

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ**  
**ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**Грабчев Дмитро Сергійович**

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Сьогодні Україна перебуває в стані системної модернізації різних сфер суспільного й державного життя. Інтеграція України в європейські економічні структури вимагає нових прогресивних механізмів. Активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативності, вивчення досвіду європейських країн дають можливість сформувати нове власне бачення механізму забезпечення ефективності управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом в рамках нового підходу до управління дає великі переваги організаціям, функціонуючим в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні такого обмеженого ресурсу як персонал.

В Україні та у всіх країнах світу актуальною є оцінка діяльності персоналу у сфері публічного управління, тому що наскільки буде сумлінною та результативною робота державних службовців, а також посадових осіб місцевого самоврядування, настільки буде високою якість прийнятих ними управлінських рішень, продуктивність діяльності органів публічної влади та, врешті-решт, процвітання країни в цілому і, як наслідок, високий рівень добробуту у суспільстві.

Одним із пріоритетних напрямів реформування на сьогодні є реформа адміністративно-територіального устрою. Досвід успішних та розвинених країн доводить значну роль професійних кадрів в умовах запровадження змін та нововведень. Саме кваліфікація персоналу органів публічного управління та здатність до швидкого опанування знань і формування вмінь значною мірою впливають на проведення та якісні результати реформ. Формування та розвиток високої кваліфікації корпусу службовців органів публічної влади можливо досягти за умови системної, комплексної і дієвої кадрової політики держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам проблематики кадрового забезпечення органів публічної влади та роботи з персоналом в системі органів публічної влади приділено значну увагу як науковців, так і управлінців. Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із забезпечення ефективності управління персоналом здійснили такі вчені, як Артеменко Н., Бабінова О., Гогіна Л., Гордієнко В., Гриценко О., Гуцол К., Зелінський С., Куйбіда В., Лібанова Е., Науменко Р., Нечухрана Ю., Павленчик П., Пашко Л., Полянський Ю., Пустовар Я., Рачинський А., Топалова Е., Шевченко С. та інші. Проте, в умовах реформування адміністративно-територіального устрою питання роботи з персоналом в органах публічної влади набуває більшої актуальності та вимагає більш ретельного вивчення й залучення провідного європейського досвіду.

**Мета дослідження** полягає у встановленні теоретичних засад управління персоналом в органах публічної влади та визначенні перспективних напрямків покращення системи управління персоналом в органах публічної влади.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання**:

- надати характеристику управління персоналом в органах публічної влади;
- визначити зміст роботи служби управління персоналом;
- систематизувати загальні умови та професійні стандарти проходження служби в органах публічної влади в країнах ЄС та в Україні;
- провести аналіз розмежування компетентностей публічних службовців у закордонній практиці публічного управління;
- надати пропозиції щодо модернізації кадрової політики в органах публічної влади.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом в органах публічної

влади.

**Предметом дослідження** є сукупність форм і методів діяльності в органах публічної влади по управлінню персоналом.

**Методи дослідження.** Теоретичною й методичною основою дослідження є фундаментальні положення теорії управління, праці науковців, які стосуються вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління персоналом. Використання формально-логічного методу дозволило визначити, уточнити і впорядкувати понятійно-категоріальний апарат. Системно-функціональний метод використовувався для визначення призначення, виявлення особливостей кадрової роботи в органах публічної влади. Метод порівняння було використано для дослідження закордонного досвіду організації управління персоналом та його порівняння з вітчизняною практикою.

**Наукова новизна** одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій з модернізації механізму управління персоналом в органах публічної влади.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості використання теоретико-методологічних розробок та практичних рекомендацій щодо практичних з модернізації механізму управління персоналом органів публічної влади при розробці програмних документів, а також у процесі підготовки фахівців в галузі публічного управління та адміністрування.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, шістьох підрозділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 70 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 91 сторінку, з них 81 сторінка основного тексту.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»** надано характеристику управління персоналом в органах публічної влади; визначено зміст роботи служби управління персоналом

**Підрозділ 1.1. «Загальна характеристика управління персоналом в органах публічної влади»** присвячено розгляду управління персоналом в органах публічної влади.

Встановлено, що нинішній стан кадрового потенціалу органів публічної влади далеко не в досконалій мірі відповідає поставленим умовам. Соціологічні дослідження, виконані в різних регіонах України, підтверджують те, що значна частина співробітників, що займаються в галузі публічної влади, не володіють відповідною професійною підготовкою або не мають значного досвіду в діяльності органів публічної влади. Внаслідок чого громадяни вкрай недовірили оцінюють роботу органів публічної влади. Вихід із ситуації необхідно знаходити в організації професійної підготовки, що в свою чергу, передбачає безпосередню підготовку кадрів, остаточною метою якої полягає в забезпеченні органів публічної влади необхідною чисельністю публічних службовців, чії професійні якості в повній мірі відповідають вимогам, що пред'являються до публічних службовцям. Слід наголосити, що проблема кваліфікації персоналу складна і неоднозначна, незалежно від цього, йдеться про ступінь кваліфікації або про індивідуальні якості публічних службовця. Встановити ступінь потрібної кваліфікації – означає дати відповідь на питання, яким обсягом знань, здібностей, умінь, можливостей і індивідуальних властивостей зобов'язаний володіти службовець. Визначено, що Використання кадрових технологій дає можливість найбільш об'єктивно проводити оцінку кадрів в органах публічної влади, здатності їх особистого зростання і професійного

просування. Внаслідок використання кадрових технологій набувають найбільш повну інформацію про здібності людини, від чого залежить його подальше професійне становлення, зміна посадового статусу співробітника, ефективна реалізація потенціалу людини, відповідне заохочення за свою працю і інші зміни. У кадрових технологій велика перспектива в розкритті співробітників з лідерським потенціалом, і їх кар'єрного зростання. Одночасно кадрові технології дають можливість регулювати завдання і функції, які характерні для управлінських технологій, спонукаючи людину до зміни власної значущості в організації, формування клімату довіри, задоволеності роботою. З цієї причини грамотне використання кадрових технологій вносить особистий внесок у керованість організації, результативність її роботи, розвиток пристосування державної кадрової політики. Провідним залишається питання збільшення продуктивності технологій і повсюдного впровадження їх в практику роботи органів публічної влади.

**У підрозділі 1.2. «Зміст роботи служби управління персоналом»** встановлено, Успіх будь-якої організації в першу чергу залежить від того, наскільки професійно працюють в ній кадри. Кадри публічної влади – це сукупність працівників, що професійно виконують функції публічної влади або сприяють їх здійсненню, а також забезпечують управління суспільними справами. Персонал органів публічної влади (професійні штатні працівники) в апараті управління соціальними процесами є головним джерелом і рушійною силою стабільності соціально-економічного розвитку держави. Кожен напрямок роботи з управління персоналом регулюється правовими актами різного рівня. На службу управління персоналом в даний час покладено цілий комплекс різноманітних завдань, виконання яких неможливо без застосування ефективних кадрових технологій. Положення про службу управління персоналом – документ, що визначає загальні питання організації управління персоналом, його основні цілі, завдання та функції, права та обов'язки, відповідальність і порядок взаємовідносин з іншими структурними підрозділами органу публічної влади. Служба управління персоналом – структурний підрозділ, що відповідає за організацію системи роботи з кадрами. Служба управління персоналом відповідальна за створення і функціонування ефективної системи управління кадрами, а також за повне і раціональне використання здібностей співробітників. Спільно з фінансовою службою вона веде розробку матеріальних і соціальних стимулів, визначає поточну і планує перспективну потребу в кадрах, проводить набір і розстановку кадрів, забезпечує професійну відповідність кожного працівника займаній посаді, здійснює професійне навчання кадрів, веде облік кадрів і кадрове діловодство, вивчає причини динаміки зміни персонального складу колективу, розробляє заходи щодо стабілізації кадрів.

**У підрозділі 1.3. «Принципи та критерії оцінювання діяльності персоналу в органах публічної влади»** встановлено, що існуюча різноманітність трактувань цих понять викликана відмінністю підходів до вивчення процесів оцінювання і атестації. Це положення не можна вважати помилковим, тому що різні автори досліджують певний аспект, що призводить до формування того чи іншого категорійно-понятійного апарату. Аналіз наведених визначень показує, що єдиної думки відносно понять «атестація» і «оцінювання» не існує. На підставі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: оцінювання та атестація – це періодично здійснювані процедури, що проводяться роботодавцем або керівництвом органів публічної влади та установ; оцінюється не сам працівник, а ефективність його діяльності; атестація – це частина оцінювання діяльності та роботи публічних службовців; визначається відповідність кваліфікації публічних службовців певним критеріям; діяльність публічних службовців важлива не сама по собі, а пов'язана з метою реалізації завдань організації; визначається кваліфікація публічних службовців, а також рівень ділових, особистісних якостей та їх знання; в результаті оцінювання формується база даних для управління персоналом. Визначено, що Для оцінювання персоналу органів публічної влади за результатами його діяльності (оцінка ефективності) передбачається формування набору показників, які

здатні виміряти рівень участі персоналу в діяльності органу публічної влади, організації, установі. Основою для розрахунку таких показників найчастіше виступають об'єктивні кількісні дані, зафіксовані в бухгалтерських, статистичних звітах та інших документах. Для оцінювання результатів діяльності персоналу органів публічної влади пропонується застосовувати показники, які відповідають ключовим показникам ефективності органу публічної влади, в якому вони працюють. За допомогою оцінки ефективності діяльності персоналу органів публічної влади вирішуються такі «основні завдання: виявлення відповідності їх займаній посаді; визначення внеску кожного публічного службовця у результати діяльності органу публічної влади та розробка системи оплати праці та стимулювання; підвищення індивідуальної віддачі від персоналу за допомогою чіткої орієнтації на кінцевий результат; розвиток особистого професіоналізму».

**У другому розділі «ПОРІВНЯННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»** систематизовано загальні умови та професійні стандарти проходження служби в органах публічної влади в країнах ЄС та в Україні; проведено аналіз розмежування компетентностей публічних службовців у закордонній практиці публічного управління.

**У підрозділі 2.1. «Загальні умови та професійні стандарти проходження служби в органах публічної влади в країнах ЄС»** на основі проведеного аналізу визначено, що у ряді країн, таких як Франція, Ірландія, Голландія, Іспанія і Швеція, існує служба в органах публічної влади, яка охоплює кожного публічного службовця, оскільки вважається, що кожен публічний службовець є частиною існуючої державної машини (широка концепція публічної служби), в той час як інші країни, такі як «Австрія, Німеччина, Великобританія, а з недавніх пір Данія та Італія, обмежили сферу концепції публічної служби так званою «ключовою державною адміністрацією», що в загальному, означає ті функції, які можуть законно виконуватися тільки державою відповідно до традиційного загального політичного розуміння». В останньому випадку тільки професіонали з публічного управління та адміністрування і професіонали, що володіють державними повноваженнями (наприклад, поліція, митниця, і т.д.), є публічними службовцями (обмежена концепція публічної служби). Серед країн Центральної та Східної Європи Угорщина і Польща застосовують цю обмежену концепцію публічної служби, в той час як Литва розглядає питання про використання модальності широкої концепції. Коли у концепції досить вузька сфера застосування, то державні службовці є, щонайменше, тими, хто володіє публічною владою і правовою компетентністю здійснювати державні повноваження, а також пропонувати варіанти державної політики і регуляторних інструментів або консультувати по ним. Маючи таке визначення, публічна служба є частиною влади держави, вона інтегрована в державну сферу і сформована відповідно до механізму конституційного та адміністративного права. У всіх державах, що є членами ЄС, навіть в тих, в яких використовується обмежена концепція публічної служби, деякі базові норми конституційного та адміністративного права стали застосовуватися і до державних працівників, які не є державними службовцями, наприклад, вимога про наймання на роботу, заснована на системі обліку службових заслуг.

**У підрозділі 2.2. «Розмежування компетентностей публічних службовців у закордонній практиці публічного управління»** з'ясовано, що становлення і подальший розвиток загальнонаціональної системи професійного навчання публічних службовців йде одночасно в двох напрямках. По-перше, це надання певної системності професійно-освітньому процесу, спираючись на реалізацію єдиної державно кадрової політики в публічній службі, через визначення самої моделі публічного службовця: діяльності, певних професійних характеристик, кваліфікації, цілей, розставлення пріоритетів, принципів отримання знань, надання єдиних стандартів підготовки, оцінювання результатів з урахуванням методів та форм навчання. І саме цей перелік має забезпечити систему професійного навчання певною єдністю, цілісністю, забезпечити безперервність, змістовність і надати логічну послідовність навчального процесу. По-друге зміцнення

керованості системою, взаємозв'язок і координація дій всіх навчальних закладів, які здійснюють освітню діяльність у сфері публічної служби, з урахуванням відомчих відзнак, специфіки гілок влади, рівнів і структур їх органів управління. При проходженні відбору на публічну службу, службовець повинен бути в змозі гарно пройти кваліфікаційний тест, наприклад, тест компетентностей особи результатами її професійної діяльності: знання (вибіркові), навички, вміння (рішення завдань з передовим результатом), також повинен уміло пройти тест, який може бути йому наданий з певною особливою ситуацією – він повинен уміти запропонувати власні шляхи розвитку, координації всієї роботи, можливо вирішення певних проблем та досягнення бажаного результату – дивлячись, що буде надано за ситуація. Тобто людина – публічний службовець, проходячи тест повинен уміти у «всій красі» продемонструвати всі свої навички, знання та уміння набуті протягом свого життя. А далі, «виходячи з того, як людина впоралася з тестом, як вона впоралася з тією чи іншою ситуацією можна з великою вірогідністю спрогнозувати те, як вона працюватиме в реальному житті за таких складних умов».

**У підрозділі 2.3. «Оцінка ефективності діяльності публічних службовців країн ЄС та України»** встановлено, що управління людськими ресурсами, перш за все, є відкритим комунікаційним каналом як керівної ланки з підлеглими, так і є тристоронньою взаємодією, де з'являється основний актор – споживач державних послуг – і це суспільство. Соціальний діалог – неодмінний атрибут розвитку публічної служби, на думку європейських дослідників, цікавим є той факт, що в діалозі беруть активну участь спеціалізовані вищі навчальні заклади. Так, Європейський Інститут публічного управління бере участь в модернізації публічної служби країн Європи в області HR в різних формах. По-перше, за участю інституту раз в півроку проводиться спеціальна конференція для керівників центральних органів виконавчої влади держав-членів Європейського союзу, що займаються питаннями публічної служби, де в обов'язковому порядку обговорюються питання HR-менеджменту, відбувається обмін досвідом. По-друге, інститут проводить спеціальні дослідження в сфері управління людськими ресурсами на державній службі, за результатами яких видається спеціальна брошура, спрямована на поширення кращих практик і проведення порівняльного аналізу як всередині країни, так і між державами-членами Європейського союзу. По-третє, інститут проводить кілька разів на рік спеціальні семінари з управління людськими ресурсами саме в органах публічної влади для співробітників, відповідальних за даний напрямок в своїх міністерствах і відомствах з метою підвищення кваліфікації. Управління за результатами в сучасному світі є найважливішим інструментом управління персоналом, що дозволяє вибудовувати систему мотивації публічних службовців до ефективної діяльності. Оцінка є формалізованим механізмом для управління ефективністю діяльності публічних службовців на раціональній та постійній основі.

**У третьому розділі «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»** надано пропозиції щодо модернізації кадрової політики в органах публічної влади.

**У підрозділі 3.1. «Модернізація кадрової політики в органах публічної влади»** зазначається, що модернізацію кадрової політики слід розглядати в кількох аспектах. Так, в питаннях вдосконалення процедур прийняття на службу в органах публічної влади та просування по службі, а також інструментів оцінювання компетенцій кандидатів на посади необхідно забезпечити: дотримання принципу професійних заслуг та здобутків, відповідності компетенцій вимогам щодо роботи на посаді; сприяння мобільності / ротації кадрів на службі в органах публічної влади для оптимального використання наявних ресурсів, обміну досвідом та розширення можливостей кар'єрного розвитку; вдосконалення формування та використання кадрового потенціалу для економії ресурсів та ефективного планування наступності; забезпечення перепідготовки службовців органів публічної влади, організації їх безперервного навчання; закріплення інституційної стабільності органів публічної влади; запровадження розробки критеріїв та вироблення

методик планування управлінської праці, її нормування та оцінки ефективності. У контексті інновації методів добору необхідно говорити про використання поряд з традиційними системами добору (за конкурсом, за контрактом, шляхом обрання) і про лізинг персоналу (форма тимчасового залучення персоналу ззовні); відкриту систему конкурсного добору на основі порівняння документів, анкетування, тестування; реінтеграцію кадрів. У контексті вдосконалення організаційного забезпечення кадрової політики варто акцентувати увагу на питанні переходу до поліфункціонального багатовимірного формату діяльності кадрових служб, що стосуватиметься прогнозно-планової роботи; моніторингу, оцінювання, контролю, координації якісного кадрового забезпечення; діагностики рівня конкурентоспроможності посадових осіб, кар'єрного супроводу випускників магістратур публічного управління та адміністрування; контролю дотримання антикорупційного законодавства та законодавства з питань проходження служби в органах публічної влади. Щодо використання мотиваційних механізмів, то мова повинна йти про реформування системи оплати праці публічних службовців відповідно до нових підходів до класифікації посад на таких засадах: «конкурентоспроможність на ринку праці відносно відповідних професійних груп посад з метою залучення та утримання кваліфікованих кадрів; мінімальний посадовий оклад державного службовця становить не менше ніж дві мінімальні заробітні плати; посадовий оклад стане домінуючим у структурі заробітної плати, з подальшим застосуванням підвищувального коефіцієнту відповідно до посади».

**У підрозділі 3.2. «Пропозиції щодо покращення системи управління персоналом в органах публічної влади»** робиться висновок, що найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення кадрів керівників і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Він дає можливість усебічної перевірки придатності кандидата до нової посади, підготовки його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У цьому випадку кандидату легше увійти в курс життя колективу і розв'язуваних їм задач. Звичайно відомі і позитивні якості і визначені недоліки кандидата, що розширює можливості їхнього обліку, особливо при підборі кандидатів на керівну посаду. Такої ж якості, властивим кандидатам ззовні, не завжди повною мірою відомі керівнику і колективу даного підприємства. Необхідно також мати на увазі, що висування своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, і, якщо це передові підприємства – передового досвіду, свіжих думок. Але призначення кандидата ззовні буде правильно зрозуміло колективом тільки в тому випадку, якщо він буде вигідно відрізнятися по своїх ділових якостях від кандидатів – працівників даного підприємства. Тому підбір і призначення на посади керівників кандидатів з інших підприємств і організацій, як правило, повинні відбуватися шляхом виборів на конкурсній основі. Варто звернути увагу також на питання, зв'язані з вивченням придатності кандидата на посаду, що заміщається. Придатність кандидата на посаду визначається, насамперед, його відношенням до цієї посади, наявністю відповідних знань, умінь, навичок, а в інших випадках і наявністю в нього відповідних психофізіологічних якостей. При підборі кандидата на посаду начальника відділу кадрів в разі такої потреби необхідно пред'являти йому кваліфікаційні вимоги не тільки з погляду освітнього цензу, стажу роботи на керівних посадах, але і наявності такої якості, як уміння працювати з людьми.

## ВИСНОВКИ

Результати магістерського дослідження дають підстави сформулювати наступні висновки.

1. Надано загальну характеристику управління персоналом в органах публічної влади та встановлено, що кадрові технології, які використовуються в управлінні персоналом органів публічної влади, можна розділити на три великі групи. До першої групи необхідно зарахувати кадрові технології, що забезпечують придбання багатосторонньої надійної інформації про співробітника. Це, перш за все способи оцінки. Іншу категорію кадрових технологій складають характеристики, які гарантують необхідні для організації кількісні та якісні характеристики складу персоналу. Це технології відбору, формування резерву, кадрового планування, професійного розвитку. До третьої групи належать кадрові технології, які дають можливість отримати значні результати діяльності кожного фахівця.

Всі без винятку кадрові технології взаємопов'язані, вони як би взаємно доповнюють одна одну, а на практиці, одна не реалізується при відсутності іншої. Їх допускається розцінювати як основні кадрові технології.

Управління персоналом подібно типу професійної діяльності має на увазі комплексне використання кадрових технологій. Робота по запровадженню кадрових технологій має нести, науково-аргументований, системний, комплексний характер. Слід забезпечити подібний вплив в рішення кадрових проблем в органах публічної влади, при якому робота з механізмом управління вибудовувалася б з урахуванням соціальних потреб, реального стану справ, об'єктивної оцінки співробітників, а не в основі кон'юнктурних, в тому числі політичних, інтересів.

Використання кадрових технологій дає можливість найбільш об'єктивно проводити оцінку кадрів в органах публічної влади, здатності їх особистого зростання і професійного просування. Внаслідок використання кадрових технологій набувають найбільш повну інформацію про здібності людини, від чого залежить його подальше професійне становлення, зміна посадового статусу співробітника, ефективна реалізація потенціалу людини, відповідне заохочення за свою працю і інші зміни. У кадрових технологій велика перспектива в розкритті співробітників з лідерським потенціалом, і їх кар'єрного зростання.

2. Визначено, що сьогодні в умовах реформування адміністративно-територіального устрою управління персоналом в органах публічної влади набуває особливого значення. Воно має бути спрямоване на пошук, підготовку, навчання публічних службовців з метою вдосконалення персоналу та його підготовки до повсякденної роботи.

Основними принципами управління персоналом в органах публічної влади є:

- пріоритет стратегічних цілей державної політики в організації роботи з персоналом;
- постійна адаптація цілей і завдань управління персоналом до постійно змінюваних політичних, соціальних і економічних умов;
- підвищення престижу публічної служби, розробка систем різнобічної мотивації і стимулювання кадрів;
- залучення нових фахівців, розширення соціальної бази органів публічної влади;
- організація безперервного процесу навчання персоналу;
- регулярна оцінка ефективності діяльності органів публічної влади, їх підрозділів, окремих керівників і фахівців;
- вдосконалення організаційних структур, методів і технологій кадрової роботи.

На сьогоднішній день виділяють різні методи управління персоналом в системі органів публічної влади. Економічні методи покликані стимулювати діяльність персоналу, підвищувати матеріальну зацікавленість в ефективності його роботи. З цією метою застосовуються такі прийоми і засоби, як підвищення оплати праці в залежності від її якості та складності, сумлінного і з високою ефективністю виконання своїх службових обов'язків. Соціально-психологічні методи являють собою способи впливу на свідомість і поведінку людей з метою формування у персоналу ініціативи створення ділової



обстановки. Правові методи засновані на регулюючій ролі норм права, встановлених для певних видів діяльності.

Кожен напрямок роботи з управління персоналом регулюється правовими актами різного рівня. На службу управління персоналом в даний час покладено цілий комплекс різноманітних завдань, виконання яких неможливо без застосування ефективних кадрових технологій.

3. Систематизовано загальні умови та професійні стандарти проходження публічної служби в країнах ЄС, на основі чого зроблено висновок, що Україна повинна враховувати міжнародно-правові норми функціонування органів публічної влади та запроваджувати позитивний досвід у реформуванні відповідних органів. Публічна служба повинна бути сформована у вигляді інституту, який вимагає, щоб її службовці мали певний ступінь професіоналізму та неупередженості, а також володіла хорошим знанням адміністративного і конституційного законодавства. Також було досліджено підходи до оцінювання ефективності публічних службовців країн-членів ЄС та України. Основний акцент було надано основним напрямкам управління трудовими ресурсами саме в органах публічної влади, таких як: введення програм адаптації, модернізації знань, вмінь та навичок публічних службовців органів публічної влади, соціальний діалог з суспільством, залежність заробітної оплати праці від ефективності діяльності та інші. Оцінка ефективності діяльності публічних службовців – це такий процес співставлення результатів діяльності, яких досягли публічні службовці з нормами що встановлені законодавством.

Також було з'ясовано, що для кожної діяльності повинні бути встановлені індивідуальні показники ефективності і результативності. Найбільш популярним є принципи визначення «ключових показників результативності». Та насправді, для оцінки ефективності необхідно бути впевненим у об'єктивності даних, для цього рекомендовано використовувати різні принципи та методи.

4. Аналіз теоретичної бази дав можливість сформувати проблематику розмежування компетентностей публічних службовців у закордонній практиці публічного управління. Виявилось, що збереження позитивних якостей публічних службовців, їх примноження і проектування на майбутнє вимагає постійної кропіткої роботи з кадрами всіх рівнів, формування у них професійної честі, громадянської гідності, високої відповідальності за виконання обов'язку, чесності та порядності. Критеріями розмежування компетентностей посади публічних службовців запропоновано вважати: завдання публічного службовця, за допомогою яких можна диференціювати посади в структурі управлінських органів влади; рівні кваліфікації, накопичений досвід та характеристику вмінь. А стосовно складових процесу розмежування компетентностей публічних службовців для організації раціональних державно-службових відносин, що забезпечують очікувану результативність діяльності, зокрема відносять: тестування щодо оцінювання особистих і професійних компетентностей відповідно поставленим завданням по посаді, вивчення попереднього досвіду і отриманих особистих здобутків та результатів, впровадження сучасних технологій щодо виконання поточної роботи. Загалом, ефективність роботи владних структур визначається вирішальною мірою професіоналізмом та компетентністю кадрів, налагодженою системою підвищення їх кваліфікації, набуттям ними нових спеціальних та управлінських знань.

5. Надано пропозиції щодо модернізації кадрової політики в органах публічної влади, серед яких наступні. В питаннях вдосконалення процедур прийняття на службу в органах публічної влади та просування по службі, а також інструментів оцінювання компетенцій кандидатів на посади необхідно забезпечити:

- дотримання принципу професійних заслуг та здобутків, відповідності компетенцій вимогам щодо роботи на посаді;

- сприяння мобільності / ротації кадрів на службі в органах публічної влади для оптимального використання наявних ресурсів, обміну досвідом та розширення можливостей кар'єрного розвитку;
- вдосконалення формування та використання кадрового потенціалу для економії ресурсів та ефективного планування наступності;
- забезпечення перепідготовки службовців органів публічної влади, організації їх безперервного навчання;
- закріплення інституційної стабільності органів публічної влади;
- запровадження розробки критеріїв та вироблення методик планування управлінської праці, її нормування та оцінки ефективності.

У контексті інноватизації методів добору необхідно говорити про використання поряд з традиційними системами добору (за конкурсом, за контрактом, шляхом обрання) і про лізинг персоналу (форма тимчасового залучення персоналу ззовні); відкриту систему конкурсного добору на основі порівняння документів, анкетування, тестування тощо.

У контексті вдосконалення організаційного забезпечення кадрової політики варто акцентувати увагу на питанні переходу до багатофункціонального формату діяльності кадрових служб, що стосуватиметься прогнозно-планової роботи; моніторингу, оцінювання, контролю, координації якісного кадрового забезпечення; діагностики рівня конкурентоспроможності посадових осіб, кар'єрного супроводу випускників магістратур публічного управління та адміністрування; контролю дотримання антикорупційного законодавства та законодавства з питань проходження служби в органах публічної влади.

Модернізація державної кадрової політики у сфері служби в органах публічної влади передбачає запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на службі в органах публічної влади за компетентнісним підходом, який ґрунтується на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей, які дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці.

## АНОТАЦІЇ

**Грабчев Д.С. Механізм управління персоналом в органах публічної влади.** – на правах рукопису.

Магістерську роботу присвячено встановленню теоретичні засади управління персоналом в органах публічної влади та визначені перспективні напрямки покращення системи управління персоналом в органах публічної влади. У роботі надано загальну характеристику управління персоналом в органах публічної влади та встановлено, що кадрові технології, які використовуються в управлінні персоналом органів публічної влади, можна розділити на три великі групи. До першої групи необхідно зарахувати кадрові технології, що забезпечують придбання багатосторонньої надійної інформації про співробітника. Визначено, що сьогодні в умовах реформування адміністративно-територіального устрою управління персоналом в органах публічної влади набуває особливого значення. Воно має бути спрямоване на пошук, підготовку, навчання публічних службовців з метою вдосконалення персоналу та його підготовки до повсякденної роботи. Систематизовано загальні умови та професійні стандарти проходження публічної служби в країнах ЄС, на основі чого зроблено висновок, що Україна повинна враховувати міжнародно-правові норми функціонування органів публічної влади та запроваджувати позитивний досвід у реформуванні відповідних органів. Публічна служба повинна бути сформована у вигляді інституту, який вимагає, щоб її службовці мали певний ступінь професіоналізму та неупередженості, а також володіла хорошим знанням адміністративного і конституційного законодавства. Аналіз теоретичної бази дав можливість сформулювати проблематику розмежування компетентностей публічних службовців у закордонній практиці публічного управління. Виявилось, що збереження позитивних якостей публічних службовців, їх примноження і проектування на майбутнє

вимагає постійної кропіткої роботи з кадрами всіх рівнів, формування у них професійної честі, громадянської гідності, високої відповідальності за виконання обов'язку, чесності та порядності. Надано пропозиції щодо модернізації кадрової політики в органах публічної влади, серед яких наступні. В питаннях вдосконалення процедур прийняття на службу в органах публічної влади та просування по службі, а також інструментів оцінювання компетенцій кандидатів на посади необхідно забезпечити: дотримання принципу професійних заслуг та здобутків, відповідності компетенцій вимогам щодо роботи на посаді; сприяння мобільності / ротації кадрів на службі в органах публічної влади для оптимального використання наявних ресурсів, обміну досвідом та розширення можливостей кар'єрного розвитку тощо.

**Ключові слова:** управління кадрами, органи публічної влади, кадрова політика, система стимулювання, служба управління персоналом.

### SUMMARY

**Grabchev D.S. Personnel management mechanism in public authorities.** - on the rights of the manuscript.

The master's thesis is devoted to the established theoretical principles of personnel management in public authorities and identified promising areas for improving the system of personnel management in public authorities. The paper provides a general description of personnel management in public authorities, can be divided into three major groups. The first group includes personnel technologies that ensure the acquisition of comprehensive and reliable information about the employee. It is determined that today in the conditions of reforming the administrative-territorial structure of personnel management in public authorities it acquires special significance. It should be aimed at finding, training, educating public servants in order to improve staff and prepare them for daily work. The general conditions and professional standards of public service in the EU countries are systematized, on the basis of which it is concluded that Ukraine should take into account international legal norms of functioning of public authorities and introduce positive experience in reforming the relevant bodies. The public service should be formed as an institution that requires its employees to have a certain degree of professionalism and impartiality, as well as a good knowledge of administrative and constitutional law. The analysis of the theoretical basis made it possible to form the issue of delimitation of competencies of public servants in foreign practice of public administration. It turned out that maintaining the positive qualities of public servants, their multiplication and design for the future requires constant hard work with staff at all levels, the formation of their professional honor, civic dignity, high responsibility for duty, honesty and integrity. Proposals for modernization of personnel policy in public authorities are provided, including the following. In matters of improving the procedures for recruitment in public authorities and promotion, as well as tools for assessing the competencies of candidates, it is necessary to ensure: compliance with the principle of professional merit and achievement, compliance of competencies with the requirements for work in office; promoting the mobility / rotation of staff in public service for optimal use of available resources, exchange of experience and career development opportunities, etc.

**Key words:** personnel management, public authorities, personnel policy, incentive system, personnel management service.