, обґрунтовувати управлінські дії та підвищувати їх прозорість і відтворюваність. Окреслено загальні принципи мотивації й професійного розвитку, організацію роботи з кадрами та послідовність упровадження змін, а також базові орієнтири для цифрового обліку даних і навчального застосування матеріалів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Теоретичні основи управління персоналом у системі публічної служби

Для розкриття теоретичних засад управління кадровими процесами у публічній службі принципово важливо чітко окреслити й аргументувати з позицій державного управління зміст базових категорій – «управління», «публічна служба», «кадрові процеси». Ці поняття широко вживаються у міждисциплінарному полі й нерідко набувають різних смислових відтінків залежно від галузі знань.

Як відомо, засадничі ідеї науки управління були сформульовані Ф. Тейлором. Запропоновані ним універсальні принципи не втратили актуальності для сучасного кадрового менеджменту: економізація управлінських дій; професійний добір і навчання кадрів; раціональне розміщення персоналу; співпраця адміністрації та працівників [34].

Будь-яку систему управління слід розуміти як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів із прямими та зворотними зв'язками. Її базові складники – суб'єкт, об'єкт і власне управлінський вплив, спрямований на досягнення визначених результатів [21]. Кожен елемент має зберігати ключову властивість і ціль існування системи: так, суб'єкт управління повинен бути наділений правами, можливостями та чітко регламентованими обов'язками для реалізації управлінських функцій.

Комплексне дослідження кадрових процесів у публічній службі дозволяє ефективніше розв'язувати завдання формування, функціонування та розвитку органів публічної влади. Для аналітики варто уточнити понятійний апарат і насамперед – кадрові аспекти проблематики, тобто наукові уявлення про категорію «кадри».

Соціальним об'єктом управління персоналом у публічній службі виступають «кадри» або «персонал». У науці співіснують різні підходи до їх визначення, але найчастіше під «кадрами» розуміють професійно підготовлену групу працівників, які мають спеціальні знання та/або досвід і здійснюють постійну службово-трудова діяльність, спрямовану на реалізацію завдань і функцій організації [45].

У літературі виокремлюють щонайменше чотири концепції розуміння «кадрів»:

- Кадри як трудові ресурси – фокус на функції «праця», вимірюваній робочим часом і оплатою.

- Кадри як персонал – акцент на формальній ролі (посаді). Ця оптика відповідає теорії бюрократичних організацій, де персоналом управляють через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції), що мають директивний характер і передбачають санкції за невиконання розпоряджень.

- Кадри як непоновлюваний ресурс – людина розглядається як елемент соціальної організації в єдності трьох складників: трудової функції, соціальних відносин і стану працівника.

- Кадри як умова існування організацій – людина постає головним суб'єктом організації та особливим суб'єктом управління; стратегія і структура формуються, виходячи з її здібностей і прагнень.

На відміну від «кадрів», поняття «персонал» є ширшим: ним зазвичай позначають усіх зайнятих у закладах, підприємствах та організаціях – як увесь особовий склад, так і його частини, виокремлені за професійними чи іншими ознаками.

Персонал державного апарату – це стійка, динамічно така, що розвивається, соціальна спільнота зі сформованою системою соціально-професійних ознак, інтересів, потреб і стереотипів службової поведінки [28]. Відповідно, проблематика управління персоналом у державному секторі невід'ємно пов'язана з урахуванням інтересів особистості, мотивацією та

стимулюванням праці держслужбовців, а також із дослідженням керованості їх діяльності.

«Персонал» доцільно трактувати як увесь склад працюючих в організації: штатні (постійні) і тимчасові працівники, фахівці та працівники, що забезпечують їх діяльність – робітники та службовці, які спільно досягають цілей організації. Кадри публічної служби – це сукупність професійно підготовлених осіб із потрібними навичками та вміннями, які забезпечують ефективне виконання функцій органами державної влади.

За висновком Є. Охотського, кадрові процеси – це рух і зміна станів кадрових відносин, зв'язків, кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу, що виявляються як повторюваність кадрових явищ і властивостей. Вони є результатом також і свідомого, організованого регулювання кадрових відносин суб'єктами управління. Б. Пономаренко визначає кадровий процес як сукупність послідовних дій задля досягнення конкретного результату в реалізації кадрової політики (кадрової програми) шляхом раціонального використання інтелектуальних, трудових і матеріальних ресурсів у межах чинного законодавства з опорою на організаційно-правові засади, принципи, функції та методи сучасного менеджменту.

У цій роботі кадрові процеси слід розглядати як об'єкт управління конкретними людьми в конкретних організаціях. Суб'єктом управління є сукупність посадових осіб різних категорій, поєднаних тим, що тією чи іншою мірою виконують управлінські функції. Відповідно виділяються такі ключові функції управління кадровими процесами: аналіз ситуації; планування; вироблення та ухвалення управлінського рішення; організаторська діяльність; контроль і регулювання; облік та інформаційне забезпечення; мотивація. Об'єктом управлінських відносин у публічній службі стають кадрові процеси, що охоплюють: підбір і розміщення персоналу; дотримання правил прийому і звільнення; організацію та умови праці управлінських кадрів; професійну освіту (рівень, якість, можливості підвищення кваліфікації і майстерності); визначення кваліфікаційних і

моральних якостей працівників; оволодіння технологіями організаційної та ділової культури; формування складу за чисельністю, кваліфікацією, досвідом і особистісними рисами; врегулювання соціальних конфліктів і трудових спорів; контроль результатів, атестацію, оцінювання та стимулювання праці [51].

У наукових джерелах кадровий склад публічної служби описується через кількісні та якісні параметри, що фіксуються статистично: розподіл за статтю; вікові групи й стаж роботи; рівень освіти та напрями професійної підготовки. Суб'єкти управління кадровими процесами свідомо використовують об'єктивні чинники як інструменти управлінського впливу. Їхня сукупність утворює механізм, а сукупність механізмів – технологію управління кадровими процесами [17].

У загальному вигляді управління кадровими процесами в органах влади – це цілеспрямована діяльність суб'єкта влади зі створення правових, організаційних, матеріальних, фінансових та інших умов, що регулюють природний перебіг цих процесів задля задоволення потреб і реалізації функцій суб'єкта влади. Безпосереднє щоденне керівництво персоналом здійснюють менеджери, а питання прийому, адаптації, підготовки, переміщення – керівники та фахівці служби управління персоналом. Частину функцій можуть виконувати й неспеціалізовані підрозділи: бухгалтерія (нарахування зарплати, надбавок і доплат; узгодження прийому/звільнення посад із матеріальною відповідальністю); юридичний відділ (консультування з питань трудових відносин); PR-підрозділ (розвиток внутрішніх комунікацій).

Розгляд кадрової політики є необхідним, адже саме вона визначає функції й організаційну структуру служби управління персоналом. Кадрова політика – це цілісна, об'єктивно обумовлена конкурентоспроможністю організації система роботи з персоналом, що інтегрує різні форми, методи та моделі й спрямована на формування згуртованого, відповідального та

високопродуктивного колективу, здатного адекватно реагувати на динаміку зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Отже, кадрову політику можна окреслити як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм і організаційних механізмів формування цілей та завдань, спрямованих на збереження, посилення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого згуртованого колективу, що своєчасно реагує на виклики ринку з урахуванням стратегії розвитку організації. За А. П. Єгоршиним, кадрова політика – це цілісна стратегія роботи з персоналом, що поєднує різні елементи і форми кадрової діяльності й має на меті створення високопродуктивного, професійного, згуртованого та відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища [8].

У такому вимірі кадрова політика формується відповідно до стратегії організації і зорієнтована на ефективне управління персоналом для реалізації завдань підрозділів. Її головна мета – забезпечення ефективності організації, підтримання гнучкості та динамізму розвитку. Це досягається через баланс оновлення й збереження чисельного та якісного складу персоналу, його розвиток відповідно до стратегічних цілей, вимог законодавства та стану ринку праці регіону. Серед першочергових завдань – формування організаційної культури, що об'єднує працівників і забезпечує готовність підтримувати управлінські рішення задля досягнення цілей організації. Йдеться про згуртування колективів і створення команди однодумців, які поділяють спільні цілі та результативно працюють над їх досягненням; успіх визначається бажанням і здатністю кожного підвищувати якість роботи й нести відповідальність за результати.

На думку низки дослідників, кадрова політика має широке і вузьке тлумачення. У широкому значенні – це система правил і норм (усвідомлених і певним чином формалізованих), що приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією компанії. Звідси плановий, погоджений із

загальними цілями характер усіх процедур: відбору, формування штатного розпису, атестації, навчання, просування [50]. У вузькому значенні – це набір конкретних правил, побажань і обмежень, що регулюють взаємини між організацією та людьми.

Водночас кадрова політика лише обґрунтовує потребу застосування тих чи інших методів добору, розстановки й використання кадрів, проте не підмінює собою детальний аналіз їх змісту та специфіки практичної роботи з персоналом [10]. Тож ототожнювати кадрову політику з управлінням персоналом некоректно.

У публічній службі механізм реалізації кадрової політики становить систему кадрової діяльності, зорієнтованої на кадрове забезпечення реформ суспільства і спирається на концепцію державної кадрової політики, законодавчу базу, принципи, методи, способи, методики, технології та форми кадрової роботи. В. Сулемов визначає цей механізм як особливу систему практичних заходів (правових, організаційно-управлінських, соціально-економічних, виховних тощо), тобто визначений порядок кадрової діяльності [57].

Виходячи з аналізу підходів, базовими механізмами реалізації кадрової політики є: нормативно-правові; організаційні; технологічні; науково-методичні; інформаційні; фінансово-економічні та соціально-психологічні. Останні відіграють системоутворюючу роль, оскільки забезпечують перетворення концептуальних ідей у практику і перебувають у діалектичній взаємодії з рештою [4]. Ключове завдання публічної кадрової політики – розроблення та реалізація її концепції/програми з акцентом на залучення всього працездатного населення території, укомплектування всіх ланок суспільного та господарського життя ініціативними й компетентними людьми та забезпечення безперервного вдосконалення й своєчасного оновлення кадрового складу структур публічного управління.

Нормативно-правові механізми реалізації публічної кадрової політики – це складний комплекс заходів у сфері моральної стійкості,

правозастосування, правовикористання, контролю та нагляду, а також правосуддя у кадровій площині публічних органів. Організаційно-нормативну модель управління кадровими процесами у публічній службі доцільно уявляти як організацію діяльності державних органів, їх керівників і кадрових служб, інституціалізовану в нормативно-правових актах, що визначають структуру й процес управління [19].

Для вирішення кадрових питань в організаціях створюють спеціалізовані структурні підрозділи – кадрові служби. У широкому сенсі термін охоплює і відділ кадрів, і службу персоналу, і підрозділи з управління людськими ресурсами (з відмінними наборами функцій і ролей). У вузькому – йдеться про підрозділ із обмеженим набором функцій (ведення кадрової документації, планування та організація забезпечення кадрами), тобто класичний відділ кадрів. В Україні застосовуються різні організаційні форми: управління людськими ресурсами, департамент кадрової політики, відділ кадрів, служба управління персоналом, кадровий центр [10]. Найпоширенішою є служба управління персоналом, що й зумовлює її розгляд як об'єкта цього дослідження.

Персонал – це: соціальна спільнота працівників конкретної організації; сукупність осіб, які виконують трудові операції на основі індивідуальних і колективних договорів; працівники, згруповані за різними ознаками – професійними, кваліфікаційними, статевими, віковими, національними тощо. Персонал має кількісні та якісні характеристики, важливі для управління: кількісні – чисельність, необхідна для виконання конкретних завдань; якісні – особистісні, професійні, психофізичні особливості.

Управління персоналом – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, що створюють умови для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації. У функціональному зрізі – це всі завдання й рішення кадрової сфери (підбір, використання, підвищення кваліфікації, оплата праці,

вивільнення) [13]. В організаційному – це сукупність осіб та інститутів, відповідальних за роботу з персоналом.

Інакше кажучи, управління персоналом – це системно організований процес цілеспрямованого впливу на працюючих через взаємопов’язані діагностичні, економічні та соціальні механізми, покликаний забезпечити ефективність праці у виробничих і сервісних процесах і водночас задовольнити професійні та особистісні потреби розвитку працівників [14].

Системний підхід дозволяє виокремити у складі управління персоналом суб’єкт (керівництво і кадрову службу) та об’єкт (персонал організації). Оскільки кадрова служба відповідає за реалізацію кадрової стратегії та організацію роботи з персоналом, для неї необхідно чітко визначати цілі і конкретизувати завдання. У кожному органі державної влади діють відділи/управління/департаменти кадрів, які повинні формувати цілісну систему управління персоналом: навчання, оцінювання результатів роботи, формування корпоративної культури, матеріальне й нематеріальне стимулювання, кадровий резерв, врегулювання соціальних конфліктів та підтримання оптимального психологічного клімату.

З урахуванням різних підходів управління персоналом розуміємо як систему, що спирається на принципи наукового пізнання й професійної організації кадрової роботи [44]. Система – це впорядкована множина взаємопов’язаних елементів, які утворюють цілісність; саме так далі розглядаємо «систему управління персоналом» у масштабах державних органів як комплекс взаємопов’язаних кадрових елементів і технологій.

Якісні характеристики кадрів державного апарату становлять окремий інтерес, оскільки дають змогу аналізувати професійні параметри, вік, досвід, стаж, кар’єрні зміни, рівень фахової освіти. До ключових елементів формованої системи відносимо: розстановку персоналу (принципи і методи), планування та моделі кар’єри, мотивацію, умови та оплату праці, кар’єрний рух [37]. Управління персоналом має системний характер: це сукупність взаємопов’язаних напрямів і видів діяльності, єдність кадрових відносин,

соціальних механізмів, форм, методів і процедур формування професійних, соціальних та особистісних якостей держслужбовців.

Отже, управління персоналом – це управлінська діяльність із порівняння та координації соціальних, економічних, технологічних, інформаційних та інших процесів, що розвиваються в організації та поза нею. Особливого значення набувають тенденції професіоналізації персоналу, становлення мотивації, що відповідає функціям державних органів.

Система управління персоналом у структурах державних органів передбачає створення потрібних соціальних і матеріальних умов, правове регулювання та контроль за виконанням посадових обов'язків, моніторинг тенденцій розвитку кадрових процесів і відносин [28]. Під системою управління персоналом органу державної влади розуміємо реалізацію повного спектра функцій управління персоналом конкретної структури, зокрема через підсистеми: загального і лінійного керівництва; планування та маркетингу персоналу; найму та обліку; трудових відносин; умов праці; професійного розвитку і мотивації; соціального розвитку.

Служба управління персоналом – спеціалізований підрозділ апарату управління, покликаний створювати та забезпечувати функціонування системи управління персоналом. Її стратегічна мета – ефективна кадрова політика, що повністю забезпечує організацію висококваліфікованими працівниками для найкращого виконання поставлених завдань [27].

Продуктивним у визначенні місця і ролі управління персоналом публічної служби є системний підхід, що дозволяє розглядати його як структурний компонент управління державною та публічною службою – комплекс взаємодіючих елементів (суб'єктів, об'єктів, процесів, відносин), які утворюють організовану цілісність. Відтак управління персоналом публічної служби – це система управлінського впливу на працівників державних органів з метою максимально ефективного використання їх професійних і особистісних можливостей, створення належних умов праці та відпочинку, забезпечення соціального партнерства й ділової співпраці. На цій

підставі управління персоналом у публічній службі не слід ототожнювати з «кадровим менеджментом» [32].

Управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби – це цілеспрямований вплив суб'єктів управління на службовців, покликаний стимулювати їх професійний розвиток, раціонально використовувати професійні й особистісні якості та організовувати ефективне виконання посадових обов'язків. Практично це багатогранна діяльність, що поєднує організаційно-правові та мотиваційні форми й передбачає вдосконалення типових кадрових процедур органів державної влади: добір кандидатів, оцінювання професійного рівня, організацію професійного розвитку та на цій основі – службове просування, стимулювання службової діяльності, заходи соціального захисту тощо [42].

Модель управління персоналом публічної служби – це найбільш характерна організація відповідної системи, що виникає за сукупності подібних умов функціонування. Попри умовний характер типологізації (адже реальні системи тяжіють до тієї чи іншої моделі, водночас поєднуючи елементи інших), такий аналіз дозволяє класифікувати варіанти, подати їх схематично та точніше визначити природу і специфіку.

Окремою новацією теорії та практики управління персоналом є використання стратегічного підходу. Стратегічне управління персоналом доцільно розуміти як управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу з урахуванням змін, що відбуваються, – так, щоб державна структура розвивалася і досягала цілей у довгостроковій перспективі. Суб'єктами стратегічного управління виступають служба управління персоналом і залучені керівники вищої та функціональної ланок; об'єктами – сукупний трудовий потенціал, динаміка його розвитку, структура і цільові взаємозв'язки, політика щодо персоналу, а також технології й методи, що базуються на принципах стратегічного управління та специфічних принципах роботи з персоналом [3]. Стратегію управління персоналом визначаємо як довгострокове управлінське рішення, що якісно

задає загальний характер формування трудового потенціалу державної структури, встановлюючи пріоритети та обмеження для підрозділів кадрової служби в стратегічному плануванні та оперативно-тактичному управлінні [7].

Термін «кадровий процес» у такому контексті вживається для позначення послідовності дій, спрямованих на досягнення потрібного результату в реалізації кадрової політики, тобто діяльності суб'єкта управління щодо кадрів. Відповідна модель управління персоналом публічної служби – це найбільш характерна організація системи за наявності схожих умов функціонування [21]. Хоча кожна реальна система має свою комбінацію рис, типологізація дає змогу виокремити, описати та порівняти моделі.

Звідси випливає, що управління персоналом публічної служби здійснює кадрова служба – сукупність спеціалізованих структур і підрозділів, покликаних управляти персоналом у межах обраної кадрової політики. Відповідно система управління персоналом складається із суб'єкта управління (керівництво і кадрова служба) й об'єкта (персонал). Оскільки саме кадрова служба відповідає за реалізацію кадрової стратегії, для неї визначають цілі та конкретні завдання. У кожному органі державної влади функціонують відділи, управління або департаменти кадрів, які мають вибудовувати цілісну систему: навчання співробітників; оцінювання результатів; заходи зі створення корпоративної культури; системи матеріального й нематеріального стимулювання; формування кадрового резерву; управління соціальними конфліктами для підтримання оптимального соціально-психологічного клімату. До ключових завдань державної системи управління персоналом належать: проведення кадрової політики; прогнозування та обґрунтування потреб апарату в кадрах певної спеціалізації та кваліфікації; документальне забезпечення проходження державної служби; професійне навчання; ефективне застосування кадрових технологій.

1.2 Зарубіжний досвід управління персоналом у системі публічної служби

Ефективність праці державних службовців за кордоном забезпечується поєднанням матеріальних стимулів із системами оцінювання та інструментами нематеріального заохочення. У більшості країн оплата праці впорядковується через єдині тарифні сітки, що враховують стаж, складність виконуваної роботи, рівень кваліфікації, а також сімейний стан працівника – тобто базові критерії трудового стимулювання. Попри різноманіття моделей оцінювання службової діяльності, у значній кількості держав ядром виступає періодична (зазвичай щорічна) атестація підлеглих безпосередніми керівниками. Найпоширеніший – «графічний метод», який передбачає заповнення керівним складом стандартизованих анкет-характеристик на працівників із переліком сфер службової активності та фіксацією рівня результативності за кожною з них.

Показовим є японський досвід: однією з конкурентних переваг управління персоналом там виступає розвинене управління трудовими ресурсами (рис. 1.1). Менеджери прагнуть досягати максимальної віддачі від підлеглих, а ефективність організацій забезпечується через вдосконалення системи заробітної плати, наукову організацію праці та підвищення якості трудових процесів [15]. Серед детермінант економічних успіхів Японії стабільно називають високі темпи зростання продуктивності, працелюбність зайнятих, значні обсяги нагромадження капіталу та низький рівень неефективних витрат. Робоча сила вирізняється найвищим у капіталістичному світі рівнем освіти; більшість топ-менеджерів має університетську підготовку. Безперервне навчання охоплює всіх працівників організацій – включно з вищою управлінською ланкою – і є обов'язковою практикою. У підсумку Японія демонструє високу результативність управління, що зумовлена дисциплінованою працею, орієнтацією суспільства на розв'язання загальнонаціональних завдань зростання, здатністю вчитися в

інших і, що принципово, творчим запозиченням зовнішніх досягнень та знань із поєднанням їх із власною цивілізаційною традицією [39].

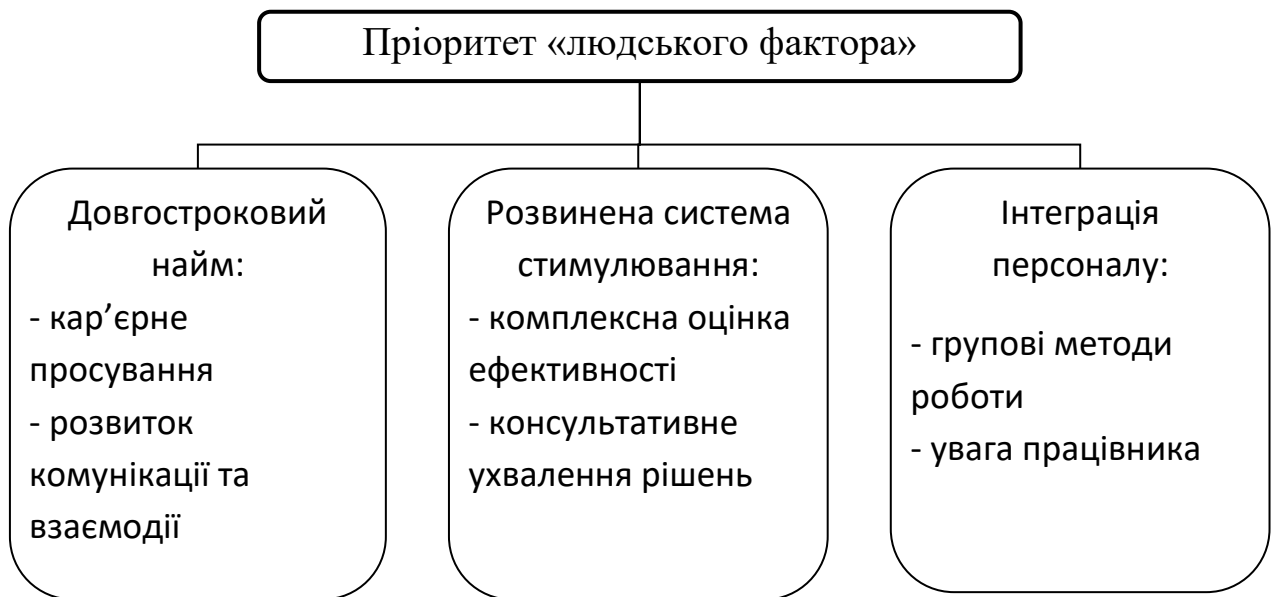


Рисунок 1.1 – Концептуальна схема японської системи управління

Таким чином, ключові засади японського стилю управління охоплюють: орієнтацію на «людський фактор» як головне джерело ефективності; сильну організаційну залученість працівника та розвинену систему соціальних гарантій; пріоритет колективізму та ідею рівності незалежно від посади; гнучку, нестандартну структуру керування без жорстко формалізованої ієрархії; перевагу неформального контролю – із колективною відповідальністю за якість продукції й результат.

Концептуальні підвалини управління як окремого, спеціалізованого виду професійної діяльності сформувалися у США. Саме американська школа закріпила образ менеджера-професіонала з фаховою підготовкою (нерідко доповненою інженерною, юридичною, економічною освітою) і вибудувала потужну інфраструктуру: бізнес-школи, консалтингові фірми, відкриті інформаційні мережі, масиви наукових досліджень, фахові видання та диверсифіковані ділові послуги [20].

У практиці менеджменту зазвичай виокремлюють три базові системи управління: американську, японську та європейську. Для значної частини

організацій США характерна формалізована управлінська архітектура з чітким підпорядкуванням «молодший – старшому» за посадою. Наголос робиться на вузькій спеціалізації персоналу, апеляції до індивідуальної ініціативи та підприємливості, здатності діяти самостійно на кожному щаблі кар'єри. Рішення приймаються індивідуально, і відповідальність за них несе конкретний працівник. На відміну від японської моделі, турбота організації про співробітника у США менш всеохопна; залежність працівника від установи також нижча: можливі короткострокові контракти, дисциплінарні заходи чи звільнення у разі помилок або хибних рішень [43].

Сучасний етап характеризується перефокусуванням мотивації управління персоналом: на перший план виходять соціально-економічні та соціально-психологічні методи, тоді як адміністративні інструменти відступають. Керівництво дедалі частіше налаштовується на співпрацю персоналу й адміністрації задля досягнення спільних цілей; посилюється принцип колегіальності в ухваленні управлінських рішень.

Колективність управління передбачає роботу професіоналів-менеджерів у тісній взаємодії, в умовах взаємозалежності та спільної відповідальності – як єдиного управлінського корпусу. У центрі – стимулювання розвитку здібностей працівників для інтенсивнішої та продуктивнішої праці. Сучасна парадигма очікує від керівника не стільки розпорядчості, скільки спрямування зусиль підлеглих, допомоги в розкритті їхнього потенціалу і формування команди односторонців. Підвищення ефективності досягається завдяки: якісній організації робочих місць; раціональному плануванню та використанню виробничих елементів; системній перепідготовці та підвищенню кваліфікації; підтриманню стабільної зайнятості; розробленню й упровадженню соціально-економічних програм.

Міжнародний досвід свідчить: ефективна організація передбачає попереднє планування й прогнозування, делегування повноважень і розвиток

у працівників уміння визначати пріоритети завдань у межах економічно обґрунтованої та реалістичної перспективи.

Для України розбудова управління персоналом у публічних установах має спиратися на зважене запозичення напрацьованих світових підходів – з урахуванням національної специфіки та конкретного контексту. Відтак вивчення основних течій міжнародного менеджменту є критично важливим для молодих менеджерів, адже від якості їхньої роботи залежить прогрес публічних інституцій і ширше – економічний розвиток країни.

Національні професійні стандарти у сфері HR суттєво відрізняються між собою; у кожній державі формується модель, що найбільш адекватно відбиває її історичні, економічні та культурні особливості. Так, у Канаді «ідеальний» фахівець повинен орієнтуватися в усіх ключових напрямках роботи з персоналом, а конкретний набір компетенцій варіює залежно від розміру й галузі діяльності організації. Канадський стандарт диференціює компетенції за сімома функціональними сферами, сукупність і перетин яких утворюють практику HR у кожній окремій установі: (1) забезпечення організаційної ефективності (оптимізація внеску співробітників у результати, підвищення залучення до роботи та культури); (2) робота з персоналом (пошук і підбір, оцінювання результативності рекрутингу); (3) управління трудовими відносинами (конструктивна взаємодія між працівниками і роботодавцем з урахуванням трудового права); (4) управління компенсаціями (узгодження пакета з цілями організації); (5) навчання та розвиток (програми внутрішнього/зовнішнього навчання, планування кар'єрного зростання для підвищення загальної ефективності); (6) охорона здоров'я та безпека праці (охорона праці, виплати і компенсації у випадку непрацездатності); (7) управління інформацією (створення і підтримка систем збору та захисту HR-даних) [25].

Додатково, HR-професіонал має робити стратегічний внесок в успіх організації, підвищувати цінність людського капіталу, вибудовувати взаємини з клієнтами на основі неухильного дотримання трудового

законодавства, ефективно взаємодіяти з лінійними менеджерами, дотримуватися етичних і поведінкових стандартів і постійно підвищувати кваліфікацію [29].

Американська модель професійної сертифікації в HR зорієнтована на підтвердження практичної компетентності й передбачає три рівні: Professional in Human Resources (PHR), Senior Professional in Human Resources (SPHR) та Global Professional in Human Resources (GPHR). Вимоги PHR і SPHR розрізняються насамперед глибиною знань у стратегічному менеджменті, плануванні та використанні кадрового складу, розвитку людських ресурсів, компенсаціях, трудових відносинах, охороні праці та безпеці. Рівень GPHR частково перетинається зі згаданими, але охоплює ширшу сферу відповідальності: стратегічний глобальний HR-менеджмент, організаційну ефективність, міжнародне укомплектування штатів і призначення, глобальні компенсації та трудові відносини. Для спеціаліста цього рівня необхідні базові знання у сфері основної діяльності організації, світової економіки, політики, культури та права, а також фізична і психологічна витривалість, толерантність до різних соціокультурних практик, висока поведінкова адаптивність і здатність ефективно взаємодіяти з іноземними колегами [30].

В Україні потреба у впровадженні професійних стандартів зумовлена широким спектром завдань, які виконують працівники служб персоналу, відсутністю сучасних критеріїв оцінювання їхнього кваліфікаційного рівня, нерозумінням ролі HR-служби з боку частини керівників і розривом між освітою та практикою. Йдеться про формування обов'язкового для спеціаліста набору знань, умінь і навичок, що відповідає світовим тенденціям уніфікації вимог і державним пріоритетам у підвищенні якості життя та інвестиціях у людський капітал [58].

На операційному рівні українські HR-підрозділи здебільшого виконують процедури в межах окремих кадрових процесів; на тактичному – координують і вдосконалюють ці процеси; на стратегічному – формують і

спрямовують загальну систему кадрового менеджменту. Для ефективної роботи на кожному рівні менеджеру з персоналу потрібен комплекс загальних і спеціальних компетентностей. До загальних належать: (а) мислення – системне, аналітичне, творче; здатність прогнозувати розвиток ситуацій і працювати на результат; (б) управління – планування, організація, координація, контроль та оцінювання ефективності, делегування; (в) комунікації – налагодження контактів, ведення переговорів, переконування, запуск і розв’язання конструктивних конфліктів, забезпечення зворотного зв’язку; (г) самоорганізація та саморозвиток – тайм-менеджмент і неперервне підвищення професійної компетентності; (ґ) співпраця – творення команд, підтримання атмосфери партнерства, коригування поведінки та врахування думок членів команди; (д) робота з інформацією – збирання, структурування, верифікація та аналіз даних із застосуванням технічних засобів, нормативно-методичний супровід HR-систем; (е) професійна етика – дотримання загальнолюдських і антидискримінаційних принципів, виконання та контроль корпоративних норм [30].

Спеціальні компетентності охоплюють: організаційний розвиток (діагностика й побудова HR-системи, оптимізація процесів і управління змінами, оцінка кадрового потенціалу, бюджетування витрат на персонал); трудове законодавство; кадрове діловодство й облік (звітність, аналіз трудових показників, взаємодія з профспілками); внутрішні комунікації (проектування, моніторинг ефективності, контроль); підбір і адаптацію (оцінювання, відбір, моніторинг ринку праці); навчання й розвиток (аналіз ринку освітніх послуг, планування потреб, управління кар’єрою, оцінювання ефективності навчання); оцінювання персоналу (програми, критерії, аналіз результатів, рекомендації); мотивацію та стимулювання (матеріальні й нематеріальні інструменти на підставі діагностики мотивації, оцінювання ефективності); організацію та оплату праці (нормування, оптимізація витрат, проектування і впровадження систем оплати з подальшим аудитом ефективності) [49].

На операційному рівні зазвичай виділяють дві спеціалізації: кадрове діловодство та управління персоналом. Поглиблена функціональна спеціалізація у сфері HR у вітчизняній практиці поки що розвивається обмежено – до HR-фахівців часто висуваються уніфіковані вимоги (від рекрутингу до компенсацій і пільг). Причини – гнучкі траєкторії професійного зростання (сьогодні інспектор з кадрів, завтра – рекрутер) і поширена для невеликих організацій модель «один HR-менеджер – кілька ролей». Відсутність послідовної посадової диференціації призводить до того, що фахівці одного рівня в різних установах виконують неоднакові набори функцій – залежно від масштабу та стратегії організації. Тому пропонувані Стандарти доцільно будувати за рівнями професійного, а не посадового розвитку, що фіксують комплекси знань, умінь і навичок [16].

Запропоновані підходи потребують подальшого наукового доопрацювання – з чітким поняттєвим апаратом і системним балансуванням компетенцій. Серед пропозицій: диференціювати рівні фахівців за глибиною знань і ступенем володіння практичними навичками в організаційному розвитку, адмініструванні, рекрутингу, адаптації, навчанні та розвитку, оцінюванні, мотивації, організації й оплаті праці; для всіх рівнів передбачити знання ринкової економіки, стратегічного менеджменту, організаційної ефективності, трудових відносин і базові галузеві знання; розширити зону відповідальності на вищих рівнях, прибравши з них вузькі операційні завдання (напр., розроблення вимог до посад і критеріїв оцінки – компетенція тактичного рівня); додати підрозділи «навички прийняття рішень» (із включенням роботи з інформацією та комерційного мислення) та «міжособистісні навички» (з обов'язковою компетенцією співпраці/командної роботи) [23].

Практична сфера застосування таких стандартів широка: від оцінювання кандидатів і планування професійного розвитку HR-персоналу в окремих державних структурах – до створення національної системи

професійної сертифікації фахівців з управління персоналом у довшій перспективі.

Досвід кадрових служб зарубіжних держустанов демонструє уніфікацію ключових інструментів. Порівняльний аналіз функцій HR-підрозділів у США та ФРН засвідчує, що через кадрові служби керівництво підтримує контакти з профспілками, сприяє проведенню громадських заходів, а також здійснює моніторинг причин соціальної напруги й конфліктів – поряд із багатоплановою «класичною» кадровою роботою [1]. Надання аналогічних повноважень українським HR-службам державних органів сприяло б посиленню соціального захисту держслужбовців і, як наслідок, стало б додатковим мотивуючим чинником розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

Загалом за кордоном ефективне управління персоналом визнається одним із провідних факторів конкурентоспроможності організацій і спирається на прогресивний, раціональний діагностичний аналіз із фокусом на «людських ресурсах» (рис. 1.2).

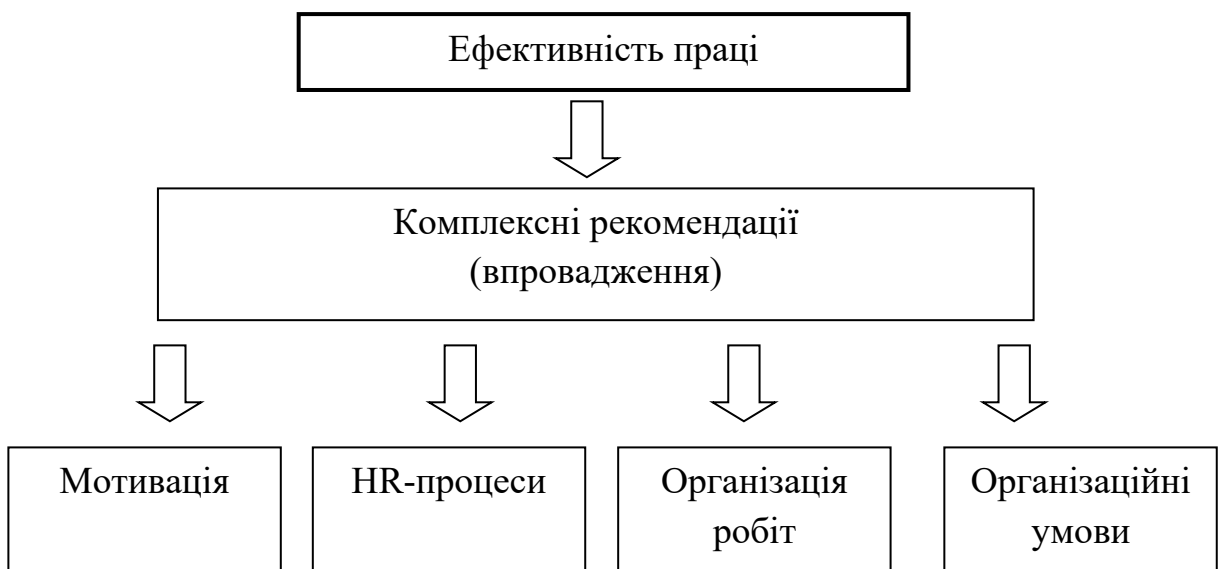


Рисунок 1.2 – Типова модель діагностичного аналізу в управлінні персоналом

Кадрові служби в сучасних організаціях посідають високий інституційний статус і наділяються широкими повноваженнями для

проведення комплексного діагностичного аналізу у сфері управління трудовими ресурсами. Відповідно, національні HR-архітектури дедалі частіше перебудовують роботу підрозділів персоналу, «вбудовуючи» в них спеціалізовані діагностичні блоки управління [2]. Насамперед активізовано підготовку висококваліфікованих фахівців безпосередньо у закладах вищої освіти. На практиці це вилилося у низку новацій HR-процесів: розроблення прогнозів потреби в окремих категоріях персоналу; спеціалізований облік кваліфікацій і професійних умінь із формуванням банків даних; перехід до активних методів пошуку та відбору кандидатів за межами організації; істотне розширення можливостей внутрішньоорганізаційного навчання; застосування щорічної формалізованої оцінки результатів праці як інструмента комплексного виявлення та залучення потенціалу кожного працівника на користь організації. Ряд державних структур, зацікавлених у «високоякісних» людських ресурсах, останніми роками посилюють дослідження та розроблення нових підходів до планування, використання персоналу і форм управління.

У США в застосуванні робочої сили простежуються дві паралельні тенденції. Перша – стратегія повного забезпечення організацій кадрами високої якості. Вона передбачає додаткові інвестиції в підготовку і розвиток працівників та створення умов для повнішого використання їхнього потенціалу, що, своєю чергою, стимулює скорочення плінності та закріплення працівників в організації. Концепція «людських ресурсів» апелює до економічних аргументів у діагностичному аналізі, доводячи доцільність капіталовкладень при освоєнні трудових резервів [52]. У ситуаціях надлишкової пропозиції праці, низької кваліфікації персоналу чи відповідної економічної кон'юнктури ця концепція комбінується з класичними формами кадрової роботи та інтенсифікацією праці.

Наявність численних прикладів довгострокових інвестицій і трудомістких організаційних зусиль у доборі, підготовці та розвитку персоналу, а також у створенні умов для зростання продуктивності

підтверджує загальне правило: кадрова політика визначається економічною оцінкою ефективності витрат виробництва. Вибір HR-стратегії зумовлюється реальними умовами функціонування організації.

За результатами діагностичних досліджень у Японії високо цінуються: (а) традиційні загальноетнічні риси – працьовитість, розвинене почуття естетики праці, любов до природи, прихильність до традицій, схильність до запозичень, етноцентризм, практицизм; (б) групові поведінкові риси – дисциплінованість, відданість лідеру, почуття обов'язку; (в) життєві побутові риси – ввічливість, акуратність, самовладання, ощадливість, допитливість. Концептуальна основа діагностичного аналізу управління персоналом у Японії спирається на постійну готовність індивіда неухильно виконувати зобов'язання перед старшими, молодшими, рівними за становищем – і насамперед перед колективом; усі ці елементи працюють на посилення (трансформацію) трудової мотивації. Постійна й глибока турбота працівника про інтереси спільноти формує фон мирного трудового змагання в японських організаціях [41].

Діагностичний аналіз у японських компаніях – динамічний процес: він постійно розвивається і модифікується. Його точна адресованість з огляду на соціокультурні особливості обмежує можливості прямого запозичення – як повністю, так і у найбільш значущих підсистемах – і відтворення відповідної методології в іншому середовищі з іншою кадровою інфраструктурою. Водночас до арсеналу практик належать і заходи, що зменшують плинність кадрів; поєднання суворої дисципліни з відкритими двосторонніми комунікаціями між рівнями; висока самостійність низових колективів; тісне узгодження функцій корисності працівників і статусних інтересів організації.

У США принципи та вимоги до претендентів на роботу мають значення і для проектування систем діагностичного аналізу. Традиційні процедури добору роблять акцент на спеціалізованих знаннях і професійних навичках. Формується орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів (як і інженерів чи науковців). Зазвичай фахівець має глибоку експертизу у вузькій

сфері, тож кар'єрний рух відбувається переважно по вертикалі в межах функції (напр., фінансист зростає у фінансовій вертикалі). Це обмежує горизонтальні траєкторії та зумовлює плинність управлінських кадрів, їхні переходи між організаціями. Відповідні особливості враховуються під час підготовки програм і сценаріїв діагностичного аналізу в держструктурах США: кандидати проходять тести/оцінювання професійної підготовки; організації встановлюють власні критерії відбору й порядок найму. Після працевлаштування проводиться введення на посаду – ознайомлення з обов'язками в межах вузької спеціалізації, зазвичай без глибокого занурення в діяльність організації загалом і її культуру [19].

Японські компанії оцінюють додаткові критерії: мультифункціональність, здатність працювати в команді, розуміння значення власної праці для спільної справи, уміння вирішувати виробничі проблеми та пов'язувати завдання між собою, грамотне діловодство і володіння інструментами графічної діагностики. Такі підходи дозволяють, спираючись на аналіз тенденцій, розгортати безперервні цикли відтворення компетенцій. Потенційні кандидати проходять попередню діагностику, що виявляє здатність працювати в напіваавтономних колективах.

Основа японської системи професійного навчання – концепція «гнучкого працівника». Її логіка – відбір і підготовка фахівця щонайменше за двома-трьома спеціальностями з подальшим безперервним підвищенням кваліфікації протягом життя. Розвиток технологій підвищує вимоги до знань і умінь, тож критично важливо знайти механізми постійного оновлення компетенцій під час переходів між «пакетами» необхідних знань. Слабкою ланкою багатьох навчальних програм залишається недостатність економічних та економетричних компонентів: значна частина працівників на американських фірмах не має цілісного розуміння мікро- та макроекономіки й не пов'язує продуктивність, якість і конкурентоспроможність із власним рівнем добробуту та станом інфраструктури ринку праці [2]. Звідси – практичний висновок: японський стиль управління характеризується

систематичним навчанням і широким залученням персоналу до управлінських процесів.

Діагностика застосовується і для побудови кадрової інфраструктури. Рішення про просування працівників нижчих рівнів ухвалюються на основі даних, отриманих методами рейтингу або за діагностичними класифікаторами; аналіз може проводитись у письмовій та усній формах. У разі призначення на надскладні ділянки використовують багатокритеріальний діагностичний аналіз. Для забезпечення коректності розрахунки повторно звіряються: наприклад, одного працівника незалежно оцінюють троє керівників, послідовно розташованих по вертикалі, після чого результати зводяться в узагальнений висновок (звіт кадрової інфраструктури).

Серед інструментів розвитку персоналу – ротація: фахівців різних профілів тимчасово (на 3–12 місяців) переміщують між підрозділами. Така практика знайомить із багатьма сторонами діяльності організації, формує розуміння координації та міжвідділових взаємозв'язків [30].

До інноваційних напрямів належить і концепція «навчальної організації». Лише на початку XXI століття сформувалася загальноприйнята модель кардинальної перебудови організації з урахуванням навчання як чинника підтримання конкурентоспроможності. Її ознаки: горизонтальне (командоорієнтоване) управління; децентралізована HR-функція при сильному лінійному менеджменті; інтеграція планування персоналу в організаційне планування із забезпеченням зворотного зв'язку; інвестиції в людський капітал; розбудова сильної корпоративної культури; балансування поточних потреб організації з інтересами зовнішнього середовища. Центральні завдання HR-служби в такій моделі: проектування й інтеграція стратегії персоналу в загальну стратегію організації; концептуальне навчання працівників і розвиток керівних кадрів; правове забезпечення трудових процесів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України

Проблематика професіоналізму й компетентності кадрів публічної служби для сучасної України залишається критично гострою. Відсутність цілісної концепції та науково обґрунтованих рекомендацій щодо радикального оновлення як механізмів функціонування публічної служби, так і її кадрової складової не дозволяє очікувати істотного зламу усталеної практики застосування кадрових технологій. Необхідний системний, комплексний підхід до формування й розвитку професійного потенціалу публічної служби. Без належного наукового супроводу інноваційні перетворення, спрямовані на якісне оновлення кадрового потенціалу, деформуються у бік екстенсивності: замість рішучого оновлення – консервація та відтворення старих стереотипів кадрової роботи.

Додаткової ваги проблемі надає те, що кадрова технологія забезпечення публічної служби – поряд із правовими та організаційними інститутами – становить одну з її базових опор. Сучасні технології управління мають забезпечувати цілісний вплив на поведінку людини, формувати сприятливе управлінське середовище, підвищувати організованість і дисципліну, зміцнювати ставлення персоналу до праці відповідно до цілей управління. Кадрові технології – це складний комплекс засобів і методів впливу на персонал для досягнення потрібних управлінських результатів; водночас – інструментарій керування кількісними й якісними характеристиками персоналу, що забезпечує реалізацію функцій і завдань організації. Теоретичне обґрунтування й практична апробація таких технологій на засадах ефективного, комплексного застосування дає максимальний ефект і

служує інструментом вибудови раціональної системи добору та оцінювання кадрів [9].

У цьому дослідженні кадрові технології в публічній службі розуміються як система послідовних дій, прийомів і операцій, що дозволяють отримати інформацію про можливості працівників та/або сформулювати з боку організації набір вимог до них [22].

Спираючись на структурно-функціональний підхід, доцільно виокремити три групи кадрових технологій: (1) технології отримання персоніфікованої інформації про працівників; (2) технології забезпечення необхідних характеристик персоналу – професійний, інтелектуальний, психологічний і медичний відбір; (3) технології розширення можливостей персоналу – підбір, ротація, управління кар'єрою, професійно-кваліфікаційний розвиток.

Паралельно потрібно артикулювати вузлові проблеми їх застосування: недостатня організація професійного навчання держслужбовців; неефективне використання інститутів стажування, кадрового резерву та конкурсного відбору; невизначеність кар'єрних перспектив. З урахуванням цього пріоритетними завданнями впровадження кадрових технологій у системі публічної служби є: підвищення кваліфікації працівників HR-служб шляхом професійної підготовки й перепідготовки; упровадження нових кадрових технологій у практику органів публічної влади; формування ефективної системи стимулювання праці; підвищення престижності публічної служби й розбудова норм корпоративної культури.

Низька результативність чинних кадрових технологій пояснюється, на нашу думку, відсутністю єдиної системи критеріїв оцінювання персоналу, слабкою мотивацією управлінської діяльності, недостатньою кваліфікацією публічних службовців і недосконалістю структури їхнього грошового забезпечення [24]. Наслідки очевидні: обмежене освоєння сучасних управлінських технологій; несформовані мотиви кар'єрного зростання й саморозвитку; брак інноваційних підходів і критеріїв для об'єктивної оцінки

потенціалу працівників, включених до кадрового резерву; відсутність точної діагностики кадрових проблем; дефіцит кваліфікації в HR-службах; недосконалі системи матеріального та морального стимулювання, що стримують прихід на державну службу молодих талановитих фахівців.

Для подолання негативних тенденцій ми пропонуємо модель технологізації управління кадрами – науково обґрунтовану послідовність ухвалення кадрових рішень на досягнення стратегічних цілей органів влади. Процес охоплює шість взаємопов’язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний, організаційний та оціночний. Попередній етап – формування концепції кадрових технологій. Діагностичний – моніторинг діяльності. Прогностичний – постановка цілей формування резерву управлінських кадрів та розвитку персоналу. Методичний – вибір методів відбору, підбору та розвитку. Організаційний – визначення механізмів впливу, планування й контроль. Оціночний – аналіз і аудит кадрового потенціалу.

Запропонована модель передбачає інтеграцію механізмів, у яких системно взаємодіють управлінські, кадрові та освітні технології, скеровані на підвищення професіоналізму й компетентності публічних службовців.

Технологізація управління кадрами, по-перше, фіксує перелік оптимально необхідних функцій, процедур і дій, що забезпечують розвиток сучасних кадрових технологій; по-друге, уніфікує та стандартизує HR-процедури, знижує витрати на підготовку кадрів і скорочує терміни виконання окремих завдань; по-третє, підвищує рівень управлінської культури.

Концепція розвитку кадрових технологій у публічній службі має охоплювати систему та технології управління процесами формування й раціонального використання кадрів органів державної влади. Методологія управління персоналом повинна включати аналіз соціально-правового статусу працівників як об’єкта управління, а також механізми формування

такої службової поведінки, що відповідає стратегічним цілям і завданням державного управління.

Актуальність професійного розвитку й навчання персоналу публічної служби в останні роки лише зростає. Внутрішньоорганізаційна система підвищення кваліфікації має бути складником загальної концепції розвитку персоналу й входити у сферу управління [1]. Пропонується впровадження інноваційної внутрішньоорганізаційної технології розроблення програм професійного розвитку та навчання публічних службовців, керівників підприємств і установ, а також осіб з кадрового резерву.

Зміст такої програми включає: науково обґрунтоване визначення цілей розвитку й удосконалення професійних компетентностей; формування кадрового забезпечення реформ державних органів; розроблення комплексу заходів досягнення цілей; координацію дій виконавців; ресурсне (включно з фінансовим й інформаційним) забезпечення. Формування й реалізація програми має подвійну корисність: з одного боку – це інструмент досягнення стратегічних завдань органів управління з охопленням усіх категорій публічних службовців, керівників і резервістів; з іншого – набір процедур для вибору оптимальних форм і методів навчання, розроблення критеріїв оцінки професійного розвитку й підготовки до нових стратегічних напрямів діяльності органів влади.

Ключовим принципом реалізації стратегії визначено систематичну підготовку кадрів, спроможних не лише виконувати окремі функції, а й розв'язувати стратегічні завдання. Для підтримання високого професіоналізму необхідно: організувати щомісячне навчання всіх співробітників; упровадити короткострокові програми для окремих категорій управлінців, тренінги та ділові ігри; забезпечити матеріалами для самостійного навчання. Доцільна підготовка навчальних посібників із поясненням принципів стратегічного планування та мислення на локальних прикладах; навчання має відбуватися щомісяця у форматах семінарів, лекцій,

обговорень з обов'язковою дискусією. До викладання варто залучати науковців і викладачів університетів [12].

Професійний розвиток і навчання мають бути безперервними. Управління цим процесом розпочинається з визначення потреб – як похідних від розвитку персоналу, так і від актуальних функцій і стратегічних завдань організації. Виявлені потреби трансформуються HR-службою у специфічні цілі навчальної програми – конкретні, вимірювані, орієнтовані на здобуття практичних навичок. Після завершення циклу обов'язкові підбиття підсумків і використання результатів під час наступних ітерацій планування професійного навчання публічних службовців [5].

За наявності визначених потреб, бюджету, критеріїв ефективності та спектра методів навчання HR-служба формує зміст програми та добирає методи. Вибір базується на принципах: актуальності (зв'язок із професійною діяльністю службовця та проблемами стратегії соціально-економічного розвитку територій); участі (активна роль «учнів» і негайне застосування знань); повторення (закріплення навичок і перехід до стійких практик); зворотного зв'язку (постійне інформування про прогрес з можливістю корекції); контролю (технологія реалізації в органі влади). Оцінювання програми здійснюється за критеріями доречності, виконуваності, сталості розвитку та навчання кадрів [14].

Доречно окремо розробити програму «Кадри публічної служби». Її інноваційна логіка – в комплексному застосуванні всіх HR-технологій, що використовуються у публічній службі. Завдання програми: формування професійно компетентних кадрів, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання соціально-економічного розвитку країни; удосконалення організаційної структури управління; забезпечення матеріального й інформаційного середовища для ефективної роботи; підвищення престижу публічної служби; розвиток корпоративної культури [60].

Для виявлення й розкриття потенціалу публічних службовців варто послідовно застосовувати технології проєктного управління як постійну

практику. Створюються міжфункціональні робочі групи з представників різних підрозділів і різних рівнів – керівників і фахівців. Керівництво групою доцільно довіряти підлеглим – це дає їм можливість напрацьовувати управлінські навички та апробовувати знання на практиці, а ініціаторам – оцінювати лідерський потенціал. Результати цілеспрямованих спостережень необхідно фіксувати й враховувати під час кадрових рішень.

Передбачаються стажування викладачів університетів, які читають управлінські курси, на базі державних структур; водночас корисними є стажування муніципальних службовців в університетських лабораторіях і міських господарюючих суб'єктах [56].

Особливу увагу слід приділяти залученню молодих фахівців у систему публічної служби. Програмними заходами доцільно передбачити конкурси для молодих учених і студентів у сфері управління міським господарством. Підсумком інвестицій у професійну компетентність має стати формування корпусу кадрів, спроможних ефективно вирішувати стратегічні завдання розвитку.

Паралельно удосконалюється регламентація діяльності кадрів і розбудовується система наукової організації праці. Регламентація має два напрями: (1) розроблення реєстру функцій підрозділів; (2) аналіз положень про структурні підрозділи на предмет відповідності їхніх завдань і повноважень вимогам законодавства. Система наукової організації праці передбачає, зокрема, атестацію кожного службовця і хронометраж робочого дня для запровадження принципів ергономічності, усунення простоїв і дублювання функцій.

Окрім соціальних гарантій, важливо забезпечити ідеологічну складову корпоративної культури – соціальні, символічні й моральні аспекти (наприклад, ухвалення Кодексу честі публічного службовця).

Очікуваний результат реалізації програми – втілення стратегії розвитку управлінських кадрів і формування нового типу публічного службовця: із широким світоглядом, креативним мисленням, високою компетентністю,

здатного не лише діяти «за зразком», а й пропонувати інноваційні моделі в умовах реформування та глобальних криз.

Ключовим напрямом удосконалення практики застосування кадрових технологій є подальша розробка механізмів конкурсного відбору на державні посади – у зв'язку з проблемою організаційного забезпечення публічної служби, тобто формуванням ефективного кадрового резерву [38]. Потрібна зміна підходів до його формування: підвищення дієвості через ретельний відбір; удосконалення процедур поповнення резерву за рахунок високопрофесійних господарських керівників, працівників фінансово-банківської сфери, молодих учених і фахівців комерційного сектору та ЗВО.

За умов відкритої кадрової політики пріоритетними стають чотири вектори. По-перше, застосування сучасних технологій проходження публічної служби: методів розміщення, ротації, мобільності, службового просування; створення умов і прозорих процедур кар'єрного зростання на конкурсній основі; впровадження ефективного механізму відбору; апробація систем пошуку й добору компетентних, креативних кандидатів на принципах рівності доступу; сучасні технології оцінювання – конкурси, атестації, кваліфікаційні іспити. По-друге, планомірне оновлення складу публічної служби через залучення досвідчених фахівців із підприємств, установ і бізнес-структур та конкурсну ротацію – як у межах однієї структури, так і між різними органами; формування й ефективне використання резерву. По-третє, удосконалення системи професійного розвитку – підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації й стажування за сучасними програмами та стандартами; створення системи сталого розвитку, безперервного навчання і здобуття додаткової освіти у провідних університетах [11]. По-четверте, підвищення соціального статусу держслужбовців і престижу публічної служби – через дієві механізми стимулювання, правовий і соціальний захист, підвищення персональної відповідальності за результати, зміцнення ролі HR-служб, розвиток

інформаційно-аналітичного та документаційного забезпечення кадрової роботи.

Реалізація кадрових технологій має відбуватися на чіткій нормативно-правовій основі, що надає їм легітимності. Це означає, з одного боку, сувору регламентацію дій керівників і фахівців HR-служб у застосуванні технологій і використанні їх результатів; з іншого – доступність і зрозумілість змісту технологій для працівників, щодо яких вони застосовуються. Кадрові технології не можуть порушувати права людини, принижувати гідність чи призводити до отримання/розголошення інформації, не пов'язаної з виконанням службових обов'язків (у т. ч. даних про стан здоров'я). Право застосовувати ці технології мають лише уповноважені й кваліфіковані посадові особи [59].

Нормативне закріплення порядку використання результатів кадрових технологій упорядковує практику HR-менеджменту, підвищує довіру персоналу, зменшує ризики суб'єктивізму й виступає мотиватором професійного розвитку та кар'єрного зростання. Найважливішими технологіями у впровадженні системи управління персоналом (зокрема в муніципальній службі) є: технології відбору, адаптації, мотивації, оцінювання та професійного розвитку персоналу.

Оцінювання публічних службовців – одна з ключових складових управління, адже саме знання, уміння та узгоджені дії людей забезпечують досягнення цілей організації. Процедури оцінки є базовими для багатьох HR-напрямів. Оцінка – ширше поняття, ніж атестація: остання – це комплексна організаційно-кадрова технологія отримання інформації про працівника для оцінювання його професійно-особистісних характеристик і відповідності вимогам посади публічної служби [53]. Атестація як технологія – це систематична формалізована оцінка відповідності діяльності конкретного службовця стандарту виконання роботи на його робочому місці; професійна оцінка акумулює підсумки праці за визначений період.

Принципово важливо: в оцінюванні (атестації) порівнюють не співробітників між собою, а відповідність «службовець – стандарт посади». Порівняння стосується лише ступеня відповідності кожного працівника стандартів [55].

Запроваджуючи оціночні технології, необхідно дотримуватися таких вимог: об'єктивність (забезпечується залученням кількох експертів, всебічністю оцінки, використанням практичних і тестових завдань; оцінювання охоплює весь звітний період – від працевлаштування/останньої атестації або за останній рік); достовірність (характеристика керівника, звіти та інші документи базуються на конкретних результатах; за їхню точність відповідає керівник підрозділу); орієнтація на перспективу (використання результатів для планування кар'єри, формування внутрішнього резерву, ухвалення управлінських рішень щодо переміщень і зміни обов'язків); доступність інформації про критерії та результати; зрозумілість (завчасне ознайомлення з цілями, завданнями, критеріями та можливими рішеннями за підсумками оцінювання) [22].

Планування й підготовка оцінювання стартує з моменту працевлаштування або переведення службовця й завершується узгодженою датою проведення оцінки (HR-менеджер із розвитку персоналу координує з керівником оцінюваного та членами комісії). Проведення охоплює оцінку професійних, ділових і особистісних якостей; перевірку виконаного професійного завдання; оформлення необхідних документів. Наявність чіткого механізму реалізації, зрозумілого алгоритму та розмежованої відповідальності підвищує прийнятність технології серед персоналу й прискорює її імплементацію. Запропонована схема дозволяє: визначати індивідуальні потреби у навчанні й формувати перспективні плани розвитку; будувати таблиці кар'єрного зростання, планувати кар'єри, ефективно здійснювати ротацію й формувати внутрішній резерв; створювати дієві мотиваційні системи; виявляти працівників для перегляду статусу/оплати;

коригувати оргструктуру відповідно до розвитку організації та потенціалу її працівників [38].

На підставі результатів оцінювання визначаються потреби у навчанні як окремих службовців, так і організації загалом. Відбір на публічну службу має здійснюватися виключно за професійною придатністю, кваліфікацією та особистою трудовою віддачею (принцип професійної майстерності). Поліпшення якості кадрового складу можливе лише за умови багатовекторної підготовки й ретельного відбору. Потрібно зробити службову кар'єру привабливою для творчих людей: забезпечити реальні траєкторії зростання, підвищення оплати, демократизацію й ефективність відбору. Підвищення престижності – запорука того, що пропозиція кадрів відповідатиме попиту [33].

Оцінювання як складник кадрової політики має спиратися на наукові методи, коректно визначати придатність і перспективи розвитку. Його мета – максимальне використання професійного потенціалу працівників через надання роботи, що відповідає здібностям і кваліфікації. Критерії оцінки добираються з урахуванням (1) конкретних завдань, для яких використовуються результати, та (2) категорій і посад працівників – із диференціацією за складністю, відповідальністю і характером діяльності [47].

Під час атестації насамперед оцінюються результати роботи на займаній посаді; ці дані включають до загальної оцінки придатності з урахуванням прогнозу очікуваних результатів при можливому просуванні. Окрім досягнутих результатів, аналізуються: якість виконання обов'язків, здатність планувати, готовність до співпраці, зв'язки з громадськістю; також беруться до уваги інтелектуальний потенціал, фізичний стан, відповідальність і лідерський потенціал.

Суттєва вада нинішніх атестаційних практик – відсутність системи описів вимог до посади, що унеможлиблює всебічну та об'єктивну оцінку. Характеристика службовця має містити повну оцінку професійних, ділових та особистісних якостей і показники результатів за попередній період.

Виправданим є підхід, коли оцінка ґрунтується на відповідності кваліфікаційним вимогам до посади, участі у виконанні завдань підрозділу, урахуванні складності роботи та її результативності [35]. У розрахунок беруться освіта, досвід, підвищення кваліфікації та перепідготовка; для управлінських посад – організаторські здібності. Відсутність єдиних механізмів атестації в системі публічної служби призводить до неефективного використання кадрового потенціалу.

Отже, в умовах високої інноваційності соціального середовища та темпоральності змін необхідно коригувати методи й технології управління найважливішим ресурсом державних структур – кадрами, наповнюючи кадрові технології новим змістом і вбудовуючи їх у стратегічні підходи та ефективні моделі взаємодії із соціальним середовищем.

Кадрові технології по суті означають технологізацію управління кадровими процесами. Їхня ціль – підвищення ефективності HR-процесів шляхом: (а) спрощення традиційних функцій поточної роботи через формалізацію у вигляді приватних технологій (добір, оцінювання, атестація, ведення особових справ), що зменшує витрати та мінімізує помилки; (б) технологічного опрацювання нових напрямів (прогнозування потреб у кадрах, акцент на розвитку персоналу), що полегшує інтеграцію у загальні плани як послідовностей дій із наперед визначеними результатами й узгодженням з іншими видами діяльності [38].

Технологізація управління кадровими процесами – один із ключових чинників результативності публічної діяльності. Вона спирається на професіоналізм керівників, які володіють знаннями про засоби й способи здійснення виробничих процесів і керують якісними змінами об'єктів праці. Управління персоналом у публічній службі як вид професійної діяльності передбачає комплексне застосування кадрових технологій для цілісного впливу на поведінку службовців, формування сприятливого управлінського середовища, організованості, дисципліни, довіри, упорядкованих

організаційних відносин і відповідального ставлення до праці в координатах цілей публічного управління.

Окреслені пріоритети вдосконалення практик застосування кадрових технологій створюють передумови для послідовного розв'язання базової проблеми публічної служби – формування високопрофесійного, компетентного та високоморального кадрового корпусу.

2.2 Оцінка стану мотиваційної системи та засад її стратегічного розвитку в управлінні персоналом

Глибокі соціально-економічні трансформації, що тривають у країні, істотно зачіпають мотиваційну сферу всіх груп працівників і висувають на перший план пошук нових підходів до регулювання трудової поведінки. За умов реальної автономії організацій у виборі засобів і методів мотивації виникає об'єктивна потреба у сучасній концепції мотиваційного управління, узгодженій з цілями, умовами та можливостями конкретної організації.

Як ключові напрями вивчення трудової мотивації у межах управлінського підходу пропонуємо: переорієнтацію досліджень на практику HR-менеджменту в організації; прикладне використання теорій мотивації для підвищення ефективності праці; розмежування впливів макро- і мікрорівнів на мотивацію; аналіз динаміки мотивів на тлі змін економічної системи; ідентифікацію методів мотивації окремих категорій працівників у зоні компетенції керівництва; пошук контрольованих на рівні організації мотиваційних факторів; вивчення раціональної логіки мотивації та її «обмінного» характеру (симетричність, гарантованість, кількісний еквівалент); детальний розгляд економічних важелів і ролі грошей як універсального стимулу [31].

В основі подальшого аналізу – такі уявлення про природу трудової мотивації. Це складний процес, що формується під впливом потреб, мотивів, цілей, стимулів, мотиваційних чинників, управлінських впливів і

соціально-економічних умов. Мотивація тісно корелює з категоріями стимулювання, ставлення до праці, задоволеність працею – причому у науковій літературі немає консенсусу щодо їхніх визначень і взаємозв'язків. Для ясності фіксуємо терміни: мотивація – це процес спонукання людини до діяльності задля досягнення певних цілей; трудова мотивація – сукупність усіх видів спонукань до праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Поряд із «потребним» характером мотивації (як процесу задоволення потреб) у західній традиції наголошується на ролі цілей: мотивація спирається на внутрішні потреби індивіда і зовнішні цілі, яких він прагне досягти.

Важливо враховувати оптимальний рівень мотивованості. За В. Врумом, надмірна мотивація може знижувати якість праці: надто сильне бажання досягти мети спричиняє хвилювання, перезбудження, нетерпіння, що веде до помилок і ігнорування корисної інформації. Звідси гіпотетична залежність ефективності праці від рівня мотивованості – з падінням результативності за межами оптимуму.

Ключове теоретичне питання – роль задоволеності працею у зв'язці «мотивація – трудова активність». Поширена хиба – вважати задоволеність працею головним показником мотивації і очікувати автоматичного зростання мотивації зі збільшенням задоволеності. Прямого причинного зв'язку тут немає, хоча тематична кореляція зберігається.

Мотиваційне управління персоналом – це керування трудовою діяльністю через формування мотивів високопродуктивної праці. Мета – підвищення ефективності через вплив на мотиваційні драйвери; без належної мотивації виробничий потенціал персоналу не реалізується повною мірою. Цей напрям посідає центральне місце в системі соціально-психологічних методів управління персоналом.

Необхідність мотиваційного управління випливає з того, що факт найму ще не гарантує належного виконання функцій. Робоча сила – особливий товар, тож для підтримання потрібної трудової активності працівника слід цілеспрямовано мотивувати: винагородою, заохоченням,

визнанням, натхненням, зовнішнім контролем і дисципліною, змаганням, кар'єрними можливостями – залежно від їхньої дієвості у конкретних умовах. У HR-контексті мотивація виступає одночасно універсальним методом, стратегією і функцією менеджера.

Мотивацію персоналу доцільно розглядати не лише як метод управління, а як загальну стратегію, яка зобов'язує враховувати мотиваційні наслідки будь-якого управлінського рішення. Західна теорія й практика демонструють підвищений інтерес до трудової мотивації та перехід до диференційованих підходів для різних категорій персоналу.

Важливим є принцип ситуаційності: ефективність мотивування залежить від конкретного контексту. Прикладне використання принципів мотивації проявляється у виборі стратегій, побудові систем оплати праці, дизайні винагород за результати роботи. Водночас багато керівників не вважають мотивацію ключовою функцією: проблеми розв'язуються стихійно, без цілісних програм, а нематеріальні стимули й стратегічне «проектування» мотивуючих робочих місць використовуються недостатньо.

За обмежених фінансових ресурсів особливого значення набуває якість системи матеріального стимулювання: винагороджувати слід лише реальні результати і поведінку, що відповідає цілям організації. Паралельно варто переорієнтовуватись на моральні заохочення, задоволення потреб у визнанні, соціальній і професійній значущості, формування командності. Ключове практичне питання – наскільки керівник здатен цілеспрямовано формувати мотиви підлеглих і якими саме інструментами це робити.

Універсальні принципи мотивації, запропоновані різними авторами, зводяться до спільної рамки: диференційований підхід до категорій персоналу й, наскільки можливо, до кожного працівника; визнання індивідуальних відмінностей потреб і максимальна індивідуалізація винагород, режимів праці та дизайну робочих місць; широке застосування різних стимулів; залучення працівників до ухвалення рішень (постановка цілей, вибір пакету пільг, режиму праці); делегування відповідальності й

повноважень; жорсткий зв'язок «результат – винагорода» і відчуття справедливості обміну; використання цілей і зворотного зв'язку; урахування впливу трудової групи та соціального оточення; опора на теорії мотивації й добір адекватних ситуації мотиваторів із наступною оцінкою їхньої дієвості.

Серед найбільш уживаних управлінських стратегій мотивування в західному менеджменті: модифікація організаційної поведінки; збагачення праці та реорганізація робочого місця; управління через співучасть; управління за цілями; альтернативні режими роботи. Участь персоналу в управлінні має виразний мотиваційний ефект: по-перше, підвищує зацікавленість у реалізації рішень; по-друге, для частини працівників сама участь є внутрішньою винагородою, що робить роботу змістовнішою. Це особливо важливо для молоді та працівників із вищою освітою. Окремий аргумент – зростання складності робочих місць: виконавці часто краще знають специфіку завдання, ніж менеджери. Взаємозалежність між підрозділами вимагає консультацій із питань спільного інтересу.

До мотивуючих характеристик співучасті належать: зменшення ролі влади як зовнішнього контролю і зростання ролі керівника-наставника; інтеграція планування та виконання; відданість цілям організації; свобода у виборі засобів виконання роботи; стимулювання самою роботою; внутрішній контроль і саморегуляція. Водночас модель співучасті доречна не завжди. Для її ефективності потрібні: час працівників на участь; дотичність теми до їхніх інтересів; наявність необхідних якостей (інтелект, технічні знання, комунікабельність); підтримка організаційною культурою.

Ми виходимо з того, що добір методів мотивації має враховувати відмінності різних груп персоналу. Структура мотивів, їхня сила та вплив відрізняються залежно від статі, віку, освіти, кваліфікації, доходу, змісту роботи тощо. Завдання менеджера – сконструювати систему, яка, з одного боку, зацікавлює кожного, а з іншого – керована й узгоджує цілі організації та працівників. Кожен інструмент має межі застосування, тож універсального

способу не існує; набір стимулів треба адаптувати до контексту й складу персоналу.

Система винагород має відповідати цілям організації та її культурі. Рекомендуємо персоналізацію стимулів. Методи управлінського впливу на трудову активність поділяємо на дві групи: заохочувальні та примусові. До заохочувальних відносимо: матеріальне стимулювання (підвищення базового заробітку, додаткові виплати); просування (в т. ч. на більш оплачувану посаду); збагачення змісту праці (більша відповідальність і самостійність, цікавіші завдання); моральні заохочення (схвалення керівництва, повага й визнання в колективі); поліпшення умов і режиму праці, додатковий вільний час, увага до особистих потреб, індивідуальні бесіди. До примусових методів належать: позбавлення премій, штрафи, переведення на менш оплачувану роботу, звільнення, жорсткий контроль, догани.

Просування – один із найсильніших мотиваторів у руках керівника; супровідна змагальність додатково стимулює, особливо працівників із виразною потребою досягнення.

Мотиваційна стратегія – це узгоджена система принципів, напрямів і методів мотивації, розроблена відповідно до цілей, умов і ресурсів організації. Вона має окреслювати перспективи розвитку системи мотиваційного управління, узгоджувати організаційні цілі з інтересами персоналу, раціонально використовувати ресурси й урахувати динаміку зовнішніх мотиваційних факторів.

Базові принципи побудови стратегії такі. По-перше, ситуаційність: кожна організація має унікальне поєднання характеристик, тож володіє власним потенціалом мотивування і набором «інструментів». По-друге, опора на контрольовані мотиваційні фактори в компетенції керівництва з урахуванням впливу неконтрольованих зовнішніх чинників. По-третє, критерій оптимальності: рівень мотивування має відповідати соціально-економічним і виробничим умовам, рівню компетентності,

культури та свідомості персоналу, а також фінансовим можливостям організації.

Звідси впливають послідовні етапи розроблення стратегії: створення інформаційної бази; ідентифікація проблемних ситуацій, що потребують мотивування; відбір допустимих і вибір оптимальних методів; реалізація; оцінка результатів.

Етап 1. Інформаційна база. Компетентна система мотивування спирається на знання реальних мотивів і аналіз фактичної поведінки категорій персоналу. Ідентифікація індивідуальних потреб – центральна проблема мотивації. Стратегія має узгоджувати особисті потреби з інтересами організації. Оскільки «індивідуалізація для кожного» нереалістична, практичним виходом є формування мотиваційних типологій соціально-професійних груп.

Етап 2. Ідентифікація ситуацій, що потребують мотивування. Вибір адекватних мотиваторів можливий лише за чіткого уявлення про бажані моделі поведінки; інакше ресурси витрачаються на неактуальні цілі. Залежно від завдань пріоритетами можуть бути кількісні чи якісні показники, індивідуальні чи групові результати, підтримка інновацій тощо.

Етап 3. Вибір способів мотивації. Система має бути комплексною: жоден мотиватор сам по собі не забезпечить стійкої мотивації. Вибір інструментів здійснюється з урахуванням динаміки мотиваційних факторів на макро- (соціально-економічні зміни) і мікрорівні (зміни в організації). Тому ключові положення стратегії слід періодично переглядати.

Етап 4. Оцінка ефективності. Пропонуємо такі критерії: загальний рівень мотивації (співвідношення високо-/середньо-/невмотивованих груп); відповідність управлінських впливів мотиваційним особливостям персоналу; адекватність мотивування усіх соціально-професійних категорій і рівнів ієрархії; домінування заохочувальних методів над примусовими; різноманітність стимулів і їхня відповідність мотивам; об'єктивність критеріїв винагороди і просування та їхній зв'язок із результатами;

ефективність матеріального стимулювання. Додаткові індикатори: ставлення до праці, структура факторів задоволеності/незадоволеності, привабливість організації як місця роботи, ставлення до керівництва, стан органклімату.

Розроблена методика оцінювання мотиваційної стратегії враховує сильні й слабкі сторони різних підходів. Її переваги: формує інформаційну базу для побудови стратегії; пропонує критерії ефективності; задає напрями діагностики актуальних і потенційних проблем; забезпечує надійний інструментарій для отримання емпіричних даних і містить процедури перевірки їхньої надійності; дозволяє проводити комплексне дослідження у стислі строки – придатне для моніторингу змін і оцінювання ефективності заходів; не потребує додаткової адаптації й нечутлива до соціально-демографічних відмінностей персоналу. До обмежень належать межі інтерпретації даних і особливості вербальної поведінки респондентів (чутливість до соціальних очікувань, до реалістичності покращень тощо).

З огляду на дефіцит фінансового забезпечення публічної служби, доцільно ширше застосовувати неекономічні методи мотивування, що стимулюють ефективність і професійний розвиток держслужбовців: планування кар'єри; очікування зростання особистого і професійного статусу; розширення відповідальності й повноважень; позитивна оцінка кваліфікації (напр., розширення «права підпису», залучення до розроблення ключових документів); реальні соціальні гарантії та пільги (звільнення від оплати за певні послуги).

Отже, HR-служби в органах державної влади мають постійно вивчати потреби персоналу і добирати релевантні види мотивування для підвищення ефективності управлінської діяльності. Спектр інструментів не повинен обмежуватися «статусно-пільговими» позиціями: він має бути ширшим і враховувати професійні та особистісні особливості держслужбовця.

Низький рівень оплати праці зменшує роль економічної мотивації й вимагає активнішого впровадження неекономічних стимулів. Ефективність такої роботи потребує синергії соціологів, психологів та управлінців. У

підсумку мотивація постає як універсальний метод, стратегія та функція менеджменту, що вирішує завдання підвищення ефективності, розкриття потенціалу персоналу та узгодження інтересів.

Головний чинник неефективності мотиваційного управління – невідповідність обраних заходів реальним мотивам персоналу. Своє роблять і вузький набір інструментів, дефіцит дієвих стимулів, необ'єктивні критерії обліку трудового внеску, слабкий зворотний зв'язок, ігнорування відмінностей між категоріями працівників, недостатнє розуміння керівниками принципів мотивації та відсутність обґрунтованої стратегії. Недооцінюються нематеріальні стимули – моральне заохочення, визнання, можливості самореалізації.

В умовах кризи організації змушені скорочувати витрати, що неминуче зачіпає кадрову політику (урізання зарплат, скорочення персоналу). Це підсилює вимоги до якості мотиваційних систем і до компетентності керівників у їхньому застосуванні.

Компетентне мотиваційне управління передбачає наявність стратегії, вибудованої на принципах ситуаційного підходу: методи, діапазон стимулів і критерії винагород мають відповідати мотиваційним особливостям персоналу і узгоджуватися з цілями та ресурсами публічних структур. Рівень мотивування повинен бути оптимальним для наявних умов і відповідати рівню компетентності, культури й свідомості працівників. Етапність побудови стратегії традиційна: інформаційна база → ідентифікація проблем → добір і реалізація методів → оцінка результатів. Критерії ефективності – рівень загальної мотивованості; відповідність впливів мотиваційним особливостям; адекватність мотивування всіх категорій і рівнів; перевага заохочення над примусом; різноманіття стимулів і відповідність мотивам; об'єктивність і зв'язок винагород із результатами та моделями поведінки, релевантними цілям; ефективність матеріального стимулювання. Додаткові критерії – ставлення до праці, профіль задоволеності/незадоволеності, привабливість державної структури як місця роботи, організаційний клімат,

ставлення до керівництва. Запропонована методика – інструмент формування стратегії, діагностики проблем і добору засобів мотивування із наступною оцінкою їхньої дієвості; інструментарій забезпечує надійну емпірику і включає процедури перевірки її надійності.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Удосконалення процесів HR-діагностики у публічній службі відповідно до європейських стандартів

Визначальним чинником результативності державних структур є забезпеченість їх кваліфікованою робочою силою, рівень мотивованості цієї сили, організаційні форми праці та інші параметри, що колективно визначають ефективність використання кадрового потенціалу. У цьому контексті особливої ваги набуває діагностичний аналіз – інструмент, який у розвинених європейських країнах використовують максимально широко. За суттю економічна діагностика близька до контролю і водночас слугує однією з його форм: відмінність у тому, що контрольно-аналітичні процедури зазвичай планові й періодичні, тоді як економічна діагностика – постійна, щоденна система координації взаємодії, що здійснюється спеціальною службою [18]. На наш погляд, сьогодні діагностичний аналіз має посісти пріоритетне місце у керуванні кадровою інфраструктурою. Відповідно нарізла потреба у розробленні діагностичного аналізу в управлінні персоналом як багатовимірної системи якісної та кількісної інтерпретації «рейтингу» регіону/міста під впливом IQ людського капіталу.

Сучасна логіка управління персоналом спирається на зростання ролі інтелектуального потенціалу працівника, глибоке знання його особистісних і професійних характеристик та вміння формувати й спрямовувати їх відповідно до завдань організації. В такій парадигмі HR-менеджмент набуває особливої значущості: він узагальнює й реалізує комплекс заходів із економічного обґрунтування людського капіталу в ході діагностичного аналізу як фактора економічного зростання [36].

Недостатня розробленість теорії комплексного діагностичного аналізу, фрагментарність практичних рекомендацій та їхня недоведеність до рівня застосовності ускладнюють створення систем інформаційного та методичного супроводу управлінських рішень. Поки що слабо досліджено проблематику раціонального поєднання власне діагностичного аналізу та економічної діагностики; бракує цілісних робіт, що формують економетричні методи та моделі діагностичного аналізу управління персоналом із використанням інструментарію маркетингових досліджень [48].

Діагностичний підхід до HR-проблем, запропонований Дж. Іванцевичем, має широке практичне застосування й низку переваг, що пояснюють його популярність. Суть підходу: використання даних про вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на стан кадрового управління; постановка «діагнозу» і розроблення конкретних варіантів рішень. Мета діагностики – виявлення «вузьких місць», створення умов для розвитку та формування ефективного кадрового менеджменту. Діагностична модель охоплює три головні об'єкти аналізу: (1) персонал, (2) зовнішні та внутрішні умови, (3) власне організацію. Ефективність HR-управління, у свою чергу, залежить від нарощування позитивного «сальдо» активної діагностики як інтегрального чинника кадрового менеджменту [40].

Інструментарій діагностичного аналізу включає: експертне передбачення, індикативне планування, оптимальне проєктування організації, безперервний контроль, координацію взаємодії, активізацію та мотивування кадрового персоналу. Цілеспрямований, системний вплив на процеси діагностики спільної діяльності людей забезпечує збалансованість і результативність праці в контурі управління персоналом.

У літературі неодноразово підкреслюється залежність результативності державних структур від ефективності роботи службовців. Звідси логічний висновок: кадрова діагностична служба має стати базовим структурним підрозділом держустанов – центром науково-методологічного управління кадрами, на який покладаються відповідальні функції прийому/звільнення,

організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки [26]. В умовному розмежуванні завдань управління персоналом виокремлюють «ядро» і «доповнення». До основних належать: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових та міжособистісних відносин, зв'язків «керівник – підлеглі»; управління виробничими та соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення HR-управління; управління зайнятістю в інфраструктурі ринку праці; оцінювання та добір кандидатів; аналіз кадрового потенціалу й потреб у персоналі; маркетинг кадрів; планування та контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація; управління трудовою мотивацією; врегулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології, ергономіки та естетики праці. Головна мета діагностики – виявити всі чинники, що прямо чи опосередковано знижують ефективність роботи структури у зв'язку з HR-управлінням.

У низці методик/програм діагностичний аналіз як фактор підвищення ефективності праці в HR включає послідовні ітерації. У підсистемі «ефективність праці» встановлюються причини падіння результативності персоналу і формуються рекомендації щодо їх подолання; вивчаються рівень кваліфікації та потенціал співробітників, якість і ефективність взаємодії, психологічний клімат, «прозорість» цілей та завдань, стан делегування повноважень тощо. Підсистема «мотивація» фіксує реальний стан у кадровому менеджменті, виявляє неефективні мотиваційні механізми і пропонує рішення для їх підсилення. Підсистема «помилки у діяльності» відображає ситуацію в організації, знаходить ключові причини помилок персоналу і мінімізує їх наслідки на основі спеціальної методики зниження кількості помилок. Підсистема «плинність кадрів» здійснює факторний аналіз привабливості організації як місця роботи, вимірює рівень ротації/змін і пропонує заходи підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Підсистема «організація робіт» виявляє чинний сценарій функціонування суб'єкта, моніторить негативні чинники організації праці та пропонує

науково обґрунтовані рішення для поліпшення. Підсистема «зміни та реорганізація» визначає готовність до новацій/інновацій і формує перелік пропозицій щодо використання кадрового потенціалу та механізмів їх впровадження. Підсистема «витрати організації» працює як «рентген-механізм»: зводить реальні витрати, виявляє їхні драйвери і формує економічно обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності інвестицій у HR.

На думку економістів-аналітиків, корпоративні соціальні програми сприяють зростанню продуктивності в ринковій інфраструктурі, адже знімають із працівників низку побутових навантажень, дозволяючи зосередитися на виробничих завданнях і розкривати професійний потенціал. У контурі оптимізації управління діагностика вдосконалює структуру керованого об'єкта і підсилює його функціональні можливості, послаблюючи або усуваючи внутрішньосистемні дисфункції. Узагальнений принцип можна подати так: оптимізація управління підвищує ефективність керованої системи. Саме тут і мають розкриватися можливості діагностичного аналізу. Орієнтований на оптимізацію та спрощення складних організаційних систем, він є необхідною умовою ефективного використання стрімко зростаючих обсягів інформації, що визначає прогрес таких систем. В економіці принцип оптимізації диктує скорочення зайвих ієрархічних рівнів, зменшення регламентуючої ролі державного апарату, яка стримує самостійність і ініціативу, а також оновлення структури управління держструктур і мотивування праці.

Отже, в основі раціонального HR-управління лежить саме комплексний діагностичний аналіз, що надає науково обґрунтовані засоби підвищення ефективності праці.

У стратегічному менеджменті – як ключовій ланці HR – потрібен періодичний моніторинг під час підготовки кадрів публічної сфери. Втім поки що бракує методів і механізмів його проведення, не визначено моделей функціонування й не окреслено потенціалу діагностичного аналізу та

економічної діагностики для соціально-економічних систем. У системі якості виокремлюють операцію управління – сукупність трудових дій, спрямованих на зміну форми/змісту інформації, яку виконує один працівник за допомогою певного набору технічних засобів.

Вважаємо за доцільне, проводячи діагностичний аналіз, відокремити дві групи проблем: (1) стан і підвищення ефективності трудових ресурсів; (2) стан і розвиток управління персоналом. Для кожної проблеми формується «картка проблеми» з такими реквізитами: назва; ініціатор; зона виникнення; причина; обґрунтування необхідності вирішення; очікуваний результат; термін виконання. Далі здійснюється аналіз взаємозв'язків проблем, виявлення зовнішніх і внутрішніх причин їх виникнення та бар'єрів розв'язання; будується модель взаємозв'язків і таблиця факторів із кількісними оцінками впливу. На завершальному етапі визначається набір засобів і методів, формується план заходів із зазначенням: назви; структури витрат і їх вимірювання; очікуваних результатів і їх оцінки; сукупної ефективності. За В. А. Кожиним, перший етап діагностики в HR має включати: середньооблікову чисельність; коефіцієнт використання ефективного робочого часу; частку соціальних виплат на одного працівника; плінність; середній вік; питому вагу фахівців із вищою/середньою спеціальною освітою. На нашу думку, ця концептуальна підсистема перевантажена складними компонентами без явної цільової функції. Пропонуємо змінити «вісь часу»: перейти від ретроспективи («минуле») до «теперішнього» і «майбутнього». Для цього базовими мають бути дві характеристики: величина прибутку (поточна і прогнозна) та рівень людського капіталу (фактичний і необхідний для ефективного HR-управління).

Другий етап – коригування результатів діагностики за всіма сферами діяльності держструктури і проведення ділової гри як другої ітерації аналізу. У процесі гри формується «банк ідей»; використовується метод Дельфі («мозковий штурм») у два кроки: (1) акумулювання ідей; (2) їх ранжування

експертами. Як якісний результат очікується досягнення синергії між підрозділами та перетворення її на конкурентну перевагу. До суттєвих результатів відносимо перегляд складу управлінської команди (введення осіб, що поділяють відповідні цінності та етику) та організацію системи підвищення кваліфікації й ротації персоналу (рис. 3.1) з урахуванням індивідуальних траєкторій професійного зростання в межах стратегічних ідей і «Перспективної управлінської команди» в контексті рейтингу кадрового менеджменту.



Рисунок 3.1 – Організація професійного навчання персоналу публічної служби

Користь такого дослідження очевидна. Водночас необхідно впроваджувати і альтернативні алгоритми маркетингових досліджень, формуючи «портфель» рішень для ефективного HR-управління – з урахуванням комунікативного потенціалу та структурних особливостей організації. Попри те, що стратегічне управління державною структурою –

процес динамічний, репрезентована графічна модель є статичною: у ній не відображено ні зміни в декомпозиції системи, ні циклічність керування людськими ресурсами.

У підсумку діагностичний аналіз управління персоналом організації – це сукупність методів комплексного, системного аналізу, здатних оцінити та спрогнозувати реальні можливості кадрового менеджменту і траєкторії його трансформації у конкурентній економіці.

Обґрунтованість особистісно орієнтованого підходу до кадрової інфраструктури полягає у трансформації незалежної професійної оцінки та індивідуального рівня інтелекту (людського капіталу) фахівця у стійку мотивацію до підвищення результативності праці в процесах функціонування організації. В межах діагностичного аналізу доцільно розробляти економетричні моделі, що дозволяють менеджеру здійснювати комплексну оцінку можливостей державної структури й формувати економічно обґрунтовані резерви зростання ефективності праці в системі управління персоналом.

Запропоновані в дослідженні теоретичні засади комплексної діагностики покликані закрити прогалини в антикризовому управлінні та подати алгоритм економічної діагностики, зорієнтований на упередження несприятливих ринкових впливів.

Роль людського капіталу у підвищенні ефективності HR-управління доцільно визначати через результативність обраної кадрової політики, системи підготовки/перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ефективність персоналу, зі свого боку, має оцінюватися за прогресивністю самої системи управління, рівнем технічної та технологічної оснащеності управлінської праці, кваліфікацією кадрів та оперативністю керівництва. Людський капітал виступає наріжним каменем конкурентоспроможності та ефективності.

Практичне вимірювання ефективності HR можливе через раціональність організаційної структури кадрової служби. З огляду на недостатню розробленість прямих показників результативності структури

HR-менеджменту, на першому етапі доцільно користуватися непрямими критеріями: витратами на утримання чинної структури управління та їхнім «внеском» у загальні виробничі витрати, кількістю відділів та рівнем координації їх взаємодії з інтелектуальною інфраструктурою (людським капіталом). У сучасних умовах ефективність організаційної архітектури HR залежить від швидкості реагування на зміну та ускладнення завдань, від її адаптивності до нових умов і здатності враховувати комплексний, системний підхід до кадрової інфраструктури в ринковому середовищі.

Діагностичний аналіз – дієвий механізм управління кадровим персоналом. Для ефективної роботи будь-якого підрозділу в умовах невизначеності та ризику необхідні: комплексний аналіз, системний підхід, високий інтелектуальний потенціал і мобільність кадрів; також – правова та фінансово-економічна грамотність і безперервна професійна підготовка. Для коректного розв’язання тактичних і стратегічних завдань HR-персонал має бути максимально «прозорим» у частині обов’язків, ролей і результатів.

Існує певний підхід до діагностичного аналізу як фактора підвищення ефективності праці в HR-управлінні. Досвід побудови HR-системи свідчить про доцільність упровадження алгоритму кадрового контролю на основі комплексної діагностики, який охоплює: планування, організацію, керівництво, координацію (контроль) та аналіз. Практика управління персоналом поєднує загальні функції менеджменту з особливостями конкретної організації та її причинно-наслідкових зв’язків. Виконання наказів і розпоряджень за всіма посадовими обов’язками HR-персоналу повинно відстежуватися впродовж усього робочого дня. Персоніфікована система HR-менеджменту (планірки, регламентні роботи, службові наради) підлягає суворій діагностиці з урахуванням нерівномірності в часових лагах. Діагностику виконання основних завдань пропонуємо здійснювати за методом ЦІС-ПАУК у розрізі року/місяця/добы/години; заступники керівника працюють з ідентичними керуючими панелями та формують розгорнуті звіти-доповіді. До процесу залучається весь управлінський апарат – від

першого заступника до керівників бюро і груп. Ключовий критерій результативності – ефективність праці, інтерпретована у вигляді приросту продуктивності та прибутку. Якщо відсутній реальний економічний ефект, оцінити результати застосування методики діагностичного аналізу складно або неможливо. Водночас доцільно підсилити соціальний ефект – як передумову зростання якості праці – через систему мотивацій щодо досягнення цілей (підвищення кваліфікації, відпочинок і лікування, пільгові позики тощо).

Мета діагностики системи управління персоналом – пошук резервів підвищення ефективності HR, альтернативне прогнозування розвитку системи та забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом. Для досягнення цієї мети діагностика має спиратися на такі принципи: – комплексність: розгляд організації та її підсистем (зокрема HR) як єдиного цілого; – адаптивність (гнучкість): урахування постійного системного розвитку організації та управлінських процесів; – паралельність: фіксація одночасності виконання окремих HR-функцій; – узгодженість: синхронізація розвитку організації з розвитком персоналу й інтелектуального капіталу; – залучення: активна участь персоналу у розв’язанні проблем організації; – урахування опору: визнання можливого спротиву персоналу організаційним змінам; – методична вивіреність: застосування спеціальних методів збору, аналізу й оцінювання інформації про HR-систему для визначення можливостей підвищення її ефективності; – систематичність і регулярність функціонування всієї організації та HR-системи.

Усі принципи реалізуються у взаємозв’язку, а їх комбінація зумовлюється конкретними умовами функціонування HR-системи. Структурні елементи діагностики, взаємодіючи, повинні забезпечити результативне виконання діагностичних функцій. На підставі огляду літератури та практики систематизуємо функції діагностики системи управління персоналом: – інформаційна: перманентний/систематичний збір HR-даних із різних джерел (бухгалтерський, податковий, управлінський,

статистичний облік; результати спеціальних досліджень; дані аудиторських, консалтингових, юридичних агенцій тощо), їх систематизація, пріоритезація та верифікація; – аналітична: деталізація HR-системи за складовими залежно від цілей аналізу; – спрямовальна: розроблення заходів, що базуються на результатах діагностики та націлені на поліпшення об'єкта дослідження; – ідентифікаційна: визначення поточного, ретроспективного та перспективного станів HR-системи; – попереджувальна: виявлення вад і проблем у HR-процесах і формування переліку заходів їх запобігання та подолання; – регулювальна: усунення встановлених недоліків і розв'язання проблем у процесах HR-управління; – консультаційна: опрацювання альтернатив і варіантів заходів для цільового розв'язання проблем конкретними користувачами.

Отже, розбудова, функціонування та вдосконалення можливостей діагностичного аналізу – це ефективний організаційно-економічний механізм управління і водночас реальний індикатор якості кадрової політики. У перспективі поряд із системним діагностичним аналізом доцільно вибудовувати дієву кадрову інфраструктуру, що дозволить сформувати спрощений і водночас надійний алгоритм HR-контролінгу.

3.2. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом у системі публічної служби в контексті європейської інтеграції

Формування сучасної системи управління персоналом публічної служби в Україні, інтегрованої з ходом адміністративної реформи, поки не дало очікуваного ефекту. Ключова причина – потреба в науково обґрунтованому механізмі HR-управління та в оновленні нормативно-правової бази, яка здатна реально впливати на стабільність кадрового складу, підвищення професіоналізму і відповідальності службовців. Історія становлення, розвитку, функціонування й реформування публічної служби переконливо свідчить про необхідність системного підходу

до цієї проблематики. Відтак, під час проєктування сучасної моделі HR-менеджменту публічної служби слід враховувати чинники, що перешкоджають реалізації принципів і пріоритетів державної кадрової політики України, та закласти дієві механізми їх подолання.

Серйозні дисфункції спостерігаються у доборі й застосуванні методів кадрової роботи. Базові функції HR-підрозділів часто зведено до ведення особових справ і збирання статистики про персонал державного органу; сучасні HR-технології впроваджуються повільно; обмежено використовується апробований вітчизняний і зарубіжний досвід публічного HR; слабо розвинуті служби психологічної підтримки. Дієвої системи матеріальних стимулів для залучення та утримання перспективних фахівців немає, а грошове утримання держслужбовців не прив'язане до результатів роботи й підсумків атестації, що нівелює мотивацію. Негативною тенденцією є хронічне порушення принципів відкритості та справедливості під час ухвалення кадрових рішень – це підриває впевненість у майбутньому, автономність і зацікавленість у високій продуктивності.

До кола ключових проблем органів публічної влади належать: відсутність або декларативність правових норм, що регулюють соціально-трудова й кадрові відносини; нагальна потреба у науково обґрунтованій і легітимній Концепції державної кадрової політики; масове запровадження сучасних HR-технологій; підвищення ефективності кадрової діяльності органів державної влади; відсутність дієвого органу управління персоналом із реальними розпорядчими повноваженнями; низький управлінський статус і компетентність HR-служб; фактична монополія керівника на вирішення всіх кадрових питань; недостатня соціальна захищеність і рівень грошового утримання, а також потреба у підвищенні суспільного авторитету публічної служби.

Паралельно гальмує розвиток кадрового потенціалу архаїчна модель професійного навчання управлінських кадрів: потрібні модернізація, оновлення освітніх стандартів і залучення діючих практиків до викладання.

Додаються структурні ризики – «старіння» апарату, «вимивання» середньої ланки менеджменту, відтік кваліфікованих фахівців у ринковий сектор із вищими оплатами, низька привабливість вакансій для молодих спеціалістів, організаційна інерція та часті реорганізації. Самі по собі закони не гарантують створення ефективної HR-системи: потрібна цілісна програма імплементації правових норм; забезпечення прав держслужбовців на посадовий і професійний розвиток; чітке визначення правового, соціального й організаційного статусу держслужбовця; запровадження процедур планування кар'єри та кваліфікаційних іспитів. Посилення конкуренції має стати додатковим драйвером професіоналізації апарату.

Реформування публічної служби об'єктивно потребує забезпечення органів влади надійними, ініціативними, професійно підготовленими фахівцями, спроможними ефективно виконувати покладені функції. Базовою умовою є належне нормативно-правове регулювання діяльності публічної служби та її персоналу, визначення порядку HR-процесів у державній службі. Для розв'язання вказаних проблем слід проєктувати механізми вдосконалення HR-системи і підвищення її результативності. Під такими механізмами розуміємо практично реалізовану систему заходів і процедур організації кадрової роботи для досягнення чітко сформульованих цілей через єдність завдань, технологій і методів впливу. Дієвість цих механізмів забезпечується цільовими пакетами рішень, здатними на практиці вирішити завдання розвитку апарату публічної служби.

Ключовим рамковим документом має стати «Концепція державної кадрової політики України», ухвалена на державному рівні як офіційний документ. Вона повинна передбачати впровадження сучасних HR-технологій, модернізацію кадрових служб, підвищення кваліфікації кадровиків і реформу системи оплати праці держслужбовців. Концепція має зафіксувати систему поглядів і вихідних позицій, що визначають підходи та організаційні технології управління кадрами, а також стандарти кадрової роботи. Стратегічна мета – формування та розвиток кадрового потенціалу як

ключового інтелектуального ресурсу суспільства, здатного забезпечити цілісність країни, динамічний соціально-економічний розвиток і конкурентоспроможність у міжнародному поділі праці.

Принципи державної кадрової політики мають бути конкретизовані в урядовій програмі, що включатиме послідовні заходи: вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази реформування публічної служби; впровадження нових методів і сучасних технологій управління; проведення експериментів і пілотних проєктів щодо забезпечення діяльності держслужбовців; створення системи професійного розвитку, підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації; запровадження ефективних методів оцінювання та стимулювання результатів праці. На базі Концепції (із правовою основою в Конституції та чинному законодавстві) мають вибудовуватися регіональні програми, закони і підзаконні акти, а також внутрішньовідомчі та локальні нормативи.

Перехід до нової моделі державного управління відбувається в умовах складної кадрової ситуації, тому необхідно посилити роботу з персоналом: поліпшити якісний склад і укомплектованість; забезпечити «омолодження»; узгодити рівень професійної освіти з кваліфікаційними вимогами; розвивати кадровий резерв і роботу з ним; систематизувати навчання; розвивати систему додаткової професійної освіти; підвищувати престиж публічної служби та гарантії соціального захисту [24]. Кадрові параметри, успадковані з радянського періоду, слід критично осмислити та використати раціональні елементи у проєктуванні сучасного HR-механізму.

Нагальною є систематизація HR-функцій. Їх доцільно групувати за блоками: організаційно-регуляторний; інформаційно-аналітичний; стимулювальний; контрольний і виховний; соціальний; економічний. Недосконалість нормативної бази зумовлює хронічну проблему персональної відповідальності – один із найгостріших проявів негативних тенденцій на держслужбі. Поліпшенню сприятиме ухвалення законів «Про

соціально-правовий захист державних службовців» і «Про професійну освіту державних службовців» [54].

Важливо залучати до публічної служби фахівців нової генерації – юристів, економістів, управлінців, готових підтримувати трансформацію державних органів. Необхідні систематичне оновлення кадрів при збереженні наступності, цільові програми для молодих спеціалістів, максимально ефективне використання їхнього потенціалу – це реальний шлях до підвищення результативності HR-системи. Водночас пріоритетним завданням є розбудова механізмів соціальної захищеності та конкурентної оплати праці: саме низький рівень заробітної плати залишається головним фактором незадоволення роботою у держсекторі.

Підготовку й перепідготовку держслужбовців доцільно здійснювати у спеціалізованих ЗВО і центрах, де навчальний процес враховує специфіку публічної служби і, крім фахових знань, забезпечує професійну соціалізацію [6]. Системний підхід до підвищення ефективності HR має охоплювати: вдосконалення якості професійного навчання; створення системи безперервної освіти; посилення інноваційності та розширення спектра програм, релевантних управлінській практиці; розвиток програм професійного розвитку в органах влади. Суть діяльності HR-служб – гарантувати єдність правового регулювання кадрових процесів і ефективне функціонування кадрових відносин у державному органі.

Практичним інструментом модернізації HR-служби є законодавче розширення її прав, компетенції та відповідальності за кадрові рішення, а також встановлення чітких правил застосування кадрових технологій. До функцій HR слід віднести збереження та нарощення якісних і кількісних параметрів персоналу, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів кадрового забезпечення, формування та підтримку високої організаційної культури. Для підвищення дієвості нормативної бази потрібні галузеві документи, що регулюють кадрові процеси (зокрема, конкурсні відбори, атестацію та кваліфікаційну оцінку). HR-служби мають застосовувати різні кадрові

технології, серед яких окрему групу становлять інструменти отримання достовірної інформації про персональні якості працівника – методи оцінювання, кадровий моніторинг, вивчення професійних і особистих характеристик та їх відповідності посадовим вимогам. Найпоширеніші та нормативно врегульовані інструменти – атестація і кваліфікаційні іспити. Водночас багато підходів до оцінювання грішать суб'єктивізмом, адже результат залежить від оцінювачів і застосованих шкал; тому зберігається актуальність нормативного унормування процедур використання кадрових технологій.

До необхідних механізмів підвищення ефективності належить розроблення методик оцінки кандидатів на вакантні посади (конкурс) та процедур атестаційного оцінювання. Окрема проблема – посадові інструкції: доцільно формувати набори компетенцій відповідно до завдань і функцій органу (комунікація, аналітика, лідерство, організація тощо) [46]. Це дозволить виокремити та класифікувати надлишкові функції й оптимізувати діяльність службовців. Вимоги професіоналізму і компетентності впливають із природи публічної служби як особливого виду професійної діяльності; водночас законодавчо ці поняття визначено нечітко (на відміну від «державної служби» чи «державної посади»), тож їх слід закріпити для коректного застосування під час добору, іспитів, оцінювання, атестації, управління кар'єрою і мотивації.

Важливим напрямом модернізації є уніфікація організаційних структур управління: їхня нестабільність блокує реалізацію багатьох HR-технологій. Паралельно варто формувати високу організаційну культуру, чітко кодифікувати норми і правила поведінки держслужбовців. На сучасному етапі пріоритетними механізмами підвищення ефективності публічного HR є: посилення науково-методичного та консультативного забезпечення; розроблення науково обґрунтованих HR-моделей; підвищення рівня й якості інформаційного забезпечення системи. Управління кадровими процесами має охоплювати повний цикл: аналіз проблемної ситуації; планування;

прогнозування; розроблення та ухвалення рішень; організацію виконання (включно з політикою добору та розстановки кадрів із урахуванням моральних та особистісних якостей); стимулювання (зокрема, через системи оцінювання та атестації); формування й використання кадрового резерву; правове регулювання кадрових відносин.

Атестаційні процедури доцільно будувати на підсистемах показників, що відображають: (а) результативність та відповідність посадовим обов'язкам; (б) особистісний потенціал і можливість його повнішої реалізації; (в) характерологічні та професійні якості (і можливості їхнього розвитку або компенсації); (г) морально-етичні характеристики, що впливають на взаємини в колективі; (д) спрямованість особистості. Атестація має мотивувати до професійного зростання та створювати відповідні умови. Загальні вимоги: оптимальна трудомісткість і простота техніки оцінювання; єдність трактувань показників і значень; повнота моделі при мінімальній кількості параметрів; комплексність і об'єктивність.

Система формування кадрового резерву для заміщення вакантних посад включає: прогноз змін у складі керівних кадрів; попередній відбір; збір інформації про ділові, професійні та особистісні якості; формування складу резерву; навчання. Ключові критерії: відповідна освіта й підготовка, ділові та організаторські здібності, досвід роботи з людьми, особистісні якості, вік і стан здоров'я. Мета – сформувати корпус службовців, готових працювати в нових умовах, на основі відбору, підготовки й висування кадрів, спроможних професійно виконувати завдання органів влади.

Кадрова політика має спиратися на цілісну теоретико-методологічну платформу, що відображає політичні, соціальні, економічні, науково-технічні й соціально-психологічні процеси в українському суспільстві. Концептуальні засади слід закріпити законодавчо й забезпечити механізмами реалізації. Відсутність такої бази породжує суб'єктивізм, суперечності та нераціональне використання персоналу. Часто органи влади намагаються вирішувати точкові кадрові проблеми без науково обґрунтованої концепції. Під час

розроблення державної кадрової концепції треба враховувати історичний досвід, еволюцію кадрового забезпечення на різних етапах державності, соціальні особливості та закономірності розвитку.

Окрім програм професійного розвитку та комунікацій, необхідні програми розвитку лідерських компетентностей. У межах професійного розвитку можливі друга вища освіта й курси іноземних мов. Нині найзатребуваніші – програми тімбілдингу та розвитку управлінських навичок; для топ-менеджерів бажане зовнішнє навчання. Для рядових співробітників пріоритет мають курси англійської мови й цифрових компетентностей. Підготовку кадрового резерву слід здійснювати за спеціалізованими й індивідуальними програмами.

Структурно кожна ключова HR-функція має бути закріплена за окремим підрозділом: відділ добору – за зовнішнім/внутрішнім рекрутингом та адаптацією; відділ оцінювання – за наданням об'єктивної інформації для всіх HR-функцій; відділ організаційного розвитку – за роботою з резервом і оптимізацією оргструктури та процесів; відділ корпоративної культури – за підвищенням лояльності й формуванням позитивного клімату; навчальний центр – за покриттям поточних/стратегічних потреб у компетентностях; відділ компенсацій і пільг – за єдиною системою оплати праці та мотивації. Групи оцінювання персоналу можуть створюватися під організаційні зміни, нові системи мотивації тощо. Наявність у штаті «менеджера-універсала» у відділі навчання дозволяє оперативно посилювати групи оцінювання та резерву. За значних обсягів завдань доцільне виділення груп рекрутингу й оцінювання; група рекрутингу економічно виправдана за умов високої плинності та масового найму.

Виділення відділу організаційного розвитку в структурі служби персоналу дозволяє сконцентрувати в одному контурі уніфікацію бізнес-процесів, оптимізацію структури, соціально-психологічний, документаційний та інформаційний супровід змін. Дефіцит кваліфікованих кадрів потребує нестандартних інструментів залучення й утримання:

створення підрозділів зовнішнього кадрового резерву та організаційної культури і внутрішніх комунікацій. Фахівці з зовнішнього резерву працюють зі студентами старших курсів, випускниками та професіоналами з досвідом. Інструменти – програми підготовки молодих спеціалістів і курси підвищення кваліфікації з конкурсним доббором. На відміну від внутрішнього, зовнішній резерв не входить до штату; випускники програм фіксуються у базі даних і запрошуються на вакансії. Окремий відділ культури та внутрішніх комунікацій забезпечує розвиток корпоративної культури, формування внутрішнього іміджу, зростання лояльності та прямий/зворотний зв'язок керівництва з персоналом.

У разі розгортання філій доцільно вводити штатну одиницю менеджера проєкту з кадрових питань нової структури з повноваженнями не нижче начальника відділу; альтернативно ці функції може виконувати заступник начальника управління або керівник відділу. Організації доцільно вибудовувати мережеві або гібридні HR-архітектури: на рівні головної організації – стратегічне планування, проєктування та координація HR-робіт, системи безперервного навчання, єдина HR-інформаційна система; на рівні організацій-виконавців – максимально широкі повноваження в тактичному та оперативному HR. Функціонал має еволюціонувати: інтернет-маркетинг і відбір персоналу за критеріями телекомунікаційної доступності та компетентності; безперервне навчання (дистанційне й очне); дистанційні системи оцінювання й контролю результатів; тимчасові й постійні проєктні групи; системи взаємного інформування; інструменти «віртуальної мотивації» з акцентом на самомотивації та трудовій дисципліні.

У системі публічної служби атестація має бути уніфікованою, технологічною та незалежною: єдина оцінна технологія «знизу вгору», що уможливорює порівняння суб'єктів одного рівня; стандартизовані процедури, які мінімізують вплив особистісних упереджень експертів; централізована підготовка оцінювачів і контроль відповідності їхньої роботи вимогам

методики. Атестація – економічний та ефективний інструмент, тісно пов'язаний із відбором, просуванням і плануванням кар'єри.

Запропоновані напрями вдосконалення оціночної роботи: комплексне вирішення завдань формування та використання кадрового потенціалу з охопленням життєвого циклу людського фактора (від профорієнтації молоді до підтримки ветеранів праці); активні методи пошуку й цілеспрямована підготовка дефіцитних спеціалістів для публічної служби на основі договорів із навчальними закладами; випереджальна підготовка до освоєння нових управлінських технологій; планомірна робота з керівниками та резервом (кар'єрні плани, індивідуальна підготовка, ротації, спеціальні курси, стажування); стабілізація колективів і підвищення активності службовців через розвиток соціально-культурних і морально-психологічних стимулів; перехід від адміністративно-командної моделі до демократичних процедур добору, оцінки, розстановки, делегування повноважень і відповідальності, гласності у кадровій роботі.

Кадрові технології публічного сектору дедалі більше стають механізмами організаційно-методичного забезпечення виборності/конкурсності, періодичної звітності посадових осіб перед громадянами. Це вимагає від HR-фахівців володіння технологіями психологічного тестування та тренінгу, а також соціологічними інструментами вивчення громадської думки.

Управління професійним розвитком персоналу має спиратися на принципи поєднання індивідуального і групового навчання, безперервності, наступності, цілеспрямованості, адаптивності, актуальності та випереджального характеру. Для підвищення кваліфікації доцільний формат короткострокових інтенсивів; програми слід диференціювати за категоріями та групами посад. Сучасний менеджмент навчання потребує концептуального зсуву: від «інформування» до «консалтингу навчання» та координації консультативних послуг; поряд зі стандартними курсами – формування цільових програм під конкретного замовника. Процес має

складатися з етапів: загальнотеоретичної підготовки; загальної спеціальної підготовки; спеціалізації – через послідовну зміну стратегій навчання.

Принципи додаткової профосвіти: варіативність, циклічність, мобільність, доступність. Варіативність означає різноманіття програм і методів; циклічність – використання навчальних циклів різної цільової спрямованості з чіткими часовими рамками і можливістю переходу на вищий рівень. Багаторівневий розвиток має базуватися на гуманітаризації навчання, орієнтації на розвиток особистості й етики, формуванні професійно значущих якостей, предметно-професійній спрямованості, гнучких навчальних планах і блочно-модульних програмах. Навчання стає дієвим стимулом тоді, коли інтегроване у кар'єрні траєкторії, є елементом компенсаційного пакета і складником корпоративної культури. Практична рамка – Програма професійного розвитку, у т. ч. програми управління кар'єрним зростанням; центральний елемент – індивідуальний план професійного розвитку співробітника.

Отже, професійний розвиток – безперервний комплексний процес розкриття потенціалу працівників, а розроблення і впровадження технологій HR-управління – найактуальніший інструмент забезпечення організаційної ефективності. Вимоги до рівня підготовки та компетентності працівників служби HR: широкий спектр завдань, відсутність сучасних критеріїв оцінки кваліфікації, хибні уявлення керівників про роль HR і розрив між освітою та практикою зумовлюють потребу у стандартах професії – обов'язкових наборах знань, умінь і навичок. Світові тенденції уніфікації вимог і курс на підвищення якості життя та інвестиції в людину стимулюють формування сучасних кваліфікаційних вимог до HR-фахівців в Україні.

На оперативному рівні HR-служби виконують процедури в межах окремих кадрових процесів; на тактичному – управляють цими процесами; на стратегічному – скеровують усю HR-систему організації. Відповідно, менеджер з персоналу має володіти загальними та спеціальними компетентностями. До загальних віднесемо: мислення (системне, аналітичне,

творче; здатність до прогнозування; орієнтація на результат); управління (планування, організація, координація, контроль і оцінка ефективності, делегування); комунікації (переговори, переконання, управління конструктивними конфліктами, зворотний зв'язок); самоорганізацію та саморозвиток (тайм-менеджмент, постійне підвищення кваліфікації); співробітництво (побудова команд, підтримка атмосфери взаємодії, корекція поведінки і врахування думок); роботу з інформацією (збір, структурування, верифікація й аналіз із використанням техзасобів, нормативно-методичне забезпечення HR-системи); професійну етику (дотримання загальнолюдських і антидискримінаційних принципів, виконання корпоративних норм).

Спеціальні компетентності охоплюють: організаційний розвиток (діагностика і побудова HR-системи, оптимізація процесів, управління змінами, оцінка кадрового потенціалу, бюджетування витрат на персонал); трудове право; кадрове діловодство й облік (звітність, аналіз трудових показників, взаємодія з профспілками); внутрішні комунікації (діагностика, побудова, оцінка й контроль системи); підбір та адаптацію; навчання й розвиток (моніторинг ринку освітніх послуг, планування потреб, управління кар'єрою, оцінка ефективності навчання); оцінювання персоналу (програми, критерії, аналіз і рекомендації); мотивацію та стимулювання (матеріальні й нематеріальні системи на основі діагностики трудової мотивації, оцінка їх ефективності); організацію та оплату праці (нормування, оптимізація витрат, розроблення й оцінка систем оплати).

На практиці оперативний рівень зазвичай поділяється на дві спеціалізації – кадрове діловодство та управління персоналом. Розширена функціональна спеціалізація у сфері HR поки розвинута недостатньо: кар'єрні траєкторії гнучкі, а в багатьох організаціях HR-функції концентруються в руках одного менеджера. Відсутня чітка посадова диференціація вимог до професійної підготовки; фахівці з однаковим статусом можуть виконувати неоднакові функції – це зумовлено масштабом, стратегією та іншими чинниками.

Подальше вдосконалення стандартів має спиратися на чіткий категоріальний апарат і системний підхід. Пропонуємо: (1) для різних рівнів – розмежувати глибину знань і ступінь володіння навичками в сегментах оргрозвитку, HR-адміністрування, добору, адаптації, навчання й розвитку, оцінювання, мотивації, організації та оплати праці; (2) для всіх рівнів – додати компетентності у ринковій економіці, стратегічному менеджменті, організаційній ефективності, трудових відносинах і базових знаннях галузі; (3) розширити відповідальність на вищих рівнях, водночас прибравши з них вузькі завдання (зокрема, розробку вимог до посад і критеріїв оцінки – це тактичний рівень). В перспективі національні професійні стандарти мають стати базою національної системи професійної сертифікації HR-фахівців публічної служби.

Підсумовуючи: результативність персоналу визначається, насамперед, ставленням керівництва до кадрової проблематики та рівнем зрілості HR-служб. Сучасні умови вимагають модернізації їхньої структури й змісту роботи, адже саме від їхньої спроможності залежить ефективне використання людського капіталу. Перебудова має йти за такими напрямками: комплексне вирішення завдань формування й використання кадрового потенціалу на базі управління всіма компонентами людського фактора (від підготовки та профорієнтації молоді до соціальних гарантій ветеранам служби); активні методи пошуку і вдосконалення планування професійної підготовки (контракти з навчальними закладами, цільове направлення на додаткову освіту, стажування); планомірна робота з управлінськими кадрами і резервом (кар'єрне планування, індивідуальні плани підготовки, ротації, стажування); розширення соціальних гарантій і пакета пільг; перехід від адміністративно-командних практик до демократичних процедур комплектування, добору, розстановки, оцінювання, делегування повноважень і відповідальності, а також до прозорого ухвалення кадрових рішень.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом у публічній службі має системний характер і спирається на чітко окреслений понятійний апарат: розрізнення «кадрів» і «персоналу» є передумовою коректної аналітики та регулювання. Системний підхід фіксує суб'єкт, об'єкт і управлінський вплив із повним циклом функцій: аналіз, планування, ухвалення рішень, організація, контроль і регулювання, облік та інформаційне забезпечення, мотивація. Кадрова політика виступає стратегічною рамкою (але не тотожною управлінню персоналом) і реалізується через комплекс механізмів: нормативно-правових, організаційних, технологічних, науково-методичних, інформаційних, фінансово-економічних та соціально-психологічних. Кадрова служба інституціалізує ці механізми в щоденній практиці (добір, оцінювання, навчання, стимулювання, культура, резерв, врегулювання конфліктів) через взаємопов'язані підсистеми. Стратегічне управління персоналом орієнтує систему на довгострокову конкурентоспроможність і професіоналізацію, а її результативність визначається узгодженням із цілями органу влади, законодавчими вимогами та станом ринку праці.

2. Зарубіжна практика доводить: результативність публічної служби тримається на збалансуванні матеріальних стимулів із системною оцінкою праці та розвинутими немонетарними інструментами. Базою виступають уніфіковані тарифні сітки й регулярна атестація, а тренд – перехід від адміністративних важелів до соціально-економічних і соціально-психологічних методів та колегіальності рішень. Японська модель акцентує «людський фактор», безперервне навчання, ротації й діагностичний аналіз; американська – формалізацію, індивідуальну відповідальність і професійну сертифікацію; європейська – інституційну вагу HR. Для України оптимальною є адаптація цих підходів: запровадження національних професійних стандартів і компетентнісної рамки, підсилення повноважень

HR-служб, вбудовування діагностичних блоків, щорічної оцінки та планування розвитку персоналу. Це забезпечує професіоналізацію кадрів і стійку організаційну ефективність.

3. Чинні кадрові технології публічної служби України залишаються фрагментарними й малоефективними через відсутність єдиної концепції та стандартів оцінювання. Запропонована модель технологізації із шістьма етапами формує керований цикл рішень, що інтегрує правові, організаційні й освітні механізми. Ключові умови – правова легітимація процедур, прозорість та орієнтація оцінювання на відповідність стандарту посади. Результативність забезпечують безперервне навчання, планування кар'єри, ротація і розвиток резерву, підкріплені компетентнісними профілями та сучасним стимулюванням. Упровадження єдиних HR-стандартів і уніфікованих алгоритмів зменшить витрати, мінімізує суб'єктивізм і підвищить довіру. Отже, технологізація кадрових процесів – ключова передумова професіоналізації та спроможності органів влади до стратегічних змін.

4. Мотиваційне управління в публічній службі має перейти від фрагментарних дій до стратегії, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спирається на ситуаційний підхід і жорсткий зв'язок «результат – винагорода» з відчуттям справедливості. Оптимальний, а не максимальний рівень мотивованості забезпечується персоналізацією стимулів (через типології груп), участю працівників в ухваленні рішень, збагаченням праці, ротаціями та реальними траєкторіями кар'єри. Стратегія формується поетапно: інформаційна база → ідентифікація проблем → добір і реалізація методів → оцінка за чіткими критеріями. В умовах бюджетних обмежень акцент слід зміщувати на неекономічні стимули та розвиток компетентностей. Ключовий ризик – невідповідність заходів реальним мотивам; системна діагностика і стандарти мінімізують суб'єктивізм і підвищують результативність.

5. Модернізація HR-управління в умовах євроінтеграції неможлива без інституціоналізації безперервної діагностики як ядра системи – від формального контролю до регулярної, верифікованої аналітики. Європейський стандарт вимагає комплексності, адаптивності, паралельності та узгодженості HR-процесів, залучення персоналу й превентивної дії. Рекомендовано створити кадрово-діагностичну службу, інтегрувати підсистеми (ефективність, мотивація, помилки, плинність, організація робіт, зміни, витрати) і змістити акцент на «теперішнє/майбутнє» через метрики людського капіталу та економічного ефекту. Діагностичний аналіз стає індикатором якості кадрової політики й механізмом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності держструктур.

6. Підвищення ефективності публічного HR в умовах євроінтеграції потребує державної Концепції кадрової політики, оновлення нормативної бази та інституційного підсилення HR-служб. Пріоритети: уніфікація структур і процедур (відбір, атестація, оплата), запровадження компетентнісних профілів і єдиних стандартів/сертифікації, прозорість та зв'язок «результат–винагорода». Окремо – професіоналізація через безперервне навчання, кар'єрне планування, ротації, розвиток резерву, залучення молодих фахівців. Архітектурно – розмежування функцій (рекрутинг, оцінювання, оргрозвиток, культура, компенсації), мережеві/гібридні моделі та HR-контролінг. Запропонований пакет рішень переводить систему від адміністративної до компетентнісно-процесної логіки, зменшує суб'єктивізм і підвищує результативність та привабливість служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г.М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. Публічне урядування. 2022. № 1 (29). С. 10-16.
2. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум. К.: Либідь, 2007. 524 с.
3. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. [URL](http://clar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/) : <http://clar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. №20/6. С.24-28.
5. Бербенець О.В. Вплив трудової міграції населення України на розвиток ринку праці. Ефективна економіка. №2. 2014. С. 25-28.
6. Брич В. Я. Менеджмент персоналу. Тернопіль. : ТНЕУ, 2012. 552 с.
7. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
8. Верба В.А. Продуктивність праці на підприємстві: сучасний вимір і ключові чинники зростання. Україна: аспекти праці. 2015. № 5. С. 1-5.
9. Войтович Р.В. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 2. С. 14–23.
10. Виноградський, М. Д. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2009. 500 с.
11. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. Європейський вектор економічного

розвитку : зб. наук. пр. / ТОВ "Дніпропетров. ун-т економіки та права ім. Альфреда Нобеля". Д., 2012. Вип. 1. С. 36-42.

12. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.

13. Галич, Я., Могиль, О. (2024). Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, (3(75), 7-16. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1)

14. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. URL : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

15. Гордієнко К. Д. Діловодство в роботі секретаря. К. : КНТ, 2007. 280 с.

16. Граньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2008. 184 с.

17. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160–172.

18. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. №2. С. 60-72.

19. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.

20. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Грудень 2023 року. SIGMA. 219 с.

21. Дацій О.І., Авербух Г. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 71-76.
22. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024. № 59. URL: <http://surl.li/ctqesy> (дата звернення: 05.10.2025).
23. Державна служба в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / за ред. В. С. Загорського. Київ : НАДУ, 2017. 312 с.
24. Дороніна О. А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. Вісн. Дніпропетров. держ. фінанс. акад. Економічні науки. 2010. № 2. С. 41-46.
25. Дуткевич Т.В., Савицька О.В. Практична психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 256 с.
26. Дяків О. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні напрями розвитку маркетингу, логістики та управління людськими ресурсами: теоретичні та прикладні аспекти». Вісник Донецького національного університету. Науковий журнал, спецвипуск. Т.1, 2012. С. 74–78.
27. Жуковська В. М. Управління персоналом. Київ: КТЕУ, 2008. 293 с.
28. Загорецька О. Взаємодія кадрової служби з іншими підрозділами підприємства. Секретар-референт. 2010. № 8. С. 28–33.
29. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16. С. 116-120.
30. Збрицька Т. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
31. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна

монографія за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/18923/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF_2.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

32. Івашова Л.М. професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. Публічне управ-ління та митне адміністрування. 2021. № 4 (31). с. 52–58

33. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Ільченко В.О., Шаповал О.В. Удосконалення формування стилю керівництва орга-нізацією (на прикладі публічної служби). Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. с. 12–18.

34. Коваленко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні: виклики та перспективи. Вісник НАДУ. 2020. № 1. С. 60–68.

35. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудо́вій сфері. Україна: аспекти праці. 2009. № 8. С. 3–14.

36. Красівський О. Виклики перед Україною на шляху до європейської інтеграції в умовах війни. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 152–155

37. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 4(85). – С. 10-17.

38. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 2003. 176 с.

39. Лисюк М. Документальне забезпечення безпеки праці в роботі кадрових служб. Довідник кадровика. 2010. № 9. С. 45–47.

40. Лісогор Л.С., Нестеренко В.В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку.

Економіка і організація управління. № 2 (38), 2020. С. 20-30 DOI 10.31558/2307-2318.2020.2.2.

41. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Випуск 14. С. 87-92.

42. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. доктора філ. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеса, 2022. 289 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk_diser_2022.pdf (дата звернення: 12.09.2025).

43. Мирошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45-50.

44. Могильний О. М., Патика Н. І., Грищенко О. Ю. Вплив карантинних обмежень, пов'язаних із COVID-19, на ринок праці та зайнятість у сільській місцевості. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 51-67. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104051>.

45. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

46. Паламарчук, І. В., Міроненко, В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку, 2019. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.PDF> (дата звернення: 23.10.2025).

47. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу. Київ : Ліра-К, 2011. 338 с.

48. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ : КНЕУ, 2018. 722 с.

49. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 541 с.

50. Плетньова, Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. 2023. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf (дата звернення: 26.10.2025).

51. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 р. № 889 / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 02.11.2025).

52. Реутова Н. Документування адміністративної діяльності: службове відрядження. Довідник секретаря та офіс-менеджера. 2010. № 4. С.28–37.

53. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

54. Савельєва В. С. Управління діловою кар'єрою. К. : Центр учбової літератури, 2007. 176 с.

55. Савченко А. В. Розвиток персоналу. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.

56. Сердюк, О. І., Мирна, О. В., Корнійчук, А. С., & Олексій, І. В.. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публіч-не управління та адміністрування, 2023, № 3, С. 49-59. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>

57. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби: навч. посібник / за заг. ред. Потяка В. Ю. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. 193 с.

58. Управління персоналом в органах публічної влади / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, К.В. Комарова та ін. Київ: КМАЕМ, 2019. 320 с. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.->

komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf (дата звернення: 10.08.2025).

59. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій. Львів : Магнолія плюс, 2004. 333 с.

60. Черняк О.І., Захарченко П.В. Сучасні проблеми прогнозування розвитку складних соціально-економічних систем: Монографія. Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2014. 457 с.

61. Buleca J., Mura L. Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis. *Procedia Economics and Finance*. 2014. № 15. P. 162-168.

62. Lutsevych O. Giving civil society a stake in Ukraine's recovery: How government, citizens and donors can work together to embed trust in reconstruction, Briefing Paper, London: Royal Institute of International Affairs, 2023. 27 p. <https://doi.org/10.55317/9781784135768>.

63. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL)*. 2021, pp. 88–93. Atlantis Press.

64. Sopilko, I., & Krutas, V. (2022). Automation and digitalization of personnel management process in the civil service. *Scientific Works of Kyiv Aviation Institute. Series Law Journal "Air and Space Law"*, 1(62), 85–90. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486>.

65. Strigul M., Khomeriki O., Yahodzinskyi S., Romanenko Y., Semenets-Orlova I., Lyasota L. Peculiarities of Development and Dynamics of Economism and the Commercialization of Ukrainian Higher Education. *Preprints 2019*, 2019020247. <https://doi.org/10.20944/preprints201902.0247.v1>.