ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)
на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Виконав: студент 6 курсу 636МЗ групи
напряму підготовки:
28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальності:
281 Публічне управління та адміністрування
Вілкул Микола Анатолійович

Керівник: кандидат наук з державного управління, доцент
Штирьов Олександр Миколайович

Рецензент: кандидат наук з державного управління, доцент
Шульга Анастасія Алімівна

м. Миколаїв -2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП……...……...3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ……7

1.1. Проблема управління персоналом в наукових розвідках……..7

1.2. Історичні засади формування управління персоналом у системі державної служби……..18

1.3. Світова практика у сфері управління персоналом на державній службі…….27

Висновки до розділу 1……..39

РОЗДІЛ 2. СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ…….42

2.1. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом та особливості їх реалізації у системі державної служби…….42

2.2. Аналіз проблеми сучасних кадрових технологій в системі державної служби……..51

Висновки до розділу 2……..65

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ……..…69

3.1 Формування крос культурної моделі управління персоналом як основи реформування системи державної служби……....69

3.2. Шляхи підняття ефективності управління персоналом у системі державної служби…….78

Висновки до розділу 3……...91

ВИСНОВКИ……...95

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...104

ВСТУП

Відродження української державності відображає глибокі трансформації у політичній, економічній та соціальній сферах. Потреба в орієнтації на ринкові відносини та демократичні цінності вимагає перегляду структур управління на всіх рівнях - національному, регіональному та місцевому. Це означає не лише перетворення органів державної влади, але й перегляд інструментів управління персоналом у сфері державної служби. Вирішення складних та взаємопов'язаних проблем управління потребує нових ідей та підходів, спрямованих на підвищення ефективності в цій сфері. Збільшений інтерес до державної служби та її персоналу підкреслює необхідність аналізу сучасного стану управління персоналом та розробки нових кадрових інструментів та технологій для системи державної служби України.

Особлива увага нами приділяється аналізу проблем, пов'язаних з оцінкою ефективності управління персоналом. Це включає вивчення різних форм і методів системи оцінки працівників, а також практичну реалізацію їх функціональних обов'язків кадровими службами. Наше дослідження базується на аналізі внеску багатьох вітчизняних та зарубіжних учених у цю проблематику які слугували підгрунтям для вироблення висновків та рекомендацій.

Серед них варто відзначити наступних: В. Веснін, Є. Глущенко, В. Єгоров, А. Єгоршин, П. Друккер, А. Кібанов, Ю. Красовський, А. Крилов, А. Литвинюк, А. Лобанов, Х. Попова, А. Пригожий, 3. Румянцева, Р, Саймон, Г. Слоцький, Е. Старобинський, В. Травін, В. Щербина, та інші.

Теоретичні, та низка практичних питань організації служби управління персоналом були предметом дослідження таких вчених як: М. Грачова, Б. Диріна, В. Дятлова, П. Журавльова, А. Кібанова, Ю. Половинка, В. Пушкарьова, В. Травіна, О. Шинкаренка та низки інших фахівців.

Незважаючи на значний обсяг наукових праць, присвячених

розвитку управління персоналом у сфері державної служби, деякі аспекти залишаються поза увагою дослідників. Наше дослідження фокусується на розгляді таких проблем, як історичні передумови та етапи становлення управління персоналом у державній службі, зарубіжний досвід у сфері управління персоналом, а також шляхи вдосконалення формування та використання крос-культурної моделі управління персоналом в організаціях.

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних засад побудови системи управління персоналом на державній службі та практичних рекомендацій з їх удосконалення.

Мета дослідження окреслила необхідність розв'язання наступних **завдань:**

- проаналізовано стан наукової розробки проблеми управління персоналом;
- досліджено історичні засади формування управління персоналом у системі державної служби;
- узагальнено світову практику у сфері управління персоналом на державній службі;
- визначено сучасні тенденції розвитку управління персоналом та особливості їх реалізації у системі державної служби;
- здійснено аналіз проблем сучасних кадрових технологій в системі державної служби;
- визначено шляхи формування крос культурної моделі управління персоналом як основи реформування державної служби;
- обґрунтовано шляхи підняття ефективності управління персоналом у системі державної служби.

Об'єктом дослідження є процес реалізації управління персоналом.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації з удосконалення системи управління персоналом на державній службі.

Методи дослідження. Під час реалізації завдань дослідження було

використано наступні методи. Зокрема, теоретичні засади системи управління персоналом досліджено методами діалектичної і формальної логіки. За допомогою порівняння узагальнено основні зарубіжні підходи стосовно розвитку системи управління персоналом; оцінки нормативного забезпечення діяльності кадрових служб в сучасних умовах. Методи статистики, спостереження та графіки використано для аналізу та розроблення прогнозу розвитку системи управління персоналом на державній службі.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів, розробці рекомендацій стосовно покращення системи управління персоналом на державній службі.

Удосконалено:

- методи та процедури підвищення ефективності управлінської діяльності суб'єктів роботи з кадрами в органах публічної служби, які передбачають: розширення функцій, повноважень, підвищення статусу кадрової служби органу державної влади, включаючи передачу їй керівництвом низки повноважень щодо формування кадрового складу цього органу; активну участь кадрових підрозділів у визначенні та розвитку професійного рівня публічних службовців;

- модель технологізації управління персоналом у системі публічної служби, що включає шість взаємопов'язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний, організований і оцінний.

дістали подальшого розвитку:

- методи мотивації ефективної професійної діяльності кадрів публічної служби, що стимулюють розвиток та активне використання кадрового потенціалу державних службовців, у тому числі економічного (система доплат за складність праці, кваліфікацію, вислугу років, особисті трудові досягнення, використання у практичній роботі наукових знань, іноземної мови, технічних засобів, а також оплата різних соціально значимих благ) та неекономічного характеру (делегування службових функцій та повноважень, планування кар'єри, залучення до розробки

управлінських рішень, досягнення усвідомлення соціальної значущості виконуваної роботи);

- система якісних показників оцінки практики використання кадрових технологій на державній службі, основними елементами якої є стан системи професійного розвитку службовців; організація конкурсного відбору, атестація, єдиний державний кваліфікаційний іспит, застосування процедур формування резерву управлінських кадрів; механізм управління кар'єри;

Практичне значення одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі сформульовані теоретичні положення та обґрунтовані практичні рекомендації, які спрямовані на подальший розвиток системи управління персоналом державної служби. Основні висновки та ідеї дослідження можуть бути використані в освітньому процесі та під час підготовки навчальних матеріалів і викладання навчальних дисциплін також у процедурі підвищення кваліфікації державних службовців.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 109сторінок, з яких основний текст викладено на 111 сторінках, список використаних джерел містить 84 джерела.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Проблема управління персоналом в наукових розвідках

Для розгляду теоретичних засад управління кадровими процесами у сфері державної служби необхідно уточнити та обґрунтувати ключові поняття, такі як «управління», «публічна служба» та «кадрові процеси», з точки зору державного управління. Це важливо, оскільки ці терміни використовуються в різних наукових галузях і мають різні смислові відтінки.

Як відомо, основи управління як науки були розкриті у працях Ф.Тейлора. Вчений сформулював «універсальні принципи управління, які зберігають свою актуальність та затребуваність у сучасному кадровому менеджменті. Серед них варто виділити такі принципи управління як використання економічних методів роботи; професійний підбір та навчання кадрів; раціональне розміщення кадрів; співробітництво адміністрації та працівників» [39].

«Будь-яка система управління - це сукупність елементів, взаємопов'язаних між собою, причому характер цих зв'язків може бути як прямим так і зворотним. Основними елементами такої системи є: суб'єкт, об'єкт і управління, тобто вплив першого на другий з метою досягнення бажаних результатів» [77]. Кожен елемент системи має зберігати основну функцію та мету системи у цілому. Щодо суб'єкта управління, це передбачає наявність відповідних прав, можливостей і чітко визначених обов'язків для здійснення управлінських функцій.

Комплексне вивчення кадрових процесів у сфері державної служби сприяє розв'язанню питань, пов'язаних із створенням, функціонуванням та

розвитком органів влади. Для наукового аналізу управління кадровими процесами в державні службі важливо уточнити використовувані поняття. Насамперед, потрібно розглянути понятєві аспекти кадрових питань у вивченій проблемі та теоретичне уявлення про категорію «кадри».

Соціальним об'єктом управління персоналом у сфері державної служби є «кадри» або «персонал». У науковій літературі існують різні підходи до визначення цих понять. Однак найбільш прийнятною характеристикою кадрів є наявність професійної освіти та постійна службова діяльність, під час якої здійснюється або забезпечується виконання завдань та функцій організації.

Говорячи про «кадри» часто розуміють «когорту кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями або досвідом роботи в обраній сфері діяльності» [56]. У наукових джерелах зустрічаються різні уявлення про кадри, розглядаючи які можемо виділити чотири основні концепції:

1. Кадри - як трудові ресурси. Замість людини тут аналізується лише її функція - праця, яка обраховується заробітною платою та робочим часом

2. Кадри - як персонал. «Тут людина розглядається через формальну роль - посаду. Ця концепція відображена в теорії бюрократичних організацій, де управління персоналом здійснюється через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції), які відрізняються прямим характером впливу; вони є обов'язкові для виконання, не допускають свободи вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень» [7].

3. Кадри - як не поновлюваний ресурс. Згідно цієї концепції людина розглядається вже не як посад, а як елемент соціальної організації в єдності основних трьох компонентів (трудової функції, стану працівника соціальних відносин).

4. «Кадри - як умова існування організацій. Тут людина - головний суб'єкт організації і особливий суб'єкт управління, який не може

розглядатися як ресурс» [74]. Згідно цієї концепції стратегія та структура організації будується виходячи з бажань людини та її здібностей.

Відмінність терміну «кадри», від терміну «персонал» в тому що він охоплює ширший спектр, частіше застосовується для опису всіх працівників у закладах, підприємствах чи організаціях. Персонал - це всі працівники певної категорії установи, підприємства чи організації, або певна їх група з професійними або іншими специфічними характеристиками.

Підкреслимо, що «персонал державного апарату це стійка соціальна спільність чи соціальна група людей котра динамічно розвивається, яким властива система соціально-професійних ознак, інтересів і потреб, а також стереотипів службової поведінки» [35]. У зв'язку з цим управління персоналом вирішує численні проблеми з урахуванням інтересів особистості, мотивації та стимулювання державних службовців та визначення рівня керованості їхньої діяльності.

У нашій роботі під терміном «персоналом» розуміється весь спектр працівників організації, включаючи постійних працівників, тимчасових співробітників, фахівців та службовців, які сприяють досягненню цілей даної організації.

Кадри публічної служби – це спеціалісти з професійною підготовкою, що володіють необхідними навичками і вміннями для ефективної роботи у системі публічної служби. Вони забезпечують належне функціонування державних органів влади та управління.

Згідно з висновками професора Є. Охотського, кадрові процеси означають просування та зміну стану кадрових відносин, зв'язків, а також кількісних та якісних характеристик кадрового корпусу. Це явище, що виникає об'єктивно і характеризується повторюваністю в кадровій сфері. Крім того, кадровий процес є результатом впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників, включаючи свідоме й організоване регулювання кадрових відносин. За визначенням професора Б. Пономаренка, кадровий процес – це послідовні дії для досягнення певного результату у реалізації

кадрової політики чи програми. Це раціональне використання інтелектуальних, трудових та матеріальних ресурсів у відповідності з чинним законодавством та застосуванням сучасних принципів, функцій та методів управління. «Науковець М. Грищук охарактеризує кадрові процеси як зміни кадрового корпусу органів влади, спрямовані на відтворення його якісних характеристик, що забезпечують реалізацію функцій влади. Кадрові процеси проявляють себе у зміні станів кадрових відносин та зв'язків, кількісних та якісних характеристик працівників» [20]. Доречним на нашу думку є визначення, в якому кадрові процеси виступають як об'єкт управління конкретними людьми в конкретних організаціях. Підтримуємо думку науковця що «управління кадровими процесами - це завжди управління людьми, які можуть існувати власними силами без керуючого впливу» [20]. Суб'єктом управління тут виступає група посадових осіб різних категорій, що об'єднані загальною ознакою - здійсненням управлінських функцій. В контексті кадрових процесів варто визначити наступні функції: аналіз ситуації, планування, розробка та ухвалення управлінських рішень, організація, контроль та регулювання, облік та інформаційне забезпечення, а також мотивація.

Таким чином, «об'єктом управлінських відносин у публічній службі виступають кадрові процеси, що включають: розробку та реалізацію підбору та розміщення персоналу; виконання правил прийому та звільнення персоналу; організацію та дотримання умов праці кадрів управління; професійну освіту-рівень та якість знань, можливість їх розширення, підвищення кваліфікації та професійної майстерності; визначення кваліфікації та моральних якостей працівників; освоєння технологій організаційної та ділової культури; формування кадрового складу за кількістю, кваліфікацією, досвідом, особистісним якостями; діяльність із врегулювання соціальних конфліктів та трудових спорів; контроль результатів, атестацію та оцінку, стимулювання праці» [63]. У науковій літературі кадровий склад державної служби описується різними параметрами: кількістю та якістю, що характеризуються статистичними

даними. Ці дані включають в себе склад державних службовців за посадами, віковими групами, рівнем освіти та її напрямками професійної підготовки. Суб'єкти управління кадровими процесами свідомо використовують об'єктивні фактори як інструменти управління цими процесами.

Узагальнено управління кадровими процесами в органах влади - це цілеспрямована діяльність суб'єкта влади, спрямована на створення умов (правових, організаційних, матеріальних, фінансових та інших), що регулюють об'єктивний перебіг зазначених процесів з метою задоволення потреб та реалізації функцій суб'єкта влади.

Отже, кадрова політика формується відповідно до стратегії організації та спрямована на організацію ефективного управління персоналом для досягнення завдань, що стоять перед підрозділами організації. Основна мета кадрової політики - забезпечення ефективності організації, підтримка її гнучкості та динамізму у розвитку.

Частина науковців притримується думки що, «кадрова політика має як широке, так і вузьке тлумачення. У широкому сенсі слова кадрова політика - це система правил і норм (усвідомлених і певним чином сформованих), які призводять людські ресурси у відповідність зі стратегією компанії. Звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами - відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування - заздалегідь плануються і погоджуються з загальним розумінням цілей і завдань організації» [43]. У вузькому розумінні кадрова політика - це набір конкретних правил, побажань та обмежень у взаєминах людей і організації.

В той же час, «кадрова політика обґрунтовує необхідність використання на практиці тих чи інших конкретних методів набору, розстановки і використання кадрів, але не займається детальним аналізом їх змісту та специфікою проведення практичної роботи з кадрами» [12]. Спираючись на вищезазначене кадрову політику, не можна ототожнювати з системою управлінням персоналом.

У публічній службі механізм реалізації кадрової політики - це система дій з кадрового забезпечення, спрямована на підтримку процесів суспільних реформ. Вона ґрунтується на концепції державної кадрової політики, законодавчій базі та принципах, методах та технологіях управління кадрами.

Дослідники «визначають інструменти реалізації кадрової політики як особливу систему заходів, що реалізуються на практиці (правових, організаційно-управлінських, соціально-економічних, виховних та ін.), певний порядок кадрової діяльності» [75].

Враховуючи аналіз представлених суджень, базовими інструментами реалізації кадрової політики можемо назвати наступні: «нормативно-правові; організаційні; технологічні; науково-методичні; інформаційні; фінансово-економічні та соціально-психологічні. При цьому останні відіграють основну роль у системі заходів, що реалізуються у діяльності кадрової служби, оскільки саме вони визначають результат перетворення концептуальних ідей у реальну практику» [6]. Соціально-психологічні інструменти, як системоутворюючі компоненти, взаємодіють з іншими аспектами у діалектичній взаємодії. Головне завдання публічної кадрової політики - розробка й впровадження концепцій та програм залучення всього активного населення, формування команди ініціативних та компетентних фахівців у суспільній та господарській сферах, а також постійне покращення і оновлення кадрового складу державного управління.

Дослідження показало, що нормативно-правові інструменти державної кадрової політики складаються з комплексу заходів, спрямованих на моральну стійкість, дотримання права, контроль та нагляд, а також судову діяльність у сфері кадрових питань публічних органів. «Організаційно-нормативну модель управління кадровими процесами в державній службі представляємо у вигляді організації діяльності державних органів їх керівників та кадрових служб, яка втілена у нормативно-правових актах, котрі визначають структуру та процес

управління» [23].

Отже, «для вирішення кадрових питань в організації створюється спеціалізований структурний підрозділ – кадрова служба. У широкому сенсі даний термін може бути застосований як до відділу кадрів, так і до служби персоналу та управління людськими ресурсами, тільки набір функцій та роль в управлінні організацією в них будуть різними. У вузькому сенсі, кадрова служба - це підрозділ, що виконує обмежений набір функцій (ведення кадрової документації, планування та організація роботи із забезпечення організацією кадрами), тобто відділ кадрів. В Україні існують такі організаційні форми кадрової служби: управління людськими ресурсами, департамент кадрової політики, відділ кадрів, служба управління персоналом, кадровий центр» [12]. Найпоширенішою організаційною формою управління персоналом є служба управління персоналом, що робить цю службу об'єктом даного дослідження.

Для досягнення мети роботи необхідно розглянути сутність поняття «управління персоналом». Персонал - це соціальна група працівників конкретного підприємства, сукупність осіб, які здійснюють працю на основі індивідуальних та колективних трудових угод, працівники організації, що об'єднуються за різними ознаками: професійними, кваліфікаційними, статевими, віковими, національними тощо. Управління персоналом передбачає урахування певних кількісних і якісних характеристик персоналу. Кількісні характеристики включають чисельність працівників, необхідних для вирішення завдань організації. Якісні характеристики враховують особистісні, професійні та психофізичні особливості персоналу.

«Управління персоналом - система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації. У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміються всі завдання та рішення, пов'язані з роботою у кадровій галузі (наприклад, підбір персоналу, його

використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення (вивільнення) працівників)» [15]. В організаційному плані цим поняттям охоплюються всі особи та інститути, які несуть відповідальність за роботу із персоналом (суб'єкти управління).

Управління персоналом уявляється як система, в якій ключовими складовими є суб'єкти управління (керівництво організації та його відділ кадрів) та об'єкти управління (персонал організації). Оскільки однією з важливих складових управління персоналом, що відповідає за реалізацію кадрової стратегії у владних органах та управління, є відділ кадрів, йому потрібно визначати цілі та конкретні завдання у роботі з персоналом. В кожному органі державної влади існують структурні підрозділи (управління або департаменти) кадрів, які мають розробляти систему управління персоналом, включаючи навчання працівників, оцінку їхньої роботи, заходи для створення корпоративної культури, розробку системи стимулювання, формування кадрового резерву та управління соціальними конфліктами для підтримки сприятливого соціально-психологічного середовища. До основних завдань системи управління персоналом в органах державної влади відносяться: забезпечення впровадження кадрової політики, прогнозування та обґрунтування потреб у кадрах певних спеціальностей та кваліфікацій, документаційне забезпечення проходження державної служби, професійна підготовка кадрів і ефективне використання кадрових технологій.

«З урахуванням різноманітних підходів до визначення управління персоналом і різних позицій, висловлених вченими і практиками, управління персоналом варто розуміти як систему, що містить у своїй основі принципи наукового пізнання і організації професійного управління персоналом» [15]. Система - це упорядкована група взаємозв'язаних елементів, які утворюють цілісну єдність. Ми відображаємо цей зміст у нашому визначені «системи управління персоналом», як комплексу пов'язаних кадрових елементів та технологій, які створюють цілісність у діяльності державних органів.

Якісна оцінка кадрів у державному апараті викликає значний інтерес, оскільки дозволяє аналізувати професійні параметри, вік, досвід та стаж, кар'єрні зміни та рівень професійної освіти.

«Важливими елементами системи управління персоналом, що формується, є: розстановка персоналу (принципи та методи розстановки персоналу; планування та моделі кар'єри; професійна мотивація службовців, умови та оплата їх праці; кар'єрний рух персоналу)» [15].

Управління персоналом має системний характер, оскільки охоплює різноманітні напрями і види діяльності, об'єднує кадрові відносини, соціальні механізми, різні методи формування професійних, соціальних та особистісних якостей державних службовців.

Управління персоналом - це управлінська діяльність, яка порівнює та координує соціальні, економічні, технологічні, інформаційні та інші процеси, що розвиваються як всередині, так і поза організацією. Тут особливу вагу, як показує практика, мають тенденції у розвитку персоналу, його професіоналізація та формування мотивації, відповідно до функцій державних органів.

«Система управління персоналом в структурах державних органів передбачає створення необхідних соціальних і матеріальних умов діяльності кадрів, правового регулювання і контролю за виконанням ними своїх посадових обов'язків, відстеження тенденцій розвитку кадрових процесів і відносин» [35].

В контексті дослідження ми визначаємо систему управління персоналом органу державної влади - як комплекс функцій, спрямованих на управління персоналом конкретної структури державного органу. Така система, схожа на ті, що існують у інших організаціях, включає ряд підсистем: загальне управління, планування та маркетинг персоналу, процеси найму та обліку публічної служби, управління трудовими відносинами, умови праці, професійний розвиток та мотивацію працівників, а також соціальний розвиток.

«Служба управління персоналом - спеціалізований структурний

підрозділ апарату управління організацією, покликаний здійснювати весь комплекс робіт із створення та забезпечення функціонування системи управління персоналом. Основна мета даної служби полягає у здійсненні ефективної кадрової політики, спрямованої на повне забезпечення організації висококваліфікованими працівниками для найкращого виконання всіх завдань, що стоять перед нею» [34]. Служба управління персоналом є автономним підрозділом, який здійснює свою діяльність під безпосереднім керівництвом основного керівника або одного з його заступників (наприклад, заступника директора з кадрів). Цей підрозділ діє на основі положення про службу персоналу, що є організаційно-правовим документом, що визначає статус та роль служби у системі управління конкретної організації, а також містить цілі, завдання, функції, права та обов'язки цієї служби.

Управління персоналом у публічній службі розглядається як система управлінського впливу на працівників державних органів з метою оптимального використання їх професійних та особистісних здібностей, створення сприятливих умов для праці та відпочинку, а також забезпечення соціального та ділового партнерства і співробітництва.

Наукові дослідження наступним чином «сутність навчання персоналу трактується як процес накопичення людського капіталу шляхом безпосередньої передачі професійних знань та навичок співробітникам організації з метою заповнення розриву між наявними знаннями та тими знаннями та навичками, якими вони повинні мати відповідно до вимог заданої роботи» [11].

Управління розвитком кадрового потенціалу на державній службі цілеспрямовано впливає на співробітників з метою спонукання їхнього професійного зростання, оптимального використання їхніх здібностей та забезпечення ефективного виконання посадових обов'язків. Ця робота має багатогранний характер, є складною та вимагає поєднання організаційно-правових та мотиваційних заходів. Вона включає удосконалення багатьох кадрових процедур, що застосовуються в державних органах.

Однією з новітніх тенденцій у науці та практиці управління персоналом є стратегічне управління. Стратегічне управління персоналом - це формування конкурентоздатного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, які відбуваються, і це сприяє розвитку державних структур та досягненню їхніх цілей у довгостроковій перспективі.

Отже, управлінням персоналом на державній службі займається кадрова служба - це комплекс спеціалізованих структур, підрозділів, що відповідають за керування персоналом в межах вибраної кадрової політики.

Таким чином управління персоналом презентується нами як система, що складається з ключових елементів: суб'єкта управління (керівництво організації та її кадрова служба) і об'єкта управління (персонал організації). Оскільки кадрова служба є одним із складових управління персоналом, відповідальним за реалізацію кадрової стратегії владних органів та управління роботою з персоналом, їй необхідно визначити цілі та конкретні завдання у цій сфері. В кожному органі державної влади існують відділи (управління або департаменти) кадрів, які мають створювати цілісну систему управління персоналом. Ця система включає навчання працівників, оцінку їхньої роботи, заходи, спрямовані на формування корпоративної культури, розробку систем стимулювання, формування кадрового резерву та управління соціальними конфліктами для створення оптимального соціально-психологічного клімату. Основні завдання системи управління персоналом в органах державної влади включають забезпечення кадрової політики, прогнозування потреб у кадрах різної спеціалізації та кваліфікації, документальне забезпечення службової діяльності, професійне навчання кадрів та ефективне використання кадрових технологій.

1.2. Історичні засади формування управління персоналом у системі державної служби

Звернувши свою увагу на історію формування системи управління персоналом в органах державної влади України, відзначаємо, що це випливає з необхідності підвищення її ефективності в зв'язку з певними обставинами.

По-перше, виникнення та розвиток цієї системи пов'язані з вирішенням проблем, викликаних зростанням вимог до якості кадрового забезпечення публічних органів, радикальними змінами в організації праці та мотивації працівників у цих установах, а також реформуванням державної служби України. Наукові розробки та практична реалізація ефективних інструментів управління персоналом, що ґрунтуються на внутрішньому та зарубіжному досвіді, мають важливе значення для управлінської практики.

По-друге, «в Україні сформовані конституційні основи публічної служби як механізму управління, який відрізняється від того котрий діяв в дореволюційний і радянський періоди управлінської практики. В умовах кардинальних змін політичних, соціальних і економічних відносин актуалізувалася проблема вдосконалення кадрової діяльності в державних органах, зросло значення забезпечення ефективності управління персоналом в системі публічної служби» [22].

По-третє, набуття ефективних форм і методів управління персоналом в органах державної влади відбувається в умовах перегляду історичних уявлень про регулюючий вплив держави на кадрові процеси та відносини, а також у контексті радикальних соціально-політичних змін в державі.

По-четверте, у різних структурах державної влади відчутний дефіцит кадрів з високим професійним рівнем (знань, умінь, навичок).

По-п’яте, соціологічні дослідження підтверджують можливість

створення ефективної системи управління персоналом в органах державної влади за умови глибокого наукового аналізу, оцінки історичного досвіду у формуванні та розвитку державного управління, а також його порівняння з сучасною соціальною практикою управління персоналом у державних установах.

Обумовлені вищенаведеним обставини підкреслюють актуальність вивчення проблем становлення та розвитку системи управління персоналом в державних органах влади України, зокрема в структурах влади радянської доби.

Протягом XX століття теорія управління людськими ресурсами пройшла кілька етапів. Спочатку з'явилася теорія наукового управління, яка передбачала жорсткий контроль управлінців над діяльністю підлеглих. Пізніше ця теорія перетворилася у бюрократичний менеджмент, орієнтований на створення систем, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

Проаналізуємо вітчизняний досвід управління персоналом з середини XIX - початку XX століття, коли почали застосовувати принципи наукової організації праці. Зазначимо, що «розвиток теорії управління персоналом, як особливого виду професійної діяльності був обумовлений розвитком промислового виробництва, формуванням системи професійної освіти, посиленням тенденцій професіоналізації кадрової політики» [5]. Представимо етапи управління персоналом у схематичному вигляді на рис.1.1.

Рис.1.1. Етапи управління персоналом

Аналізуючи різноманітні підходи, слід зазначити, що управління персоналом є особливою галуззю управління, де основною сферою є професійні можливості людини. Важливо зауважити, що до 90-х років XX століття термін «управління персоналом державної служби» відсутній, що свідчило про слабкий розвиток методології у цьому питанні. Зараз управління персоналом охоплює всі аспекти діяльності державних установ та органів.

«Витоки становлення «державної служби» відносяться до XV ст. Цей період характеризується складним зовнішньополітичним становищем держави, необхідністю захисту національної незалежності земель і князівств, політичною та економічною роздробленістю на тлі слабких зв'язків центру з регіонами, відсутністю стійкого економічного ринку. У такому становищі держава могла функціонувати за умови організації служби на користь держави. Відтак, такими стали дрібні і середні землевласники, які в більшості залежали від князя, але при цьому мали доступ до влади. Ця категорія займала ключові пости в сферах цивільного і

військового управління, а також в основному органі державної влади - Боярській думі. При цьому відбувалося формування і розвиток професійних військових і державних службовців, які стали прототипом центрального апарату» [46]. З плином часу принцип знатності походження при призначенні на посаду почав замінюватися принципом службової придатності.

У період з XV по XVII століття відбувалося становлення та розвиток системи державних органів влади, формування штатів співробітників державних установ на постійній основі і збільшення їх кількості. Цей період також відзначався необхідністю кваліфікованого персоналу для органів державної влади.

Становлення та розвиток державної служби відбувався одночасно із розбудовою системи органів влади та державного апарату.

Починаючи з 1714 року, державна служба набула юридично закріпленого статусу і регулювалася національним законодавством. Державна служба стала обов'язковою для дворян і практично стала їхнім обов'язком. Головна ідея державної служби полягала в розділенні особистості монарха та держави, що означало, що чиновник більше не служив безпосередньо монарху, але служив державі в особі монарха. «Результатом таких реформ стало створення потужного і розгалуженого адміністративного апарату» [40]. У цей період спостерігалася значна тенденція до зміцнення абсолютної монархії та адміністративного апарату державних органів. Подальший розвиток органів державної влади був пов'язаний з політикою зміцнення абсолютизму.

Одже, дослідження історичного досвіду формування структур державних органів та їх апарату показує, що протягом XV–XIX століть відбувалося становлення, розвиток і формування системи державного управління. Ця система базувалася на законодавчо закріплених нормативно-правових засадах, що регулювали діяльність органів державної влади. Важливим аспектом взаємин між службовцями та державою було те, що такі відносини розглядалися не як договірні, але як

становище, де службовець перебував у залежності від держави. Вони базувалися на принципі службового обов'язку та відданості.

Формування централізованої держави призвело до необхідності створення державної служби, яка здатна була виконувати владні функції. Цей процес включав розвиток органів державної влади та формування ефективного державного апарату. Особливістю сформованої на початку XX століття системи влади було чітке розмежування функцій та повноважень. Це проявлялося у встановленні розгалуженої системи державних органів з великим бюрократичним апаратом.

З часом кваліфіковані державні службовці, завдяки отриманій освіті та професійному розвитку, піднімалися по ієрархічних сходах служби через систему кар'єрного росту.

Демонстративним було те, що кар'єрні перспективи в державній службі були регульовані низкою нормативних актів. Загальна суть цього періоду документів вказує на те, що однією з пріоритетних цілей владних інституцій було забезпечення кваліфікованого персоналу управлінських органів. Кадрова політика спрямовувалася на формування корпусу співробітників, кваліфікація та професійні якості яких дозволяли ефективно виконувати функції державного управління.

«При проходженні державної служби від службовців були потрібні такі якості як професіоналізм, результативність, кваліфікованість, тому вже в XIX в. з'являються такі кадрові технології (процедури і методи) як оцінка професійних якостей державних службовців. Для цього вводилася атестація персоналу, за результатами якої надавався черговий ранг, або, в разі несумлінного виконання роботи, накладалося стягнення» [7]. Атестація здійснювалася відповідно до встановлених правил, які враховували професійні та особисті якості кандидатів. Для цього проводилися спеціальні атестаційні засідання, визначалися терміни та виносилося письмове рішення підписом голови. Слід відзначити, що атестація була сприятливим моментом у діяльності державної служби. В процесі атестації виявлялися досвідчені та кваліфіковані посадовці.

До початку XX століття утворилась система підготовки кадрів державної служби, що включала університети, інститути та училища. Окремі вищі навчальні заклади готували фахівців для роботи у владних структурах. Також в цей період поширювалася практика підвищення кваліфікації через курси. Проте, говорити про ефективну систему підготовки персоналу не доводиться, оскільки було чимало труднощів та нерозв'язаних питань. «Підготовка державних службовців залишалася незадовільною, оскільки не вирішувала проблеми якісного освітнього рівня. Залишалося обмеженим число навчальних закладів, здатних готувати кваліфікованих співробітників для органів державної влади» [30]. Це негативно вплинуло на рівень професіоналізму персоналу державних структур. Створення високопрофесійного та кваліфікованого персоналу для ефективного здійснення функцій управління вимагало від уряду розробки юридичних, матеріальних та моральних стимулів для підвищення їхньої працездатності. Відмінники у виконанні своїх обов'язків отримували ордени, почесні звання, матеріальні та моральні винагородження. Але порушення службових або моральних норм призводило до дисциплінарних або кримінальних санкцій, нерідко — до звільнення із служби з подальшою забороною на працевлаштування у державному апараті.

Одже, була «створена система соціального захисту і гарантій для державних службовців, що включала матеріальне стимулювання. Зауважимо, що багато з того, що було накопичено в історичному минулому, враховано при розробці сучасного законодавства по державну службу» [3].

Завдяки розвитку державної служби виникла потреба не лише у встановленні нормативних актів, що регулюють її діяльність, але й у теоретичному осмисленні та практичному впровадженні основних принципів організації, функціонування та управління співробітниками. Відбувалося формування системи управління кадровим складом державних службовців: нормативно-правове регулювання діяльності державних установ і працівників, система відбору, підбору та обліку

персоналу, проводилася цілеспрямована робота з кадрами державних службовців.

Отже, на той момент основними принципами державної служби були виборність та можливість зміни чиновників, оплата їхньої праці на рівні середньої заробітної плати робітника та наявність загального контролю. Цей підхід не передбачав створення постійної та професійної державної служби. Однак практика показала, що економічні та політичні зміни були неможливі без сильної держави та її органів влади, без професійно підготовленого апарату державного управління.

Тому в «партійних установках щодо підбору кадрів вказувалася необхідність враховувати не тільки політичні якості, але і професійно-ділові. Таким чином, одним із завдань радянського державного будівництва стало створення та укомплектування органів влади кваліфікованими кадрами державних службовців і формування нової системи державної служби» [82].

У формуванні системи управління персоналом в радянських органах державної влади виділялися певні характеристики. На початку було залучення на керівні посади партійних діячів зі значним стажем; поступове витіснення досвідчених фахівців з апарату органів державної влади та їх заміщення представниками робітничого та селянського середовища, так званими «висуванцями». Розвиток народного господарства, науково-технічна революція і потреба у збільшенні продуктивності виробництва вимагали уваги владних органів до розвитку партійних та радянських кадрів, а також посилення апарату влади професійними та досвідченими фахівцями.

Позитивними аспектами організації управління персоналом в цей період можна вважати підвищення ролі адміністративно-штатного персоналу, зміцнення дисципліни та відповідальності. Однак існували й негативні моменти, такі як бюрократизація, зростання чисельності апарату, що робило його більш громіздким, іноді призводило до директивності та жорсткості в діях, спрямованих на захист власних інтересів.

Проаналізовані данні засвідчують, що радянське керівництво надавало велике значення організації підготовки кадрів державного апарату управління та вдосконаленню системи партійної освіти. Ці заклади систематично готували кадри для різних сфер партійного та радянського апарату.

Для них створювалися умови що сприяли оволодінням знаннями, навичками та досвідом, що позитивно відбивалось на подальшому кар'єрному зростанні кадрів для державного і партійного апарату.

«Кадрова діяльність органів радянської влади носила суперечливий характер. Поряд з позитивними тенденціями у формуванні системи управління кадровим корпусом владних органів виявлялися негативні риси, зумовлені специфікою політичної та економічної ситуації в країні, складністю становлення і розвитку системи державної влади і формування її апарату. До позитивних особливостей роботи з персоналом можна віднести: складання бази даних на кадри радянських органів влади, систематичний аналіз і проведення періодичної перепису складу персоналу». [58].

Проблеми формування, розвитку та ефективного функціонування органів державної влади, які відображали б реальний стан суспільства і держави, завжди лишалися актуальними. На початку 90-х років XX століття перед Україною виникла потреба у створенні нової системи державної служби та управління персоналом, оскільки радянська модель стала неприйнятною і потребувала реформування. Досягнення цілей соціальних, економічних і політичних реформ потребувало створення якісно нового та кваліфікованого кадрового забезпечення органів державного управління. «Становлення кадрового корпусу органів державної влади відбувалося досить складно, оскільки колишня система державної служби втратила свої стратегічні цілі та орієнтири. Перш за все, виникла необхідність наукового осмислення і теоретичного обґрунтування таких категорій як «державна служба», «персонал», «кадрові технології». З початку 90-х рр. вони стали мати не тільки теоретичне, а й практичне

значення» [40].

«У 90-і рр. був прийнятий ряд правових документів, спочатку спрямованих на стабілізацію становища державної служби, надання їй відносно самостійного характеру в сфері державного управління. Значна кількість законодавчих актів, регламентів і положень було спрямоване на регулювання і ефективне функціонування персоналу органів державної влади» [80].

Відсутність єдиної політики у сфері роботи з кадрами, масова ротація та оновлення державного апарату на початку 90-х років призвели до зниження професіоналізму кадрового потенціалу. Тому в подальших нормативних документах були встановлені вимоги щодо професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Підтвердженням цих положень стало дослідження кадрового потенціалу державної служби щодо його кількісних і якісних параметрів, його діяльності, а також основних аспектів цієї системи. Це дозволило вивчити основні тенденції та протиріччя у формуванні системи управління персоналом державної служби, виявити закономірності його зміни та проаналізувати сучасні концепції та моделі управління персоналом.

Аналіз статистичних даних дозволяє розкрити тенденції, які відображають кількісні та якісні аспекти персоналу державної служби під час її становлення та розвитку.

У період 90-х років відбулося негативне зміщення у кадровому наповненні органів державної влади: значна кількість людей, які прийшли на державну службу, не мали необхідної професійної підготовки, їх рівень освіти не відповідав сфері діяльності державних структур. Було створено велику кількість центральних органів виконавчої влади, які залучали до роботи фахівців з інженерно-технічною освітою, але був відчутний дефіцит кадрів у юридичній, економічній та управлінській сферах.

Одже при огляді вітчизняного досвіду роботи з кадрами виявлено, що багато елементів попередньої системи успішно використовувалися в радянському періоді. Однак сучасні умови вимагають більш широкого

застосування цих елементів управління персоналом, оскільки сучасна система управління державними органами ефективно працює лише тоді, коли всі її елементи та підсистеми взаємодіють і функціонують як єдина система. Аналіз положень про діяльність кадрових служб в органах державної влади свідчить про те, що більшість з них побудовані за однаковими принципами, включаючи загальні положення, основні завдання, функції, взаємодію, правомочності, відповідальність та керівництво кадровими службами.

1.3. Світова практика у сфері управління персоналом на державній службі

Вдосконалення системи трудових відносин серед державних службовців в Україні в умовах ринкової економіки пов'язане з підвищенням продуктивності роботи цієї категорії працівників. Організація праці та стимулювання працівників державного апарату вимагають захисту їх соціальних інтересів. Вирішення цих завдань залежить від ефективних методів і засобів, що використовуються відповідними державними структурами, відповідальними за роботу публічних установ. Раціональний досвід забезпечення ефективної праці державних службовців у країнах з розвиненою ринковою економікою може зіграти значну роль в цьому процесі.

У країнах з розвиненою ринковою економікою ефективність праці державних службовців досягається за допомогою матеріального стимулювання, а також застосування систем оцінки та нематеріальних заохочень для їхньої праці.

В цілому нині слід зауважити, що «у зарубіжних країнах система оплати праці вкладається у єдині тарифні сітки, у яких враховується стаж роботи, її складність, кваліфікація працівників, їх сімейний стан, тобто

основні критерії їхнього трудового стимулювання» [66]. Незважаючи на різноманітність систем оцінок службової діяльності, у багатьох країнах основний принцип полягає у періодичній (зазвичай, щорічній) атестації службовців їхніми безпосередніми керівниками. Найпоширенішим є метод «графічного оцінювання», де керівники заповнюють своєрідні анкети-характеристики для оцінки своїх підлеглих. У цих анкетах перераховуються всі аспекти службової діяльності конкретної особи та рівень її ефективності.

Так, « однією з конкурентоспроможних якостей управління персоналом організації у Японії є управління трудовими ресурсами. Менеджери японських організацій прагнуть керувати своїми підлеглими максимально ефективно» [18].

Концепцію управління як спеціалізованого виду діяльності спочатку сформулювали американці. Саме вони сформували образ менеджера як професіонала, який має спеціальну освіту, часто додаткову до інженерної, юридичної, економічної тощо. Вони також інвестували значні кошти у створення інфраструктури для управління, зокрема школи бізнесу, консультативні фірми, розгалужені інформаційні мережі та наукові дослідження та публікації у галузі управління. У практиці менеджменту відрізняють три системи управління: американську, японську та європейську. В різних організаціях США існує формалізована структура управління, сформована на жорсткому підпорядкуванні молодшого старшому за посадою. «Система управління наголошує на вузькій спеціалізації персоналу і спирається на індивідуальну ініціативу і підприємливість, здатність працівника діяти самостійно на кожному ступені своєї кар'єри. Рішення приймаються самостійно, і за ці рішення несе відповідальність конкретний працівник» [54].

У сучасних умовах мотивація керівництва персоналом зазнала значних змін: великий акцент робиться на соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом, а не адміністративні; керівництво спрямоване на співпрацю між персоналом та

адміністрацією для досягнення цілей; також не меньш важливий є принцип колегіальності в управлінні.

Міжнародний досвід підтверджує, що ефективне управління організацією передбачає використання прогнозування та попереднього планування, делегування повноважень підлеглим; це сприяє розвитку їхньої здатності визначати пріоритетні завдання при економічно обґрунтованій та реальній перспективі.

Зазначимо що в процесі розвитку управління персоналом в публічних установах України важливо використовувати накопичений досвід різних країн, адаптуючи його до конкретних умов та особливостей нашої країни. Для молодих менеджерів, від роботи яких залежить багато для економіки та розвитку публічних установ, вивчення різних течій у міжнародному менеджменті стає ключовим і важливим.

Мусимо констатувати що національні професійні стандарти в галузі кадрового менеджменту значно відрізняються в різних країнах, враховуючи їх історичні, економічні та етнічні особливості. Наприклад, у Канаді вважають, що справжній професіонал повинен мати знання у всіх сферах роботи з персоналом. Набір необхідних компетенцій визначається розміром та сферою діяльності конкретної організації. Стандарт у Канаді передбачає розподіл компетенцій на сім функціональних сфер, щильна взаємодія яких відображає практику управління персоналом в окремій організації. «Ці сфери включають: забезпечення організаційної ефективності (оптимізація вкладу співробітників у результати діяльності компанії, підвищення ступеня їхньої залучення до її роботи та культури); роботу з персоналом (пошук та підбір персоналу, оцінка ефективності рекрутингових програм); управління трудовими відносинами (формування позитивної взаємодії у процесі праці між найманими працівниками, роботодавцями та його представниками з урахуванням трудового законодавства); управління компенсаціями (приведення пакета компенсацій у відповідність до цілей організації); навчання та розвиток персоналу (розробка програм внутрішнього та зовнішнього навчання,

планування кар'єрного зростання з метою підвищення загальної ефективності праці); охорона здоров'я та забезпечення безпеки на робочому місці (охорона праці, виплати та компенсації працівникам, пов'язані з їхньою непрацездатністю); управління інформацією (створення та управління системою збору та захисту інформації в галузі кадрового менеджменту)» [29].

Крім того, «професіонал повинен вносити стратегічний внесок в успіх організації, підвищувати цінність її людського капіталу, вибудовувати взаємини між клієнтами та організацією на основі чіткого дотримання законодавства з питань праці, взаємодіяти з лінійними менеджерами, дотримуватись поведінкових стандартів та постійно підвищувати свій професійний рівень» [61].

Американська модель стандартів у сфері кадрового менеджменту орієнтована на поглиблення досвіду управління персоналом. Вона включає три рівні сертифікації: професіонал у галузі управління людськими ресурсами (PHR); старший професіонал у галузі управління людськими ресурсами (SPHR); професіонал у галузі управління людськими ресурсами на міжнародному рівні (GPHR). Стандарти PHR і SPHR відрізняються переважно глибиною знань, які спеціалісти на цих рівнях мають у сферах стратегічного менеджменту, планування кадрів, розвитку людських ресурсів, компенсацій, трудових відносин, а також здоров'я та безпеки на робочому місці.

Стандарт GPHR перетинається з першими двома рівнями у ряді областей, але передбачає більш широкий спектр відповідальності. Він охоплює стратегічне управління людськими ресурсами, організаційну ефективність та розвиток кадрів, глобальні кадрові рішення, управління міжнародними призначеннями, міжнародні трудові відносини та глобальні компенсаційні стратегії.

Спеціалісти з міжнародною кваліфікацією повинні мати базові знання у сфері основної діяльності організації, світової економіки, політики, культури та законодавства. Для успішної практичної діяльності

на такому рівні важливі фізична та психічна витривалість, толерантність до різниці у способі життя й соціальних структурах, високий рівень адаптації у поведінці та вміння адекватно реагувати на міжкультурну взаємодію.

Незважаючи на те, що стандарт професіонала міжнародного рівня в галузі кадрового менеджменту з'явився лише на початку XXI століття, вже понад 35 тисяч фахівців – членів американської асоціації з управління людськими ресурсами (SHRM) мають відповідний сертифікат. Це свідчить про значний попит на фахівців, які вміють працювати у транснаціональних організаціях.

У вітчизняних службах персоналу фахівці стикаються з широким спектром завдань, проте відсутність сучасних критеріїв оцінки їхнього рівня кваліфікації, неправильне уявлення керівників про роль та місце кадрової служби у внутрішній структурі організації породжує необхідність впровадження стандартів професійних знань, умінь та навичок у цій галузі. «Світові тенденції уніфікації вимог, а також значення, яке мають дані стандарти для суспільства та держави в умовах взятого курсу на покращення якості життя та інвестиції в людину, сприяють формуванню сучасних вимог до кваліфікації представників кадрової професії у Україні» [51].

Наразі в Україні на оперативному рівні співробітники служби персоналу займаються виконанням процедур окремих кадрових процесів; на тактичному – управління цими процесами; на стратегічному – керівництво всією системою кадрового менеджменту організації. Кожен менеджер з персоналу, що працює на будь-якому рівні, повинен мати загальні та спеціалізовані професійні знання, уміння та навички.

Можемо віднести до загальних професійних знань, умінь та навичок наступні, які представлені на рис.1.2.

Рис.1.2. Загальні професійні знання, уміння та навички

Оперативний рівень включає дві спеціалізації: кадрове діловодство та управління персоналом. Відсутня розширена функціональна спеціалізація у сфері управління персоналом – тут представлені загальні вимоги як до працівників, що займаються підбором персоналу, так і до фахівців із компенсації та пільг тощо. Це пов'язано зі змішаними підходами у професійно-кваліфікаційному зростанні кадровиків: сьогодні – інспектор з кадрів, завтра – фахівець із підбору.

З іншого боку, у багатьох організаціях типова ситуація, коли служба персоналу складається лише з одного HR-менеджера, який виконує кілька кадрових функцій одночасно. Також немає чіткої диференціації вимог до професійної підготовки кадрового персоналу. У різних організаціях фахівці на однакових посадах у ієрархії можуть займатися різними

завданнями в залежності від масштабів та стратегії організації.

«Тому в основу структури запропонованих нами Стандартів закладено рівні професійного, а не посадового розвитку спеціаліста, які визначаються комплексом відповідних знань, умінь та навичок» [19]. Ці стандарти, на нашу думку, мають кілька недоліків: нечітке розмежування між набором знань, навичок та умінь на різних рівнях; повторення одних і тих самих компетенцій у загальних і спеціальних розділах; відокремлення оплати праці та організації праці, хоча мотивація та стимулювання персоналу вже включають в себе поняття оплати праці; поєднання спеціалізованих та загальних завдань на одному рівні управління, хоча вирішення цих питань може належати до різних рівнів.

Безсумнівно, наші запропоновані Стандарти потребують подальшого вдосконалення на основі наукового та системного підходів, чіткого формулювання та коригування понять. Наші пропозиції полягають у наступному: зробити розподіл фахівців за глибиною знань та ступенем володіння навичками у галузі організаційного розвитку, кадрового адміністрування, підбору, адаптації, навчання та розвитку, оцінки, мотивації, організації та оплати праці; включення в набір компетенцій фахівців всіх рівнів знань у галузі ринкової економіки, стратегічного менеджменту, організаційної ефективності, трудових відносин, базових знань у сфері спеціалізації компанії; розмежування та розширення сфери відповідальності на вищих рівнях, виключивши вирішення вузьких завдань (наприклад, на стратегічному рівні - це розробка вимог до посади та критеріїв оцінки, які входять до сфери компетенції спеціалістів тактичного рівня); введення підзаголовка «навички прийняття рішень», включення в цей пункт роботи з інформацією та комерційного мислення в розділі загальних професійних знань, умінь та навичок, а також підзаголовка «навички міжособистісного спілкування», додавши до цього пункту компетенцію співпраці (уміння працювати у команді).

Сфера застосування таких стандартів може бути різноманітною. Але доки вони не отримають широкого розповсюдження, їх використання буде

обмежуватися проведенням оцінки кандидатів та плануванням професійного росту працівників служби персоналу в окремих державних структурах. У майбутньому національні професійні стандарти повинні стати основою для створення національної системи сертифікації фахівців з управління персоналом.

При огляді роботи кадрових служб у зарубіжних організаціях слід зауважити, що у кадровій діяльності державних установ застосовуються подібні методи та підходи у реалізації специфічних управлінських функцій кадрових підрозділів.

Так «аналіз функцій кадрових служб в США та ФРН показав, що через кадрові служби керівництво організацій здійснює контакти з профспілковими організаціями, сприяє проведенню громадських заходів, що кадрові служби крім багатоаспектної кадрової роботи аналізують та виявляють причини соціальної напруги та конфліктів» [66].

Ми вважаємо, що передача схожих функцій кадрових служб органам державної влади в Україні сприяло б підвищенню соціального захисту державних службовців. Це, в свою чергу, могло б стати додатковим стимулом для розвитку кадрового потенціалу в сфері державної служби.

За кордоном ефективне управління персоналом розглядається як один з ключових факторів конкурентоспроможності організацій. Прогресивний та раціональний діагностичний аналіз з використанням «людських ресурсів» вважається важливим елементом цього процесу (див. Рис. 1.3).

Рис. 1.3. Складові взаємодії в системі управління персоналом

«При цьому кадрові служби у організації мають високий статус і широкі повноваження для комплексного діагностичного аналізу в управлінні трудовими ресурсами. Більшість національних структур стала перебудовувати роботу кадрових служб, «вбудовуючи» в них діагностичні блоки управління» [2]. У першу чергу, система підготовки висококваліфікованих кадрів активно розвивається у вищих навчальних закладах. Цей підхід в практичному плані включає нові особливості кадрової роботи, такі як передбачення потреб у конкретних категоріях персоналу, ведення обліку кваліфікації та професійних навичок з формуванням бази даних, активне використання методів пошуку та відбору персоналу поза межами організації.

У сучасному застосуванні робочої сили у США спостерігається паралельне існування двох тенденцій. Перша полягає у бажанні організацій повністю задовольняти потреби у високоякісній робочій силі. Ця стратегія включає додаткові витрати на підготовку та розвиток робочої

сили та створення умов для більш ефективного її використання. Це, у свою чергу, стимулює зацікавленість організацій у зменшенні плинності кадрів і утриманні працівників. Концепція «людських ресурсів» стає об'єктом економічного обґрунтування під час діагностичного аналізу, визначення ефективного використання персоналу та потреби в інвестиціях у розвиток робочих резервів. У випадках, коли роботодавець стикається з надлишком робочої сили, низькою кваліфікацією персоналу або несприятливим економічним середовищем, ця концепція використовується у поєднанні з традиційними методами управління персоналом та активізацією праці.

Наявність численних прикладів великих довгострокових і витратних організаційних зусиль у сфері підбору, підготовки та розвитку персоналу, а також у створенні умов для підвищення продуктивності праці, лише підтверджує загальний принцип, що кадрова політика організацій формується за економічними критеріями ефективності виробничих витрат. Вибір стратегії управління персоналом залежить від реальних умов функціонування організацій.

«Істотною складовою концептуальної основи діагностичного аналізу в управлінні персоналом прийнято вважати «довіру» — тверда переконаність працівників у тому, що будь-який їхній внесок у успіхи організації, будь-які зусилля, вжиті в ім'я її процвітання, у тій чи іншій формі та часі отримають віддачу. Розроблені з допомогою діагностичного аналізу методи трудової мотивації сприяли підвищенню продуктивність праці. Третя складова концептуальної основи діагностичного аналізу персоналу – «емоційна близькість». Цей термін досить точно відображає суть заяв низки дослідників японського менеджменту щодо виключення можливих перешкод у системі посадових та особистісних потенціалів усередині трудового колективу. Це нейтралізує персонал від негативних наслідків стресових, конфліктних ситуацій» [49].

Ці можливості стосуються не лише підвищення якості праці, але і ефективних заходів, спрямованих на обмеження текучості кадрів. Це поєднання жорсткої трудової дисципліни з відкритістю у комунікації між

керівництвом та підлеглими, самостійністю робочих колективів та тісною взаємодією між робочими функціями та статусом організації. У США принципи та вимоги прийому на роботу мають важливе значення у проведенні діагностичного аналізу. Організації в США, що використовують традиційні принципи відбору персоналу, акцентують увагу на спеціалізованих знаннях та професійних навичках. Вони спрямовані на розвиток глибокої спеціалізації як у менеджменті, так і серед інженерів та учених.

«Питання розвитку ресурсного потенціалу а саме, його продуктивності, нагороди і передачі досвіду були посилені швидкими темпами технологічних змін у кадровій системі що суттєво вплинуло на розвиток людського ресурсу в державних установах» [3].

Американські фахівці, зазвичай, спеціалізуються у вузькій галузі знань, і їх кар'єрний ріст відбувається в основному у вертикальному напрямку. Наприклад, фахівець з фінансів зазвичай розвивається тільки у цій сфері. Це обмежує можливості зміни сфери управління та зумовлює перехід керівництва з однієї організації до іншої. Ця особливість американського менеджменту відображається в підготовці програм та сценаріїв діагностичного аналізу в державних структурах США. «У сучасних умовах зазнала істотних змін мотивація керівництва персоналом: переважне значення набули соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом, а не адміністративні; керівництво тепер спрямоване на здійснення співпраці персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей. Особливо це актуально для регіону при проведенні економічної діагностики соціально- економічних систем на мезорівні» [44].

Розвинене управління персоналом в організації в рамках створення ефективної соціально-економічної системи передбачає створення та розробку комп'ютерних програм для моніторингу та економічної діагностики (факторного аналізу) конкретного регіону. Ця програма потребує висококваліфікованої кадрової бази для її успішної реалізації.

«Переважна більшість працівників в американських фірмах не розуміють економічної сутності мікро- та макросистем. Вони не завжди усвідомлюють, як підвищення продуктивності праці, якості та конкурентоспроможності може впливати на їх власний рівень життя та розвинену інфраструктуру ринку праці» [2].

Діагностичний аналіз також використовується для формування кадрової бази. Рішення про просування працівників на нижчі рівні приймаються на основі діагностики, яка отримується за допомогою методу рейтингу або діагностичного класифікатора. «Діагностичний аналіз проводиться як у письмовій, так і в усній формі. В особливих випадках при призначенні на надскладну ділянку роботи використовується багатокритеріальний діагностичний аналіз. Коректність діагностичного аналізу неодноразово перевіряється. Наприклад, одного працівника діагностують незалежно один від одного три його послідовно розташовані по вертикалі керівники, а потім вони звіряють результати проведеного трирівневого лінійного діагностичного аналізу і роблять узагальнений діагностичний висновок (у вигляді звіту з кадрової інфраструктури)» [54].

На думку економістів-аналітиків, соціальні програми, які реалізує фірма, сприяють підвищенню продуктивності праці на ринку праці, оскільки вони допомагають робітникам вирішувати багато побутових проблем, тим самим звільняючи їх від рутинних турбот і дозволяючи краще сконцентруватися на виробничих завданнях. Діагностика, використана для оптимізації управління, дозволяє поліпшити структуру керованого об'єкта та розширити його можливості, що в результаті призводить до зменшення або повного усунення внутрішніх негативних процесів у системі. Цей важливий принцип управління можна сформулювати так: оптимізація управління підвищує ефективність керованої системи. У цьому контексті діагностичний аналіз є ключовим елементом. Він спрямований на оптимізацію та спрощення складних виробничих систем і є обов'язковою умовою для більш ефективного використання зростаючого обсягу інформації, що визначає прогрес цих

систем. В економіці принцип оптимізації управління вимагає скорочення галузевих ієрархій управління.

Таким чином концепція «навчальної організації» є одним із інноваційних напрямків, але загальноприйнята модель кардинальної перебудови організації з фокусом на навчанні, яка сприяє підтримці конкурентоспроможності, з'явилася лише на початку XXI століття. Інноваційна модель управління людськими ресурсами включає: горизонтальне управління з акцентом на формування команд; децентралізовану кадрову функцію при лінійному управлінні; впровадження планування персоналу в систему організаційного планування зі зворотним зв'язком; інвестування в людський капітал; розвиток сильної корпоративної культури; збалансоване врахування поточних потреб організації та інтересів довкілля. Головними завданнями служби управління людськими ресурсами є вироблення та інтеграція стратегії персоналу в організаційну стратегію, концептуальна підготовка працівників та розвиток керівного складу, а також забезпечення правових аспектів трудових процесів.

Висновки до розділу 1

1. Проведено аналіз концептуальних та теоретико-методологічних основ управління персоналом, що дозволило уточнити сутність таких понять, як «управління», «державна служба», «кадрові процеси», «кадри» та «персонал».

Управління персоналом — це система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації.

Категорія «кадри державної служби» визначається як сукупність

професійно підготовлених людей з необхідними навичками та вміннями, необхідними для працівників системи державної служби, що забезпечують ефективність роботи державних органів влади та управління.

Управління персоналом державної служби описується як система управлінського впливу на працівників державних органів з метою максимально ефективного використання їх професійних та особистісних здібностей, створення умов для продуктивної роботи та відпочинку, а також сприяння соціальному партнерству та діловому співробітництву.

2. Аналізуючи еволюцію управління персоналом, виділено кілька періодів у становленні ролі людини у виробництві:

1) Фізіократичний період, коли акцентувалася фізична сила людини.

2) Раціоналістичний період, коли людина стала важливим економічним ресурсом у виробництві та управлінському процесі.

3) Технократичний період, де акцент був на професіоналізмі, що сприяв ефективній трудовій діяльності.

4) Гуманістичний період, коли людина стала ключовою складовою організації та суспільства в цілому.

У радянський період задачі управління персоналом в організаціях вирішувалися різними підрозділами, які були структурно розділені та мали різні підпорядкованості. Це призводило до неузгодженості дій під час управління кадрами. Традиційна система управління персоналом характеризувалася переважанням вертикальних зв'язків та ускладненістю горизонтальної взаємодії, централізацією кадрової функції у фахівців функціональних відділів, однобічним підпорядкуванням кадрового планування директивам плану, націленістю кадрової політики на компроміс між економічними та соціальними партнерами.

Структурна перебудова економіки та світові тенденції вимагали нових якостей від службовців, більшого акценту на розумову, творчу працю та адаптивність до змін. Керівництво радянської держави активно розвивало систему підготовки кадрів державного управління, покращувало

партійні навчальні заклади для підготовки кадрів у всіх галузях партійного та радянського будівництва.

Незважаючи на усі труднощі, продовжується формування нової структури управління людьми, орієнтованої на висококваліфікованих та ініціативних працівників, з акцентом на постійне збагачення знань, розвиток горизонтальних зв'язків, соціальне партнерство, нову організаційну культуру та гнучку систему організації праці.

3. З'ясування ситуації в практиці менеджменту показує, що американська система управління персоналом служить взірцем. Модель встановлює три рівні: професіонал у сфері управління людськими ресурсами (PHR); старший професіонал у цій сфері (SPHR); професіонал міжнародного рівня (GPHR).

Існують загальні тенденції у впровадженні інструментів управління персоналом в багатьох країнах: матеріальні та нематеріальні заохочення для підвищення ефективності праці, регулярна атестація службовців, застосування соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, сприяння співпраці між персоналом та адміністрацією для досягнення цілей, принцип колективності в управлінні, увага до спеціалізованих знань та професійних навичок при прийомі на роботу.

Інноваційна модель управління людськими ресурсами має свої особливості: горизонтальне управління з фокусом на формуванні команди, децентралізована кадрова функція в умовах лінійного менеджменту, інтеграція планування персоналу в організаційне планування зі зворотним зв'язком, інвестиції в людський капітал, розвиток корпоративної культури та урахування поточних потреб організації та довкілля. Центральні завдання служби управління людськими ресурсами полягають у проектуванні та інтеграції стратегії персоналу у загальну стратегію організації, навчанні працівників та розвитку керівництва, а також забезпеченні правових аспектів трудових процесів.

РОЗДІЛ 2
СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом та особливості їх реалізації у системі державної служби

Формування публічної служби як відкритої, динамічної соціальної системи вимагає належної уваги до кадрових процесів, формування кадрового корпусу та розвитку кадрового потенціалу, що є важливим фактором для забезпечення її ефективності.

У сучасних умовах система управління кадровими процесами знаходиться на етапі формування. В умовах значних політичних, економічних та соціокультурних змін зростають вимоги до якості кадрового корпусу. Розширення чисельності персоналу потребує пошуку більш ефективних технологій для його розвитку та раціонального використання. Відсутність науково обґрунтованої кадрової політики у цій сфері призводить до порушення внутрішньо-системних зв'язків, стійкої взаємодії між суб'єктами управління та низької ефективності публічних органів.

«У 90-ті роки було прийнято низку правових документів, спочатку спрямованих на стабілізацію становища публічної служби, надання їй самостійного характеру. Значна кількість законодавчих актів, регламентів та положень була спрямована на регулювання та ефективне функціонування персоналу органів державної влади» [5].

Зокрема, управління персоналом у державних органах залишається недостатньо розвиненим, відомі концепції та моделі, що пройшли апробацію у різних структурах, поки що не забезпечують ефективного функціонування даної системи.

Покращення діяльності органів державної влади неможливе без вирішення питань, пов'язаних з підвищенням якості персоналу управління та розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

«В даний час якість персоналу державних органів влади на всіх рівнях не в повній мірі відповідає сучасним вимогам і виступає серйозною перешкодою на шляху розвитку державних інститутів. Однієї з головних причин такого становища є недостатній рівень професіоналізму публічних службовців» [8]. Ця проблема виникає через те, що найбільш кваліфіковані фахівці залишають публічну службу через низьку оплату праці, переважно переходячи у комерційні структури. Наразі не існує єдиної системи підготовки кадрів для публічної служби на всіх рівнях, їхньої ротації та просування. Не проводиться робота з відбору талановитих молодих спеціалістів на посади лідерів, формування кадрового резерву за ключовими групами посад.

Функції відділів кадрів обмежуються веденням особистих справ та оперативно-документальної роботи. Кадровий менеджмент не розвивається, оскільки працівники відділів кадрів майже повністю позбавлені можливості самостійно працювати з кадрами. Вони жорстко підпорядковані виборному керівництву державних структур, яке контролює всі кадрові призначення. Зазвичай переміщення кадрів пов'язані з приходом нового керівництва, що призводить до відсутності необхідності та можливості розробки перспектив і стратегій розвитку підрозділів, що протистоїть управлінським амбіціям. При призначенні на посади віддається перевага особистій лояльності та груповим інтересам, ігноруючи професійну та ділову придатність кандидатів.

«При цьому, дані принципи стали поширюватися не тільки на керівні посади, а й на рівень безпосередніх виконавців, що призводить іноді до повного невиконання державними органами своїх функцій і зриву поставлених цілей» [52].

Зокрема, часткове зрощування державного апарату з комерційними структурами призводить до скеровування представників останніх на вищі

посади в органах державної влади. Як результат, значна частина державних службовців не має в собі концепції «державності». Для них важливіше матеріальне благополуччя, пов'язане з бюрократичним розподілом ресурсів, пільг і привілеїв, а не сприяння демократичному розвитку країни. Ця частина державного апарату виступає суттєвою перешкодою на шляху демократичних реформ.

Інший чинник, який спричиняє погіршення роботи органів державної влади, полягає в нестачі адекватного контролю за діяльністю апарату, що збільшує рівень корупції. Це парадоксально поєднується з соціальною незахищеністю державних службовців. Часто в органах влади відсутня персональна відповідальність за ухвалені рішення, і діє система «кругової поруки».

Широке використання колегіальних рішень, делегування складних питань заступникам та, в разі помилок, пошуку винних серед простих виконавців - все це призводить до погіршення професійного, освітнього та культурного рівня управлінського персоналу, зменшення бюрократичної культури та вміння управління.

«Матеріали проведеного нами соціологічного дослідження свідчать про те, що у населення в останні роки склався певний погляд на професійні якості публічних службовців, формування якого залежить від різних факторів. В цілому уявлення про публічного службовця виглядає так: позитивне ставлення до публічних службовців представляють 9,3% опитаних, нейтральне -39,9%, про негативний заявили - 27,3% респондентів, а вагалися з відповідями - 23,5% опитаних. Аналіз даних опитування свідчить також, що основними причинами, які перешкоджають підвищенню авторитету публічних службовців серед населення, є: корумпованість чиновників (66,2%), бюрократизм (48,7%), відірваність від інтересів громадян (48,0), недолік моральних якостей (35,1%), слабка професійна підготовка (34,7%)» [70].

Одним із факторів, що впливає на професіоналізм кадрового корпусу, є мотивація як категорія для вступу на публічну службу. Аналіз

інструментів мотивації прийняття та перебування в системі державної служби демонструє їх суперечливий характер.

«Серед мотивів, що визначають бажання працювати в публічній службі, виділяється мотив, пов'язаний з гарантією постійної роботи і стабільного становища (41,3%). За даними соціологічних досліджень, починаючи з 1996 р, спостерігається тенденція домінування цього мотиву серед інших. На другому місці за значимістю виявляється бажання повніше реалізувати свої професійні якості (40,2%). Для більшості публічних службовців набагато менш значущі такі мотиви вступу на державну службу, як прагнення до службової кар'єри (19,7%), підвищення матеріального благополуччя (14,9%) і забезпечення соціального престижу (12,4%). Лише 23% публічних службовців активно орієнтовані на професійне зростання. Причому близько 20% з них відчувають незадоволеність своєю роботою, а 17% опитаних - безумовно задоволені. На думку респондентів, головними причинами цього є низька заробітна плата (44,1%) і відсутність чітких критеріїв оцінки результатів їхньої праці» [48].

В умовах сучасності управління персоналом у державних органах орієнтоване на виконання положень державної кадрової політики, закріпленої у нормативно-правових актах України, а також принципів діяльності та функцій державної служби. Організація управління персоналом державного апарату має системний характер, оскільки особливості управління персоналом визначаються принципами організації державного управління.

Сучасна модель системи управління персоналом відображає взаємодію внутрішніх суб'єктів управління персоналом на різних рівнях.

«Модель передбачає інтеграцію стратегії управління персоналом у загальну стратегію організації, що дозволяє ефективно контролювати використання бюджету та ресурсів, коригувати цілі за результатами оцінки, концентрувати зусилля на вирішенні стратегічних питань та підвищити якість управління персоналом» [76].

Результати опитування засвідчили, що визначальними критеріями прийому на державну службу, на думку державних службовців, є: професіоналізм (73,5%), рівень освітніх компетенцій (47%) і організаторські можливості (37,75%). «Кожен четвертий службовець (24,54%») зазначає, що сучасна кадрова політика характеризується, насамперед, «командним підходом» до формування апарату органів державної влади з орієнтацією на вимоги керівництва. Важливе значення мають мотиви котрі спонукають працювати на публічній службі» [21]. За результатами соціологічних досліджень виділяються такі групи мотивації: матеріальні зацікавленість, яка часто пов'язана з очікуванням особистої користі від роботи у владних структурах (1-3 позиції); соціально-статусні очікування від професії державного службовця (4-6 позиції). Громадянський мотив, пов'язаний з бажанням служити суспільству та державі, у громадській думці працівників державної служби оцінюється дуже слабо.

«Важливе значення для публічних службовців має кар'єра, тому в анкету були включені питання щодо перспективи її розвитку. Щодо перспектив свого просування по службі, то працівники її розцінюють як малореальну (37,25%)» [71].

Результати соціологічних досліджень свідчать про нераціональне використання кадрового потенціалу в органах державної служби з кількох причин: багато службовців не мають можливості повністю реалізувати свою професійну компетентність. За думкою респондентів, у сучасній кадровій політиці органів влади все ще присутні такі тенденції, як спрямованість на розстановку кадрів за командним принципом.

За думкою опитаних, недостатня ефективність роботи органів влади обумовлена неповною нормативно-правовою базою, відсутністю чіткого розмежування повноважень, прав та обов'язків, а також зниженням престижу державної служби.

Результати соціологічного опитування свідчать, що у кар'єрному процесі існують умови для вияву бюрократичних складових, коли відсутні

чіткі критерії об'єктивної оцінки ефективності виконання службових обов'язків та формальне застосування кадрових технологій.

Створення сприятливих умов та психологічного комфорту в кадровому корпусі державної служби пов'язане з проявом індивідуальної ініціативи. Однак, обмеження ініціативи може спричинити бюрократизацію, тоді як підтримка ініціативи сприяє організаційному розвитку. Зміна умов праці, приведення їх у відповідність до кваліфікації та професійних вимог сприятиме оптимізації кадрових процесів у державній службі. Більшість опитаних вказали, що їхні професійні знання та вміння потребують додаткового використання, оскільки не всі умови створені для самореалізації та повноцінного професійного зростання.

Після проведеного аналізу стану кадрового складу державних службовців ми робимо наступні висновки: створення нових муніципальних утворень та формування їх органів призвело до значного зростання чисельності державних службовців, що актуалізує проблему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів державної служби. Зазвичай рівень освіти державних службовців відповідає кваліфікаційним вимогам для роботи у державній службі. Намагаємось розробити концепції публічної кадрової політики, а також вдосконалити управління кадровими процесами у публічній службі як соціальне явище, що потребує постійного вдосконалення. Тому виникає необхідність у пошуках сучасних управлінських парадигм та раціоналізації управлінської практики в цій сфері.

Оновлення кадрових служб передбачає їх перегляд у контексті організаційного середовища управлінських структур. «У зв'язку з чим актуалізується необхідність підвищення їхнього статусу, розширення функцій, реорганізації структур» [80]. Проте, незважаючи на об'єктивну потребу в зазначених змінах, процеси реорганізації кадрових служб у органах державної влади, на наш погляд, розгортаються надто повільно. На підставі проведеного нами аналізу, фахівці-кадровики державних органів влади ставляться з певною недовірою до необхідності структурних та

функціональних змін у їхніх кадрових підрозділах.

Аналіз кадрового складу публічної служби вказує на необхідність перегляду принципів управління державною службою та впровадження науково обґрунтованої кадрової політики у владних структурах. «Для управління кадровими процесами в публічній службі необхідні, по- перше, всебічна оцінка стану кадрового потенціалу на основі системного походу з урахуванням як кількісних, так і якісних показників» [10]. По- друге, важливим аспектом є створення інформаційної бази, яка підвищуватиме оперативність та ефективність управління людськими ресурсами, матиме

Розглянемо типові помилки в організації служб управління персоналом. Наприклад, в складі кадрових служб досі переважають фахівці з неспеціалізованою освітою, вважаючи, що робота кадровика не потребує спеціальної підготовки. Кадрові служби обмежуються мінімальним набором функцій, які потрібні лише для підтримки традиційного механізму управління організацією. До такого «мінімального набору діяльності включають» [31]: рис.2.1.

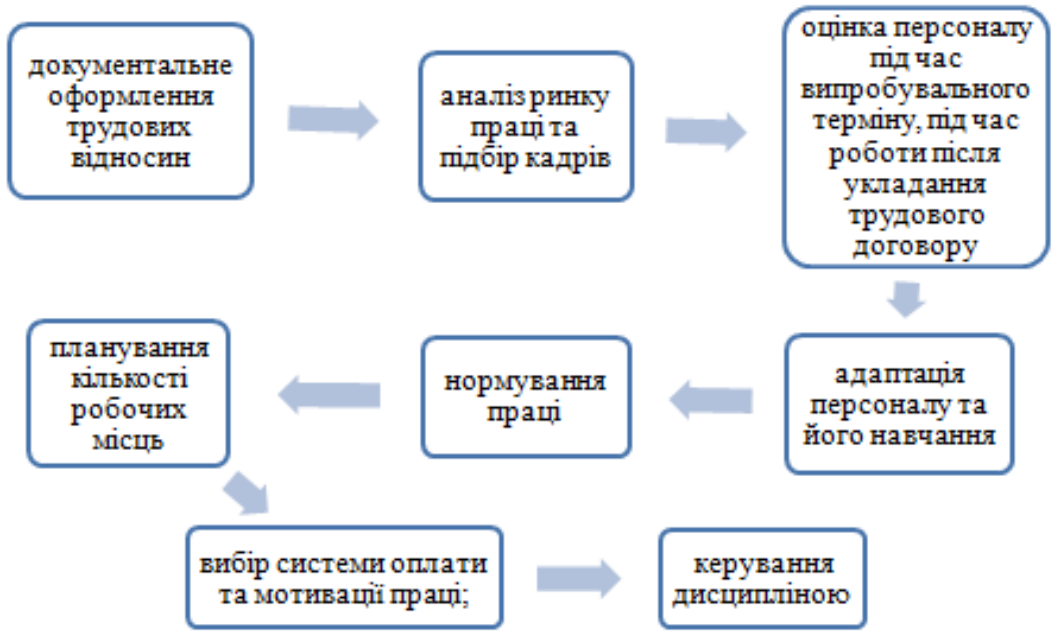

Рис. 2.1. Перелік функцій для підтримки управління організацією

У кадрової служби часто відсутня чітка програма розвитку персоналу. Це може бути пов'язано з відсутністю загальної стратегії розвитку організації, до складової якої вона повинна належати. Відсутність

стратегії розвитку персоналу часто веде або до розпорошеності планів, або до того, що кадрова служба зосереджується лише на оперативній роботі.

Крім того, у служби персоналу може бракувати необхідних матеріально-технічних ресурсів для ефективної роботи: відсутнє сучасне офісне обладнання, не оновлюється правова та довідкова інформація, і не надходять спеціалізовані періодичні видання.

До сьогодні основною проблемою залишається навчання та підготовка як майбутніх, так і вже діючих фахівців і керівників, які потребують не лише професійних знань, а й конкретних навичок у галузі управління персоналом.

Керівники управління персоналу та структурних підрозділів державних структур слабо відстежують перспективи роботи з кадрами. Часто вони не усвідомлюють необхідність системної роботи з кадрами та не володіють сучасними кадровими технологіями. В практиці роботи керівників структурних підрозділів повільно впроваджується аналітика інформаційного забезпечення роботи з кадрами. Кадрові служби не виконують функції аналітико-інформаційного, методично-координуючого центру розвитку та раціонального використання потенціалу кадрів державної служби та управління кар'єрою персоналу.

«Оскільки проблеми професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу публічної служби як основи кар'єрного зростання набувають важливого значення, а сам по собі кар'єрний процес є одним із елементів системи управління персоналом, то інтерес становлять соціологічні дані, що характеризують залежність кар'єри від вікових особливостей. Як свідчать дані про склад кадрів органів державної влади вік службовців органів державної влади загалом має тенденцію до підвищення, особливо щодо осіб, які обіймають вищі, головні та провідні посади» [68].

Наразі проблема впровадження єдиної системної кадрової політики в органах влади стає вирішальним чинником подолання негативних процесів в економіці та соціальному житті країни. Отже, на нашу думку, основною метою кадрової політики має бути забезпечення нормального

функціонування органів державної влади шляхом формування ефективної системи управління кадрами. При цьому кадрова політика повинна реалізовуватися відповідно до встановлених принципів, правил, норм і обмежень у внутрішніх і зовнішніх відносинах працівників державної служби.

«Наведемо основні прояви труднощів, що виникли перед службами управління персоналом, які можуть бути віднесені до п'яти основних проблемних груп» [162] представлені на рис. 2.2

Рис. 2.2. Перелік проблем, що виникають перед службами управління персоналом.

Таким чином сучасні служби управління персоналом та кадрами зіткнулися з такими проблемами, як формування, розвиток та функціонування персоналу державної служби, постійне її реформування та структурні зміни, недосконаліть нормативної бази та відсутність єдиної державної кадрової політики з інструментами для її впровадження що в кінцевому додатку не сприяють підвищенню престижу державної служби. Скоріше, вони створюють перешкоди для залучення висококваліфікованих

спеціалістів до державних органів.

Також варто наголосити що відсутність узгодженої системи управління персоналом, нечіткість кадрових технологій та різні тлумачення їхнього використання в різних органах влади, а також відсутність соціальних та правових гарантій негативно впливають на персонал державної служби.

2.2. Аналіз проблеми сучасних кадрових технологій в системі державної служби

У сучасній Україні проблема професіоналізму та компетентності кадрів у публічній службі залишається надзвичайно актуальною. Відсутність концепцій та наукових рекомендацій щодо радикального оновлення як самого механізму функціонування державної служби, так і її кадрової складової, не дає можливості належно сподіватися на зміну існуючих практик використання кадрових технологій. Необхідний системний, комплексний підхід до формування та розвитку професійного потенціалу державної служби. Заходи, що вживаються органами державної влади без належного наукового супроводу процесу інноваційних змін у кадровому потенціалі, призводять до посилення екстенсивних тенденцій його розвитку. Це призводить до збереження та поширення старих стереотипів у кадровій роботі замість радикального оновлення.

Крім того, наукову актуальність і практичну значимість цієї проблеми посилює той факт, що кадрові технології управління державною службою поруч з системами правових та організаційних інститутів є однією з основних її складових.

І дійсно сьогоднішні технології управління повинні забезпечувати цілісний вплив на поведінку людини, створювати сприятливе управлінське середовище, підвищувати організованість і дисципліну, формувати

ставлення персоналу до трудової діяльності відповідно до цілей управління. Важливо зазначити, що кадрові технології представляють собою складний комплекс засобів і методів впливу на персонал організації з метою досягнення необхідних керівництвом результатів. Вони є інструментарієм управління якісними та кількісними характеристиками персоналу, необхідними для виконання функцій та завдань організації. У той же час, обґрунтування та випробування кадрових технологій на практиці з позиції ефективного та комплексного застосування можуть дати максимальний ефект та стати інструментом побудови раціональної системи відбору та оцінки кадрів.

У контексті нашого дослідження, кадрові технології на державній службі визначаються як система послідовних дій, прийомів і операцій, які дозволяють отримувати інформацію про можливості працівників або формулювати вимоги до них з боку організації.

На підставі структурно-функціонального підходу ми пропонуємо кадрові технології на державній службі розподілити на 3 групи, які представлені на рис.2.3.

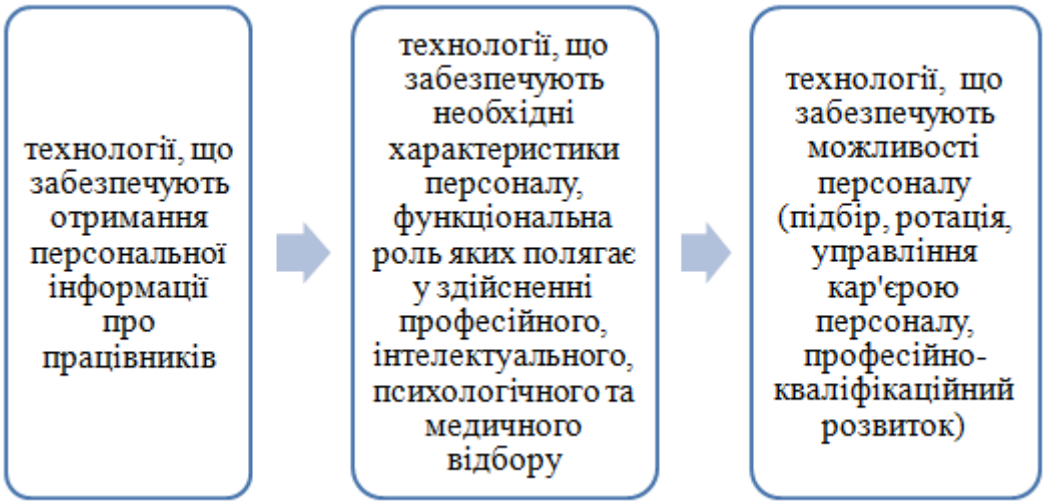

Рис. 2.3. Розподіл кадрових технології на державній службі

В контексті розгляду даного питання варто сформулювати основні проблеми у використанні кадрових технологій.

Зробимо припущення, що «низька ефективність діючих кадрових технологій у публічній службі обумовлена відсутністю єдиної системи критеріїв оцінки персоналу, слабкою мотивацією управлінської діяльності,

недостатньою кваліфікацією публічних службовців та недосконалістю структури грошового їх утримання» [28]. Цілком логічно що причинами неефективності запроваджених кадрових технологій у системі державної служби є рис. 2.4 :

Рис. 2.4. Перепони під час запровадження кадрових технологій на державній службі.

Для вирішення негативних тенденцій у сфері управління персоналом, ми розробили модель технологізації управління кадрами, яка є науково обґрунтованою послідовністю прийняття кадрових рішень для досягнення стратегічних цілей органів державної влади. На наш погляд, «цей процес має включати шість взаємопов'язаних етапів» [55], які представлені на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Етапи моделі технологізації управління.

Таким чином, запропонована модель технологізації управління кадрами передбачає використання інструментів, що системно поєднують управлінські, кадрові та освітні технології з метою підвищення професіоналізму та компетентності державних службовців.

Наша переконаність полягає у тому, що технологізація управління кадрами, по-перше, дозволить установити необхідні функції, процедури та дії для розвитку сучасних кадрових технологій; по-друге, забезпечить стандартизацію цих технологій, зменшення витрат на підготовку кадрів та скорочення часу на виконання завдань; і, по-третє, підвищить рівень управлінської культури.

На нашу думку, концепція розвитку кадрових технологій у державній службі, на нашу думку, повинна включати систему та технології управління формуванням та раціональним використанням кадрів органів державної влади. Методологія управління персоналом має враховувати аналіз соціально-правового статусу персоналу органів державної влади як об'єкта управління, процес формування поведінки державних службовців у відповідності зі стратегічними цілями та завданнями державного

управління.

«В останні роки питання про професійний розвиток та навчання персоналу публічної служби є актуальним. Внутрішньоорганізована система підвищення кваліфікації має бути частиною загальної концепції розвитку персоналу, входити до сфери управління» [19]. В цьому контексті ми пропонуємо впроваджувати інноваційну внутрішньоорганізаційну технологію для розробки програм професійного розвитку та навчання публічних службовців, керівників підприємств, установ та осіб, які перебувають у кадровому управлінському резерві.

Підтримуємо думку про те що «формування, розробка та реалізація програми матиме подвійний позитивний ефект. З одного боку, вона виступатиме ефективним інструментом реалізації стратегічних завдань, що стоять перед органами управління та охоплює за допомогою навчального процесу всіх категорій публічних службовців, керівників та осіб, які перебувають у кадровому управлінському резерві» [25]. Ця технологія включатиме ключові процедури, спрямовані на вибір оптимальних форм і методів навчання кадрів, формування критеріїв оцінки професійного розвитку та навчання співробітників для роботи за новими стратегічними напрямами діяльності органів державної влади.

Один з основних принципів успішної реалізації стратегії – це систематична підготовка кваліфікованих кадрів, здатних не лише виконувати окремі функції, а й розв'язувати стратегічні завдання. «Щоб підтримати високий рівень професіоналізму, потрібно: організувати щомісячне навчання всіх співробітників; впровадити короткострокові навчальні програми для окремих категорій управлінців, тренінги та ділові ігри. Крім аудиторної роботи, службовці повинні забезпечуватись матеріалами для самостійного навчання» [65]. Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно розробляти навчально-методичні посібники, у яких будуть пояснені загальні принципи стратегічного планування та стратегічного мислення на основі місцевих матеріалів.

«Навчання співробітників за цією програмою має здійснюватися

щомісяця протягом декількох годин, у вигляді семінарських занять, лекцій, розмов, повідомлення з обов'язковим обговоренням проблеми. До читання лекцій та проведення семінарських занять, як правило, мають запрошуватися вчені та викладачі вузів» [14]. У контексті основних напрямів та інструментів реалізації цієї інноваційної внутрішньоорганізаційної кадрової технології важливо зауважити, що у системі публічної служби професійний розвиток та навчання мають бути комплексними та безперервними. Управління цим процесом починається з визначення потреб, що виникають з розвитку персоналу та необхідності працівників виконувати свої поточні функції та стратегічні завдання організації.

На підставі проведеного аналізу потреб у керівництві персоналом, кадрова служба має створити специфічні цілі для програми навчання. Ми вважаємо, що ці цілі повинні бути конкретними та специфічними, зорієнтованими на отримання практичних навичок і піддаватися оцінці - бути вимірювальними. Після завершення навчального циклу необхідно оцінити результати програми та використовувати їх для подальшого планування всередині організаційних процесів професійного навчання державних службовців.

«Визначивши потреби у професійному навчанні публічних службовців, отримавши в своє розпорядження бюджет, знаючи критерії оцінки ефективності навчання і будучи знайомим із різними методами навчання, управління персоналом – кадрова служба може розпочинати підготовку самої програми» [17]. Методика розробки програми передбачає визначення її змісту та вибір методів професійного навчання. При обранні методів навчання кадрова служба управління персоналом повинна керуватися, перш за все, їхньою актуальністю та ефективністю для здобуття нових знань.

При цьому варто враховувати такі принципи, які представлені на рис. 2.6.

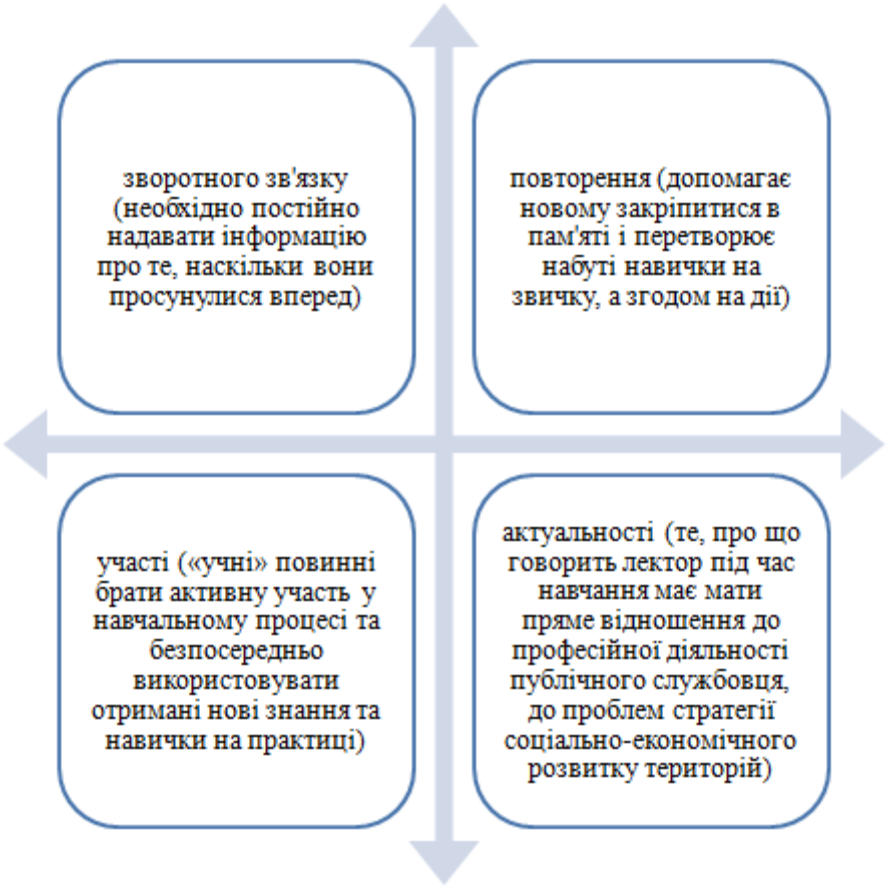

Рис. 2.6. Принципи професійного навчання державного службовця.

Ця інформація дозволить «учням» коригувати свою професійну діяльність для досягнення високих результатів управління соціально-економічними процесами та контролю, зокрема, застосовуючи технології реалізації програм у державних органах.

«Оцінка програми має здійснюватися за такими критеріями: доречність – доцільність, виконуваність, стійкість розвитку та навчання кадрів» [33].

Додатково, потрібно розробити програму «Кадри державної служби». Інноваційний підхід до цієї програми має передбачати комплексне використання всіх кадрових технологій, які застосовуються у системі державної служби. Основні завдання програми повинні включати, рис. 2.7.

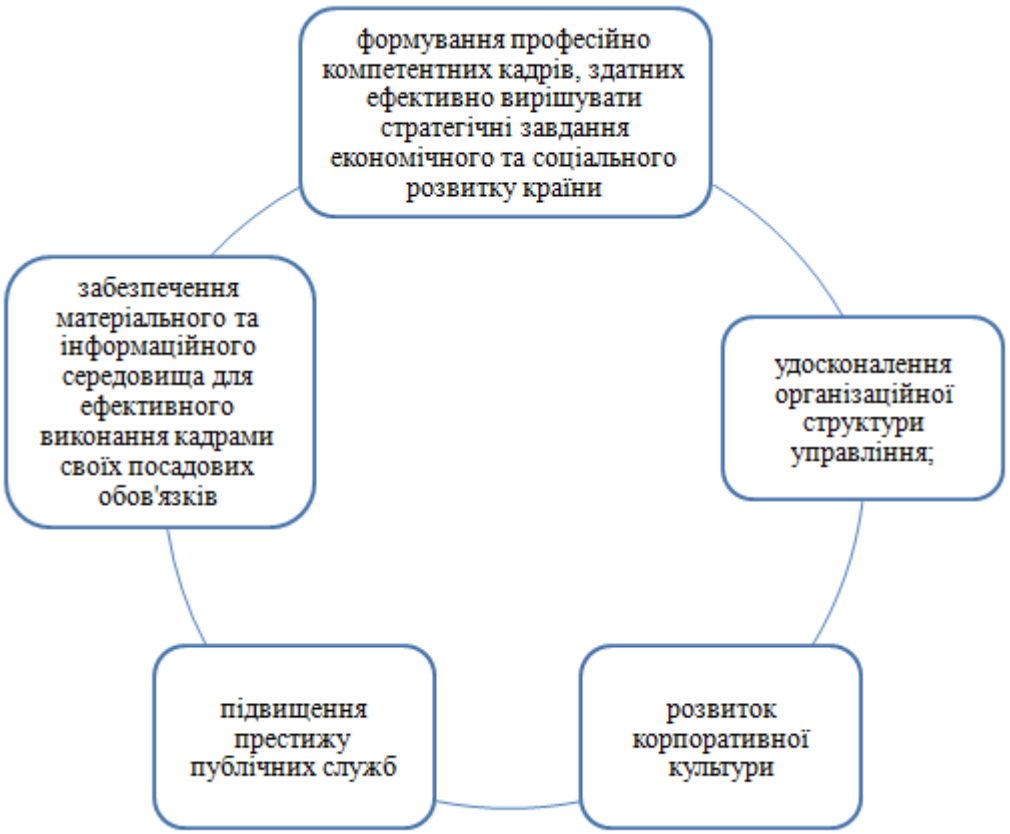

Рис. 2.7. Складові кадрових технологій на державній службі.

Для того щоб виявити та максимально ефективно використовувати потенціал державних службовців, потрібно застосовувати технологій проектного управління як ефективного інструменту для організації співпраці між представниками різних структурних підрозділів та керівниками для вирішення завдань. Активізувати роботу у сфері управління проектами для розвитку управлінських та лідерських навичок державних службовців та з метою перевірки їхньої ефективності в реальних умовах. Результати цього спостереження мають бути зафіксовані та враховані при прийнятті кадрових рішень у структурі державних органів.

Програма передбачає організацію стажування викладачів університетів, що ведуть курси з управлінських спеціальностей, у державних установах. З іншого боку, значний вплив на управління можуть мати стажування працівників органів влади на базі університетів та на підприємствах.

Особлива увага у відборі кадрів приділяється залученню молодих

фахівців до роботи у сфері державної служби. Програма передбачає організацію конкурсів для молодих вчених та студентів, присвячених управлінню міським господарством. Головною метою заходів, спрямованих на підвищення професійних навичок, є формування кадрів, які зможуть ефективно вирішувати стратегічні завдання економічного та соціального розвитку країни.

Програма передбачає поліпшення регламентації діяльності кадрів та створення системи науково обґрунтованого порядку організації праці державних службовців.

Так, «регламентація діяльності має здійснюватись за двома напрямами. По- перше – розробка реєстру функцій підрозділів. По-друге - проведення аналізу положень про структурні підрозділи на відповідність виконуваних завдань та функціональних повноважень закріплених законодавством за державними органами» [30]. Створення системи науково організованої праці включає атестацію кожного службовця та контроль робочого часу для забезпечення ергономіки та уникнення витрат часу і дублювання робіт.

Крім соціальних гарантій, запропоновано ідеологічне забезпечення заходів корпоративної культури, що охоплює соціальні, символічні, та моральні аспекти, такі як розробка та прийняття кодексу честі для державних службовців.

Отже, результатом виконання програми повинна стати реалізація стратегії розвитку управлінських кадрів та формування нового типу державного службовця з широким кругозором, креативним мисленням, та компетентністю, здатного не лише діяти згідно з установленими стандартами, але й пропонувати нові інноваційні моделі умов реформування органів державної влади зокрема час світових фінансових криз і умов невизначеності та змін.

«Одним із основних напрямів удосконалення практики застосування кадрових технологій у системі публічної служби є подальша розробка механізму організації та проведення конкурсного відбору на державні

посади, яка тісно пов'язана з проблемою організаційного забезпечення публічної служби – формуванням та підготовкою реального та ефективного кадрового резерву» [50]. На нашу думку, потрібно переглянути підходи до формування й підготовки резерву кадрів, щоб підвищити його ефективність через більш ретельний відбір та удосконалення інструментів поповнення резерву кадрів для державних посад, залучаючи високопрофесійних керівників, співробітників фінансово-банківських структур, молодих вчених і фахівців з комерційних структур та вищих навчальних закладів.

У проведенні відкритої кадрової політики та формуванні кадрового складу державної служби пріоритетними вважаються такі напрями.

По-перше, використання сучасних кадрових технологій проходження державної служби, включаючи методи ротації, мобільності та службового просування. Створення умов для кар'єрного зростання деравних службовців у державних органах, сприяння посадовому росту на конкурсній основі та створення ефективного інструменту відбору на державну службу.

По-друге, систематичне оновлення кадрового складу державної служби через приведення на службу найбільш кваліфікованих фахівців, які мають досвід роботи на підприємствах і бізнес середовищі.

По-третє, удосконалення системи професійного розвитку державних службовців, що включає професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування за сучасними програмами та методиками професійного навчання для публічних службовців. «Дане завдання має вирішуватися шляхом вдосконалення навчальних програм та державних освітніх стандартів, створення системи сталого професійного розвитку, запровадженням безперервного професійного навчання публічних службовців, здобуття ними додаткової професійної освіти у провідних вищих навчальних закладах» [13].

По-четверте, важливо підвищувати соціальний статус державних службовців, роблячи державну службу більш престижною та авторитетною

через впровадження ефективних інструментів стимулювання, правового та соціального захисту, збільшення відповідальності за результати роботи. Також варто підсилити роль та престиж кадрових служб у системі державної служби та впровадити інформаційно-аналітичне та документаційне забезпечення кадрової роботи.

Варто відзначити, що використання кадрових технологій у державній службі має базуватися на відповідних нормативно-правових засадах для забезпечення їх легітимності. З одного боку, це означає, що дії керівників та спеціалістів служб управління персоналом щодо застосування та використання результатів кадрових технологій повинні бути чітко регламентовані. З іншого боку, зміст кадрових технологій має бути доступним та зрозумілим для тих, до кого вони застосовуються.

Нормативне закріплення порядку використання результатів кадрових технологій має велике значення для практики управління персоналом. Воно систематизує використання цих результатів, підвищує довіру персоналу до кадрових технологій, зменшує можливості суб'єктивізму у їх застосуванні та стимулює професійний розвиток та кар'єрне зростання персоналу. Найважливішими технологіями в контексті впровадження системи управління персоналом у державній службі є технології відбору кадрів, адаптації, мотивації, оцінки та професійного розвитку персоналу.

Оцінка державних службовців вважається ключовою складовою управління, оскільки тільки знання, вміння та узгоджені дії можуть забезпечити досягнення цілей організації.

«Наразі, ділове спілкування державних службовців змінюється і вимагає вчасного й дієвого пристосування до нових викликів сучасності» [83].

«Процедура оцінки персоналу є базовою для конкретних напрямів кадрової роботи. Оцінка більш широке поняття, ніж атестація. Атестація як форма оцінки публічних службовців є комплексною організаційно-кадровою технологією, способом отримання інформації про працівника з метою оцінки його професійно-особистісних якостей та визначення

відповідності його вимогам посаді публічної служби» [66].

Атестація, що використовується для оцінки публічних службовців, є систематичним і формалізованим процесом оцінки відповідності діяльності конкретного працівника стандартам виконання роботи на даній посаді. Це акумулює результати роботи працівника за певний період.

Надважливо розуміти, що «в оцінці (атестації) відбувається не порівняння співробітників між собою, а зіставлення «службовець-стандарт посади». Порівнювати можна лише те, наскільки один публічний службовець більше/менше відповідає стандарту посади, ніж інший» [69].

На нашу думку, під час впровадження оціночних технологій потрібно дотримуватись наступних вимог до процедури проведення оцінки представлені на рис.2.8.

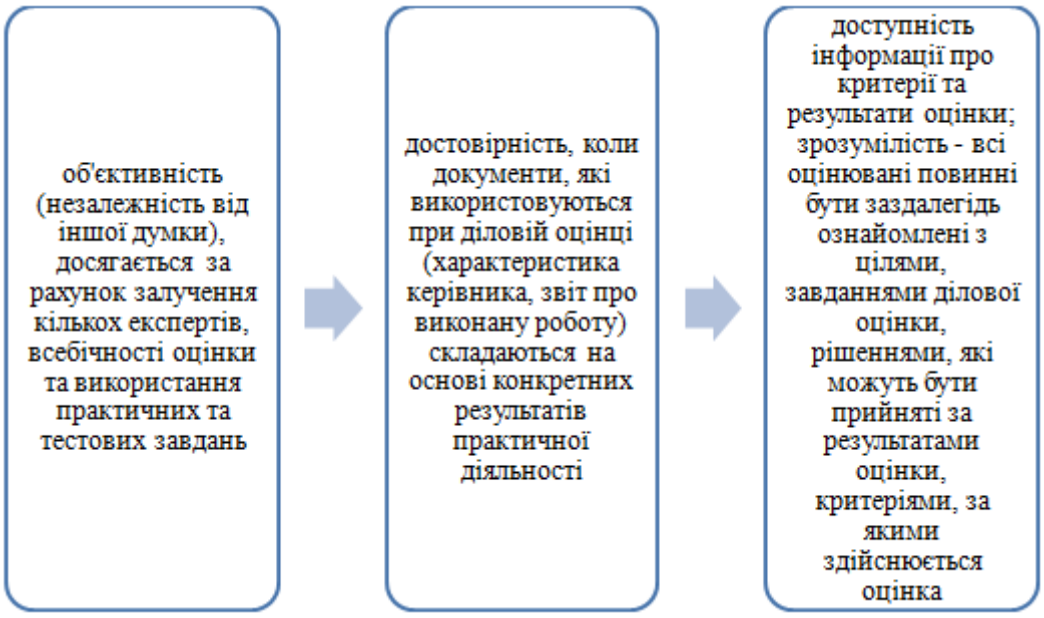

Рис. 2.8.Вимоги щодо процедури проведення оцінки (атестації).

Планування та підготовка оцінки починаються з моменту працевлаштування або переведення службовця на нову посаду і завершуються узгодженою датою проведення оцінки, за участю менеджера з розвитку персоналу, керівника оцінюваного службовця та членів оціночної комісії. «Проведення оцінки включає оцінку професійних, ділових, особистісних якостей службовця та оцінку виконаного ним професійного завдання, а також оформлення необхідних документів. Розроблений механізм реалізації, чіткий алгоритм і зрозумілий рівень

відповідальності кожного службовця дозволяють сподіватися на позитивне сприйняття цієї технології службовцями, як наслідок - її швидке використання. Запропонована схема оцінки дозволить: визначити потреби у навчанні кожного службовця, скласти перспективний план навчання персоналу; скласти таблиці кар'єрного зростання, планувати кар'єру кожного службовця, здійснювати ефективну ротацію персоналу та формувати внутрішній кадровий резерв, створити дієву систему мотивації, виявляти службовців, яким бажано переглянути статус та/або заробітну плату, провести коригування чи зміну організаційної структури, пов'язану з розвитком організації та/або підвищенням потенціалу працівників цієї організації» [50].

Результати оцінки визначають потреби у навчанні як окремого службовця, так і всієї організації. Проблема відбору публічних службовців вирішується за допомогою оцінки професійної придатності, кваліфікації та особистої працездатності (за принципом професійної майстерності). Покращення якості кадрового складу можливе тільки з наявністю добре підготовлених та уважно відібраних службовців. Кар'єра в сфері державної служби повинна бути привабливою для творчих людей через відповідну кадрову політику, яка забезпечує кар'єрний зріст, збільшення оплати, підвищення демократичності та ефективності відбору кадрів.

«Привабливість кар'єри службовця - передумова того, щоб на ринку робочої сили престиж служби став відповідним, щоб кількість бажаючих вступити на цю територію відповідала потребам» [84].

Реалізація кадрової політики в державних органах пов'язана з застосуванням наукових методів оцінки діяльності державних службовців та правильним визначенням їхньої придатності та перспектив розвитку. Оцінка співробітників - важлива складова кадрової політики, метою якої є використання професійних можливостей державних службовців. Це досягається через надання кожному роботи відповідно до його здібностей та кваліфікації. Оцінка праці - ключова функція управління персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи

керівником або спеціалістом, а також їх здатності впливати на діяльність виробничих чи управлінських процесів. «При виборі критеріїв оцінки слід враховувати, по-перше, для вирішення яких конкретних завдань використовуються результати оцінки і, по-друге, для якої категорії та посади працівників встановлюються критерії, враховуючи, що вони диференціюватимуться залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності службовця» [59].

При проведенні атестації державних службовців спочатку оцінюються результати, отримані службовцем на займаній посаді. Ця оцінка включається до загальної оцінки його придатності та застосовності, що базується на прогнозі щодо очікуваних результатів праці при службовому просуванні. Аналізуючи діяльність службовця, необхідно оцінити, поруч з досягнутими результатами, його роботу, здатність до планування, готовність до співпраці з колегами та взаємодії з громадськістю. Крім того, слід включити в оцінку такі якості, як інтелектуальний потенціал, фізичний стан, готовність брати на себе відповідальність та здатність до керівництва.

До недоліків атестації публічних службовців відноситься відсутність системи описів вимог до посади, що ускладнює отримання всебічної, повної та об'єктивної оцінки службовця. Характеристика службовця має бути комплексною та об'єктивною, включати професійні, ділові та особистісні якості працівника та показники результатів його діяльності за попередній атестаційний період.

Обгрунтована думка що, «коли оцінка службової діяльності державного службовця ґрунтується на його відповідності кваліфікаційним вимогам по посаді, визначенню його участі у вирішенні поставлених перед відповідним підрозділом завдань, обліку складності виконуваної ним роботи, її результативності» [42]. При цьому враховуються професійні знання службовця, його досвід роботи, підвищення кваліфікації та перепідготовка. Щодо відповідних посад – важливі організаторські здібності. Відсутність єдиних інструментів атестації у системі державної

служби призводить до неефективного використання кадрового потенціалу.

Таким чином умови високої інноваційності соціального середовища та швидкі зміни у суспільстві потребують коригування методів управління головним ресурсом державних структур – кадрами. Заповнення задіяних у кадровій роботі технологій новим змістом є ключовим. Це забезпечить їхню інтеграцію зі стратегічним підходом до управління та пошуком ефективних моделей взаємодії з соціальним середовищем.

Кадрові технології передбачають технологізацію кадрових процесів. Це один з ключових факторів успішності державної діяльності, де головну роль відіграє професіоналізм керівників, які володіють знаннями про способи та засоби проведення виробничих процесів, а також самі процеси, при яких відбувається якісна зміна об'єкта. Управління персоналом державної служби як вид професійної діяльності включає комплексне використання кадрових технологій. Це дозволяє забезпечити цілісний вплив на поведінку службовців, створення сприятливого управлінського середовища та впровадження упорядкованих організаційних відносин.

Представлені пріоритетні напрями вдосконалення практики застосування кадрових технологій дозволять послідовно вирішувати основну проблему державної служби – формування високопрофесійного, компетентного та високоморального кадрового складу державної служби.

Висновки до розділу 2

1. Одже можемо наголосити на тому, що в даний час відсутня єдина система підготовки кадрів державних службовців всіх рівнів, їх ротації та просування. Не проводиться робота щодо попереднього відбору молодих кадрів на посади провідних фахівців, формування кадрового резерву за основними групами посад. Функції відділів кадрів зводяться до ведення особистих справ і оперативно-документальної роботи.

Підтверджено, що кадровий менеджмент на державній службі майже не здійснюється, оскільки працівники відділів кадрів практично повністю позбавлені можливості вести самостійну роботу з кадрами. Вони жорстко підпорядковані керівництву державних структур, яке і визначає всі кадрові призначення. З'ясовано, що кадрові переміщення обумовлюються обранням нового керівництва, що позбавляє керівників можливості вибудовувати перспективу і стратегію розвитку очолюваних ними структурних підрозділів.

Наголошуємо на тому, що сучасна модель системи управління персоналом державної служби передбачає інтеграцію стратегії управління персоналом у загальну стратегію організації, що дозволяє ефективно контролювати використання бюджету та ресурсів, коригувати цілі за результатами оцінки, концентрувати зусилля на вирішенні стратегічних питань та підвищити якість управління персоналом.

Аналізуючи склад кадрів державної служби, наголошуємо на необхідності зміни принципів управління державною службою, застосування науково обґрунтованої кадрової політики у органах влади.

Для управління кадровими процесами на державній службі необхідно, по-перше, здійснювати всебічну оцінку стану кадрового потенціалу на основі системного підходу з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. По-друге, створювати інформаційну базу, яка б підвищувала оперативність, ефективність управління людськими ресурсами, можливість прогнозування та моделювання розвитку кадрових процесів.

2. На основі структурно-функціонального підходу до кадрових технологій на державній службі їх можна поділити на три групи:

- Технології, спрямовані на збір персональної інформації про працівників.

- Технології, які формують необхідні характеристики персоналу. Їхнє завдання - здійснення професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору.

- Технології, що сприяють розвитку можливостей персоналу (включають підбір, ротацію, управління кар'єрою персоналу та професійно-кваліфікаційний розвиток).

Визначені основні проблеми використання кадрових технологій, включаючи: недостатню організацію професійного навчання державних службовців, неефективне використання інституту стажування кадрів, формування кадрового резерву та технологій конкурсного відбору, а також неясність перспектив кар'єри працівників.

Зазначено, що основними завданнями застосування кадрових технологій на державній службі є: підвищення кваліфікації працівників кадрових служб через професійну підготовку та перепідготовку, впровадження нових кадрових технологій в роботу органів державної служби, створення системи стимулювання роботи державних службовців, підвищення престижу державної служби та формування норм корпоративної культури.

Відзначено, що низька ефективність діючих кадрових технологій на державній службі є результатом відсутності єдиної системи критеріїв оцінки персоналу, слабкої мотивації управлінської діяльності, недостатньої кваліфікації державних службовців та недосконалості системи фінансування їх утримання.

Підкреслено, що результатом неефективності застосовуваних кадрових технологій є: обмежене оволодіння сучасними управлінськими технологіями, недостатній мотив для кар'єрного зростання та саморозвитку, відсутність інноваційних методів оцінки кадрів та низька кваліфікація фахівців у сфері кадрового управління.

Сформульовано модель технологізації управління кадрами, яка є науково обґрунтованою послідовністю прийняття кадрових рішень для досягнення стратегічних цілей органів державної влади. Цей процес включає шість взаємопов'язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний, організаційний та оціночний.

Також розроблено пропозиції щодо впровадження: інноваційної

внутрішньо-організаційної технології розробки програми професійного розвитку та навчання державних службовців, програми «Кадри державної служби», технологій проектного управління, кодексу честі державного службовця, системи планового оновлення кадрів державної служби та ротації кадрів на конкурсній основі.

Відзначено, що технологізація управління кадрами дозволить: стандартизувати кадрові технології, зменшити витрати на підготовку кадрів, скоротити час виконання завдань та підвищити рівень управлінської культури.

3. Універсальні принципи мотивації персоналу можна узагальнити в наступних основних принципах:

- Застосування диференційованого підходу до різних категорій працівників;

- Визнання індивідуальних відмінностей у потребах працівників та максимальної індивідуалізації винагород, режиму роботи та організації робочих місць;

- Використання широкого спектра стимулів для мотивації;

- Залучення працівників до процесу прийняття рішень;

- Делегування відповідальності та повноважень;

- Встановлення взаємозв'язку між виконаною роботою та винагородою;

- Використання цілей та зворотнього зв'язку;

- Врахування впливу на працівника трудової групи та соціального оточення;

- Розуміння теорії мотиваційного управління;

- Навички правильного вибору адекватних ситуацій для мотивації та оцінки результатів їх застосування;

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Формування крос культурної моделі управління персоналом як основи реформування системи державної служби

Актуальним напрямом розвитку сучасних систем управління персоналом державної служби є регулювання крос-культурних комунікацій працівників. Такі комунікації включають як внутрішні так і зовнішні взаємодії між співробітниками, котрі належать до різних етносів, соціальних та інших груп, мають різний вік тощо. Відповідно до цього, якість крос-культурних комунікацій та управління різноманітністю в організаціях також є одним з об'єктів сучасної теорії та практики управління персоналом організацій. Таке управління має здійснюватися на основі комплексного наукового обґрунтування, системного впровадження сучасних, прогресивних управлінських моделей та інструментів. Тим самим, одним із базових підходів до раціонального регулювання крос-культурних комунікацій у процесі розвитку персоналу сучасних організацій є формування, впровадження та вдосконалення крос-культурних моделей менеджменту персоналу організації.

«Формування та розвиток крос-культурних моделей управління персоналом є одним з найбільш значущих напрямків сучасної теорії та практики менеджменту, орієнтованих на превентивне запобігання можливим крос-культурним протиріччям, збагачення різних етнічних, гендерних та інших культур, що мають місце в організації, синергію позитивних властивостей, притаманних різних локальних культур організації» [32].

За умов сучасних соціально-економічних відносин необхідність

формування крос-культурної моделі управління персоналом випливає з актуальності та поширеності крос-культурних конфліктів у сучасних державних структурах. Крос-культурні конфлікти ускладнюють прогресивний розвиток кадрового потенціалу організацій, негативно впливають на продуктивність праці, якість виробничих комунікацій.

Взагалі, «крос-культурний менеджмент - управління використанням потенціалу крос-культурних відмінностей для підвищення ефективності організації та подолання крос-культурних відмінностей (часто здійснюється на інтуїтивній, недостатньо аргументованій основі). Це формалізований, науково обґрунтований варіант крос-культурного менеджменту (увага акцентується на виявленні та системному вирішенні найбільш значущих крос-культурних проблем)» [19]. На думку О. Гетьмана, «крос-культурна модель управління є цілеспрямованою діяльністю менеджменту організації у галузі нівелювання негативних соціально-економічних та фінансових ефектів, що генеруються етнічними, віковими та релігійними відмінностями, характерними для окремих груп персоналу» [16]. На нашу думку, у наведеному вище визначенні крос-культурні відмінності персоналу організації зводяться лише до етнічної, релігійної та гендерної диференціації кадрового складу організації, що певною мірою звужує зміст крос-культурної моделі управління персоналом.

Науковці розглядають «крос-культурну модель управління персоналом організації як спосіб регламентації та зміни крос-культурних відносин, що є соціологічним концептом, який розкриває змістовний аспект взаємодії працівників різної етнічної приналежності, що ґрунтується на взаємозбагаченні культурних традицій і цінностей, а також передбачає регулювання та гармонізацію крос-культурних взаємин у організації» [73].

Перевагою наведеного вище визначення, на нашу думку, є те, що в його рамках, на відміну від ряду підходів до трактування соціально-економічного поняття, що розглядається, зміст «крос-культурної моделі

управління не зводиться тільки до подолання конфліктів, що безпосередньо випливають з крос-культурних відмінностей персоналу організації, але акцентується увагу і на взаємозбагаченні культурних традицій та цінностей, що випливають із синтезу культурних особливостей персоналу, та досягненні на цій основі «гармонізації» трудових процесів» [19].

На основі критичного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень нами уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації» [75]. «Відповідно до запропонованого підходу, крос-культурна модель управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних принципів, механізмів, методів впливу на розвиток кадрового складу організації, організаційних відносин, орієнтованих на максимально повне використання потенціалу крос-культурних комунікацій співробітників з метою зниження ризиків міжособистісних конфліктів, організації ефективної системи внутрішньоорганізаційного наставництва, трансферу знань та компетенцій персоналу, орієнтованих на забезпечення довгострокового сталого зростання продуктивності праці, скорочення рівня плинності кадрів та зростання ефективності відтворення людського капіталу організації» [81].

У вітчизняній теорії менеджменту також сформовано низку підходів до формування моделей крос-культурного управління персоналом організацій. До приклад науковець пропонує «модель протидії мобінгу (стійкої дискримінації) персоналу, типового для деструктивних крос-культурних комунікацій» [82]. Так К. Саяпіна робить акцент на максимально повному залученні потенціалу галузевого бенчмаркінгу для формування. організаційних підходів до крос-культурного менеджменту персоналу. В той же час дослідник вважає що проблеми «крос-культурної диференціації персоналу організації можуть бути вирішені автоматично за умови комплексного переходу від загальної моделі традиційної бюрократичної організації до інноваційної моделі менеджменту,

заснованої на концепції бірюзової організації» [79]. Обґрунтування найбільш раціональних напрямів розвитку та вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом організації безпосередньо залежить від коректності оцінки її ефективності. Слід також зазначити, що «процес організації та здійснення управлінської діяльності у сфері формування та розвитку крос-культурної моделі менеджменту персоналу має відповідати низці принципів. Принципи це деякі базові стійкі вимоги, конгруентність яким забезпечує високий рівень результативності процесу управління, комплексне досягнення системи соціально-економічних і фінансових цілей і завдань, поставлених корпусом менеджерів організації у сфері крос-культурного розвитку персоналу» [32].

Принципами формування крос-культурної моделі управління персоналом організації, на нашу думку, мають бути, по-перше, об'єктивність. «Зміст цього принципу полягає в тому, що цілі, завдання та пріоритети діяльності у сфері формування, розвитку та вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом повинні формуватися переважно відповідно до об'єктивних економіко-математичних розрахунків, використання економіко-статистичного інструментарію різної спрямованості (регресійні та кореляційні моделі, оптимізаційні методи, інструменти математичного програмування, теорії ігор, теорії масового обслуговування), а не відповідно до суб'єктивних критеріїв, що випливають із інтуїції керівника» [44]. «При цьому повністю нівелювати вплив суб'єктивістського фактора в процесі обґрунтування управлінських рішень у сфері крос-культурного менеджменту неможливо, та й недоцільно, однак такого роду суб'єктивний фактор, інтуїція керівника, експертні методи різної спрямованості, на нашу думку, повинні виступати як додаткові, які уточнюють результати отримані на підставі використання комплексу точних кількісних, об'єктивних за змістом методів, моделей і методик» [42].

По-друге, «принцип системності. Даний принцип передбачає взаємопов'язаність, узгодженість та взаємообумовленість різних груп

функцій управління крос-культурними взаємодіями, бізнес-процесів розвитку організації, що реалізуються в її рамках проектів тощо, їх відповідність єдиній стратегічній парадигмі фінансово-економічного та соціального організаційного розвитку» [27]. Методично реалізація цього принципу забезпечення результативного управління можлива на підставі погодження інструментарію функціонального, процесного та проектного підходів до розвитку персоналу організації.

По-третє, «принцип синергізму елементів кросс-культурної моделі управління персоналом організації. Даний принцип формування та розвитку крос-культурної моделі управління передбачає формування додаткового позитивного економічного ефекту в результаті раціональної організації та здійснення взаємодії різних управлінських технологій, що використовуються в діяльності організації, загальних та спеціальних функцій менеджменту персоналу, різних груп бізнес-процесів, характер яких так чи інакше, пов'язаний із системою крос-культурних відмінностей структури персоналу» [47].

По-четверте, принцип комплексного обліку інститутів та інституційних змін. На нашу думку, у практиці організації та здійснення управлінської діяльності реалізація даного принципу формування та розвитку крос-культурної моделі менеджменту може здійснюватися у таких основних напрямах:

1) оперативне реагування крос-культурної моделі управління персоналом організації на інституційні зміни формального плану (законодавчі новації);

2) «облік в управлінській діяльності в частині розвитку крос-культурної моделі динаміки зовнішніх неформальних соціально-економічних інститутів, зокрема норм, що формуються галузевими підприємницькими саморегулятивними організаціями (асоціаціями та спілками)» [79];

3) формування та розвиток власної раціональної системи внутрішньоорганізаційних нормативно-правових актів (стратегій розвитку,

корпоративного кодексу, положень, посадових інструкцій, внутрішніх методичних матеріалів тощо), що регламентують окремі аспекти крос-культурного менеджменту (наприклад, Положення про конфліктну комісію організації), забезпечення їх несуперечності та дієвості.

По-п’яте, «принцип економічної ефективності крос-культурного менеджменту. Цей принцип управлінської діяльності, власне, є основним, певною мірою агрегує зміст розглянутих раніше принципів. Досягнення економічної ефективності, як мінімум, у великих пропорціях порівняно з середньогалузевими нормативами, дає змогу забезпечення розширеного відтворення діяльності організації, зростання рівня її інвестиційної привабливості, реалізації системи запланованих проектів» [61].

По-шосте, принцип транспарентність крос-культурної моделі управління персоналом організації. Цей принцип передбачає високий рівень інформаційної «прозорості» процесів формування та розвитку крос-культурної моделі управління кадровим складом організації, її зрозумілість всім груп співробітників. Відповідно до даного принципу мінімізуються ризики нецільового витрачання коштів організації на цілі крос-культурного менеджменту (залучення зовнішнього дорогого психологічного консультування в даній галузі, різного роду сумнівного коучінга персоналу).

По-сьоме, «принцип превентивності крос-культурної моделі управління. Цей принцип передбачає випереджальний характер даного напряму управлінської діяльності, прогнозування можливих тенденцій та ризиків крос-культурного розвитку кадрів та відповідну випереджальну модернізацію елементів крос-культурної моделі управління персоналом» [79].

В цілому, відповідність запропонованим принципам формування та розвитку крос-культурної моделі управління персоналом організації дозволить забезпечити підвищення комплексності та результативності процесу крос-культурного менеджменту, раціонального залучення до цього процесу максимальної кількості співробітників.

Значним елементом системи крос-культурного менеджменту в цілому і більшості видів крос-культурних моделей управління персоналом, зокрема, є професійна психологічна підтримка співробітників. Безперечно, робота психологів у структурі адміністративно-управлінського персоналу публічних установ забезпечить умови для сталого скорочення рівня плинності кадрів, у т.ч. за рахунок раціонального рішення співробітниками психологічних служб різних конфліктів крос-культурного плану. «Насправді, економія на утриманні штатних психологів є однією із стратегічно значимих чинників, котрі обмежують процеси запровадження сучасних, потенційно ефективних моделей крос- культурного управління персоналом публічних установ» [45].

На наш погляд, для забезпечення подальшого зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів в органах публічної служби необхідне формування та впровадження науково-обґрунтованої крос-культурної моделі управління персоналом. Визначальними векторами для формування крос-культурної моделі управління персоналом, на нашу думку, мають бути такі як представлені на рис. 3.1.

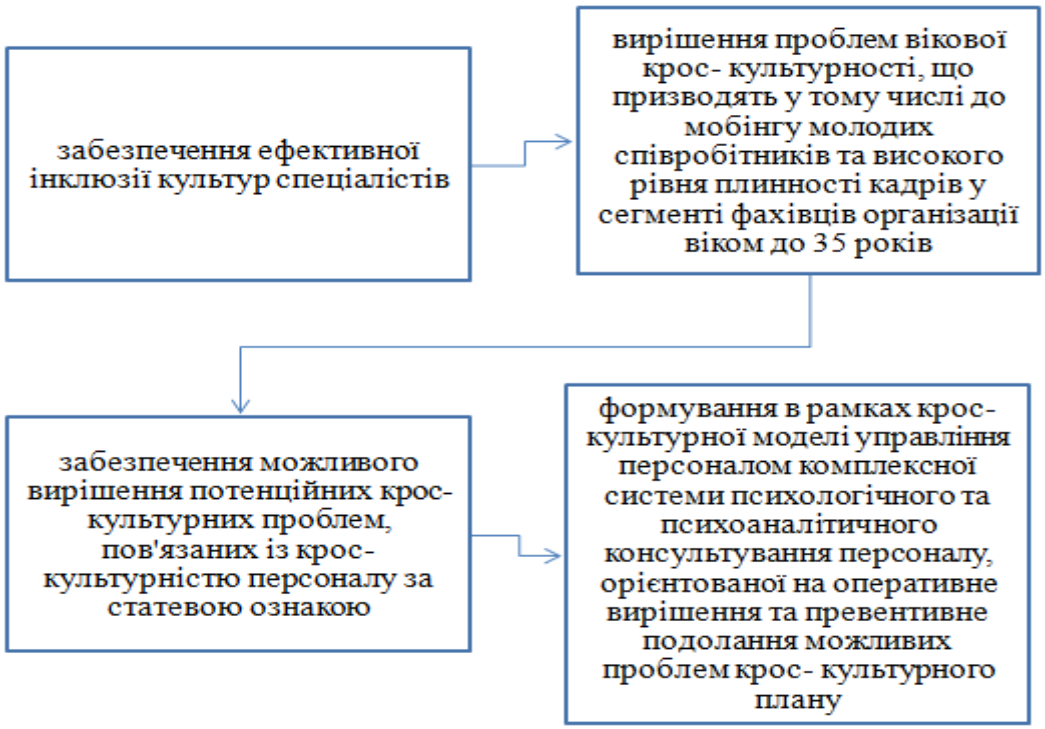

Рис. 3.1. Вектори для формування крос-культурної моделі управління персоналом.

Однією із значущих методичних проблем кросс-культурного менеджменту загалом і обгрунтування раціональної крос-культурної моделі управління персоналом, зокрема, є кількісна оцінка значимості крос-культурной диференціації кадрового складу організації. Від репрезентативності такої кількісної оцінки безпосередньо залежить подальше формування пріоритетів створення та впровадження крос-культурної моделі управління розвитком персоналу конкретної полікультурної організації. У зв'язку з цим нами пропонується комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації. «Пропонований індекс потрібно застосовувати лише для організацій, у яких є персонал віком менше 35 років та понад 55 років, а також для структур, у яких представлені представники обох статей. До складу пропонованого комплексного індексу входять як відносні показники, що відображають різні аспекти крос-культурної диференціації персоналу організації, так і критерії, що характеризують загальний рівень конфліктності в трудовому колективі (непрямий можливий наслідок деструктивних проявів крос- культурності), а також питомі витрати організації за основними напрямами крос-культурного менеджменту» [57].

«Основними напрямами формування крос-культурної моделі управління персоналом є: 1) організація психологічного консультування працівників, зокрема з питань посилення вікової поляризації та зростання ступеня етнічної крос-культурної диференціації; 2) використання системи наставництва, що дозволяє знизити негативний крос-культурний ефект зростання вікової поляризації співробітників; 3) вдосконалення групових форм корпоративної освіти фахівців за рахунок організації, орієнтованої у тому числі на збільшення рівня згуртованості трудового колективу та мінімізацію ризиків крос-культурних конфліктів» [79].

Необхідні системні заходи щодо мінімізації виділених ризиків запровадження та використання моделей крос-культурного управління у діяльність сучасних організацій, а саме:

1. Ризик недостатнього обліку чи ігнорування у межах класичних

крос-культурних моделей низки значних сучасних тенденцій управління персоналом. Для зменшення даного ризику доцільною є інтеграція в моделі організацій, що активно використовують можливості кадрового аутсорсингу, відповідно, сучасні технології управління процесами віддаленої зайнятості співробітників, інтернет-комунікацій з окремими категоріями персоналу, використання потенціалу спільного спілкування в соціальних мережах для зменшення ймовірності ескалації крос-культурних конфліктів.

2. Ризик недостатньо коректної адаптації ефективних західних, переважно американських крос-культурних моделей, до ментальних умов сучасної України».

3. «Ризик, пов'язаний з формальністю, демонстративністю використання інструментарію крос-культурних моделей, їх переважно демонстраційним та декоративним характером. Цей ризик може бути зменшено за допомогою формування механізмів впровадження окремих елементів розробленої крос-культурної моделі, постійним контролем її фактичної ефективності, у т.ч. здійснюваним виходячи з системи кількісних індикаторів» [76].

4. Ризик завищення кошторисів на цілі впровадження та розвитку крос-культурних моделей управління персоналом. Ризик зменшується за допомогою підвищення рівня транспарентності запрошених сторонніх консультантів на цілі розробки та впровадження моделей кросс-культурного управління персоналом, конкурентного ціноутворення на послуги.

5. Ризик недостатньої опрацьованості кількісних критеріїв ефективності крос-культурних моделей управління. Для зменшення цього ризику доцільне формування інструментарію комплексної кількісної оцінки ефективності застосування та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації. Слід зазначити, що такого роду інструментарій відсутній у більшості класичних моделей крос-культурного менеджменту.

6. «Ризик недостатньої відповідності параметрів крос-культурної моделі управління та системи мотивування праці персоналу організації. Відповідно, для зменшення впливу даного, виділеного нами ризику доцільним є забезпечення відповідності впровадження крос-культурної моделі управління та паралельної модернізації системи матеріального стимулювання праці персоналу (наприклад, впровадження преміювання виробничих наставників, включення параметра зниження організаційних конфліктів)» [76].

7. Ризик недостатнього «зворотного зв'язку» у процесі впровадження та вдосконалення крос-культурної моделі управління розвитком персоналу організації. В цілому, «зворотній зв'язок» є значним принципом забезпечення ефективності управлінської діяльності.

Таким чином, у сучасних умовах якість управління персоналом організацій, що характеризуються наявністю певних відмінностей у етнічній, ґендерній, релігійній тощо структурі кадрового потенціалу, безпосередньо залежить від обґрунтованості формування та результативності використання крос-культурної моделі менеджменту персоналу. При цьому крос-культурна модель повинна формуватися на основі кількісного аналізу крос-культурних відмінностей і проблем управлінської діяльності конкретної організації, що випливають з них.

3.2. Шляхи підняття ефективності управління персоналом у системі державної служби

Формування системи управління персоналом державної служби в Україні, яке пов'язане із реалізацією адміністративної реформи, ще не досягло відчутних результатів. Оцінку факторів, що негативно впливають на реалізацію принципів та пріоритетів державної кадрової політики України, слід враховувати при створенні сучасної моделі управління персоналом державної служби, розробці інструментів, що дозволяють

зробити її ефективнішою.

Нагальні проблеми мають місце у виборі та реалізації методів кадрової роботи. Функції кадрових служб дуже часто зведені до ведення особистих справ, збору статистичних матеріалів про кадровий склад державного органу. Надто повільно освоюються сучасні технології кадрової роботи, слабо застосовується виправданий вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом державної служби, слабо розвинені служби психологічної підтримки відносин у кадровій сфері. «На сьогоднішній день відсутня дієва система матеріальних стимулів для залучення і утримання перспективних кадрів, а грошове утримання державних службовців, не сприяє ефективному виконанню посадових обов'язків, оскільки не пов'язане безпосередньо з результатами діяльності державних службовців, результатами їх атестації» [1]. Негативною тенденцією в управлінні персоналом публічної служби можна вважати постійне порушення принципу відкритості та справедливості при вирішенні кадрових питань. В результаті, це знижує впевненість в майбутньому, самостійність, зацікавленість в ефективній роботі.

До слова, «основними проблемами, які стоять перед органами публічної служби є: відсутність, або декларативність правових норм, що регулюють соціально-трудові, кадрові відносини, в тому числі, про необхідність невідкладної розробки науково обґрунтованої і легітимною концепції державної кадрової політики, широке використання сучасних кадрових технологій, підвищення ефективності та результативності кадрової діяльності органів державної влади» [67].

Наголосимо також, що «сформована система професійного навчання кадрів управління гальмує розвиток кадрового потенціалу державних органів, вимагаючи вдосконалення, модернізації, оновлення освітніх стандартів, залучення до викладання діючих професіоналів-практиків. Серйозна проблема полягає в «старінні» кадрів, «вимиванні» середньої ланки управління в державних органах» [76]. Намітилася тенденція відтоку кваліфікованих кадрів в структури ринкової економіки

на велику оплату праці при тому, що молоді фахівці не виявляють бажання зайняти вакантні посади. Тобто, необхідно було розробити цілісну систему організаційних дій щодо реалізації основних норм права; забезпечити права службовців на посадову та професійний розвиток; вирішити питання, щодо правового, соціального та організаційного статусу державного службовця; ввести правові норми, які регулюють планування кар'єри, проведення кваліфікаційних іспитів. Активізація конкурентних засад має створити додаткову мотивацію до зростання професіоналізму службовця.

Реформування публічної служби в Україні об'єктивно вимагає забезпечити органи влади надійними, ініціативними, професійно-грамотними фахівцями, здатними ефективно виконувати покладені на них функції. «Необхідною умовою вирішення поставлених завдань є нормативно-правове регулювання діяльності публічної служби та функціонування її персоналу, визначення порядку регулювання кадрових відносин і процесів на державній службі» [12]. Для вирішення виділених проблем необхідна розробка механізмів вдосконалення системи управління персоналом і підвищення ефективності її діяльності. «Під інструментами підвищення ефективності та дієвості управління персоналом будемо розуміти реалізовану на практиці систему заходів, порядок організації кадрової роботи для досягнення поставлених або чітко сформульованих цілей, через єдність завдань, технологій і методів впливу. Механізми підвищення ефективності управління персоналом можуть бути дієвими і ефективними при включенні системи заходів, що дозволяють на практиці вирішити проблеми розвитку апарату публічної служби» [72].

Головним документом приведення норм та принципів державної кадрової політики у відповідність до потреб суспільства та держави могла б стати, прийнята на державному рівні в якості офіційного документа «Концепція державної кадрової політики України» з використанням сучасних кадрових технологій, модернізація кадрових служб державних органів, підвищення кваліфікації кадровиків, реформування системи

оплати праці державних службовців [77]. Відтак, така Концепція визначить систему поглядів, вихідних підходів та ідей, що розкривають загальні методологічні підходи і організаційні технології в управлінні кадрами.

«Концепція державної кадрової політики має мати чітко визначені цілі, принципи, пріоритети, котрі повинні спиратися на інтереси і потреби кадрового корпусу публічної служби. Отже, стратегічною метою Концепції має бути формування і вимога кадрового потенціалу, як найважливішого інтелектуального та професійного ресурсу українського суспільства, що забезпечить збереження її цілісності і високих темпів соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможність в міжнародному поділі праці» [60].

Наразі існує необхідність систематизації функцій управління персоналом. Застосовуючи різні критерії, можемо згрупувати управлінські функції в такий спосіб: організаційно-регулюючі; інформаційно-аналітичні; стимулюючі; контрольні та виховні; соціальні; економічні. З недосконалістю законодавчої та нормативно-правової бази управління персоналом в органах державної влади пов'язана проблема відповідальності кадрів. На державній службі вона залишається однією з найбільш гострих в прояві негативних тенденцій.

Удосконалення нормативно-правової бази державної служби, посилення правової та соціальної захищеності державних службовців є найважливішими стимулами в підвищенні ефективності праці. Відтак, доцільним є ухвалення законів «Про соціально-правовий захист державних службовців» [11], «Про професійну освіту державних службовців» [11].

Важливо залучити на державну службу професіоналів нової формації - кваліфікованих фахівців: юристів, економістів, управлінців, які готові сприяти змінам в діяльність державних органів. «Систематичне і раціональне оновлення кадрів державних органів із збереженням їх наступності, поповнення за рахунок припливу молодих фахівців, використання їх можливостей і здібностей є одним з реальних напрямів підвищення ефективності та дієвості управління персоналом» [64].

Важливим фактором підвищення ефективності управління персоналом є розробка механізмів соціальної захищеності та грошового утримання державних службовців. Рівень заробітної плати до сих пір залишається головним мотивом незадоволення роботою в органах державної служби.

Вважаємо, що «підготовку і перепідготовку кадрів публічної служби доцільно проводити в спеціалізованих навчальних закладах, спрямованість освітнього процесу в яких повною мірою має враховувати специфіку публічної служби та, на додаток до професійних знань і навичок, сприятиме професійній орієнтації державних службовців» [1].

Зміст діяльності кадрових служб має полягати в необхідності забезпечення єдності правового регулювання кадрових процесів, побудови та ефективного функціонування кадрових відносин в державному органі.

«До функцій кадрових служб має входити збереження і примноження якісних і кількісних кадрових характеристик організації, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на кадрове забезпечення організацій, формування та підтримка в державному органі високої організаційної культури» [26].

Для підвищення ефективності нормативно-правової бази потрібно розробити галузеві документи, які дозволяли б ефективно регулювати кадрові процеси, наприклад, удосконалювати процедури конкурсного відбору, атестації і кваліфікаційної оцінки професійного рівня персоналу. Кадрові служби повинні використовувати різні кадрові технології, які, були б об'єктивною передумовою і умовою приведення в рух кадровий потенціал публічної служби. Варто зауважити, що «зміст управлінських дій безпосередньо залежить від застосування кадрових технологій, які можна розділити на три групи. В особливу групу виділяються кадрові технології, щоб забезпечити отримання достовірної інформації про персональні якості працівника» [13].

До необхідних інструментів підвищення ефективності управління персоналом відносимо розробку методики оцінки кандидатів на заміщення

вакантної посади при проведенні конкурсу, а також з метою проведення атестації (атестаційна оцінка).

В системі управління персоналом виділяється проблема, пов'язана з посадовими інструкціями. Слушна думка про те що «залежно від завдань і функцій державного органу слід сформувати набір компетенцій, що включає комунікативні навички, аналітичні здібності, лідерські навички, організаторські здібності тощо» [44]. Це дасть змогу не лише виділити, але і класифікувати надлишкові функції, оптимізувати роботу державних службовців.

«Вимоги професіоналізму та компетентності державних службовців випливають із суті публічної служби як особливого виду професійної діяльності. Саме ж поняття професіоналізму та компетентності законодавчо чітко не визначено, як це, наприклад, зроблено з такими поняттями як державна служба, державна посада» [11]. Отже, необхідно законодавчо закріпити ці поняття, які в подальшому можуть правомірно використовуватися суб'єктами управління при проведенні наступних кадрових процедур, як відбір на державну службу, єдиний державний кваліфікаційний іспит, оцінка та атестація персоналу, управління мотивацією і кар'єрою державних службовців.

«Одним з інструментів підвищення ефективності управління персоналом публічної служби має стати уніфікація організаційних структур управління, оскільки їх нестабільність не дозволяє в повній мірі реалізовувати цілий ряд кадрових технологій. Важливо домогтися формування високої організаційної культури, нормативного закріплення норм і правил поведінки державних службовців. Основними механізмами підвищення ефективності управління персоналом публічної служби на сучасному етапі можуть бути заходи, спрямовані на поліпшення науково-методичного і консультативного забезпечення управління, розробку науково-обґрунтованих моделей управління персоналом, підвищення рівня і якості інформаційного забезпечення системи управління персоналом» [49].

Управління кадровими процесами «на державній службі має включати: аналіз проблемної ситуації, планування, прогнозування, розробку та прийняття управлінських рішень, організаторську діяльність, що включає політику підбору та розстановки персоналу в органах державної влади з урахуванням моральних та особистісних якостей публічного службовця, стимулювання кадрів атестації, формування та оптимальне використання кадрового резерву та робота з ним, правове регулювання кадрових відносин» [78].

Система формування резерву кадрів на заміщення вакантних посад публічної служби має включати в себе: прогноз передбачуваних змін у складі керівних кадрів; попередній відбір кандидатів у резерв; отримання інформації про ділових, професійних і особистісних якостях кандидатів; формування складу резерву кадрів, навчання. «Основними критеріями при відборі кандидатів до кадрового резерву має бути: відповідний рівень освітньої та професійної підготовки, ділові якості і організаторські здібності, досвід практичної роботи з людьми, особистісні якості, вік і стан здоров'я. Основною метою формування кадрового резерву має бути створення підготовленого до управління в нових умовах складу публічних службовців, його вдосконалення на основі відбору, підготовки і висування кадрів, здатних професійно і ефективно реалізовувати завдання та функції органів державної влади» [26].

Кадрова політика повинна ґрунтуватися на цілісній теоретико-методологічній базі, що відбиває політичні, соціальні, економічні, науково-технічні, соціально-психологічні процеси, що протікають в українському суспільстві. Концептуальні засади цієї політики повинні бути закріплені в законодавчій базі, мати необхідні механізми її реалізації. Відсутність теоретичної і законодавчої бази кадрової політики призводить до суб'єктивізму, суперечностей і нераціонального використання персоналу державних органів. Нерідко органи державної влади намагаються вирішувати конкретні кадрові проблеми, не маючи виробленої і науково обґрунтованої концепції кадрової політики. «При виробленні концепції

державної кадрової політики необхідно враховувати історичний досвід становлення органів державної влади, тенденції кадрового забезпечення владних структур, що складаються на різних етапах української державності, соціальні особливості та закономірності розвитку» [58].

Крім програм професійного розвитку та міжособистісного спілкування, потрібно використовувати програми, спрямовані на розвиток лідерських якостей. В рамках програм професійного розвитку можна здобути другу вищу освіту, закінчити курси іноземних мов. В даний час на першому місці за популярністю стоять програми з командоутворення та розвитку управлінських навичок, причому щодо топ-менеджерів заохочується зовнішнє навчання. На нашу думку, серед програм зовнішнього навчання для рядових співробітників пріоритет слід віддати курсам англійської мови та розвитку навичок роботи на комп'ютері. Крім того, підготовку кадрового резерву потрібно здійснювати за спеціалізованими та індивідуальними програмами.

«Відділ компенсацій та пільг має створювати єдину систему оплати праці та мотивації, що охоплює основну частину працівників» [22].

Залежно від обсягу розв'язуваних завдань у структурі відділів підбору, навчання та розвитку персоналу можуть бути виділені групи з рекрутингу та оцінки відповідно. Поява групи рекрутингу економічно обґрунтована, якщо існує велика плинність кадрів, відбувається масовий набір персоналу.

Виокремлення відділу з організаційного розвитку у структурі служби персоналу, на думку автора, «допоможе сконцентрувати в одному підрозділі зусилля щодо уніфікації бізнес-процесів, оптимізації організаційної структури, соціально-психологічного, документаційного та інформаційного супроводу змін» [27].

Гострий дефіцит кваліфікованих кадрів вимагають від державних установ неординарних кроків із залучення та утримання співробітників. Створення в структурі служби персоналу таких підрозділів, як відділ із зовнішнього кадрового резерву та відділ з організаційної культури та

внутрішніх комунікацій, на думку автора, може бути виходом із ситуації. «До кола обов'язків спеціалістів із зовнішнього кадрового резерву входить робота зі студентами останніх курсів та випускниками вузів, а також спеціалістами з досвідом роботи. Інструментом формування зовнішнього кадрового резерву можуть бути програми навчання та підготовки молодих спеціалістів, а також курси підвищення кваліфікації, набір на які проводиться на конкурсній основі. На відміну від внутрішнього, зовнішній кадровий резерв, який складають слухачі даних програм, не входить до штату компанії. Усіх випускників варто заносити до бази даних відповідних організацій та в міру відкриття вакансій запрошувати їх на роботу» [9].

В основі виділення відділу з організаційної культури та внутрішніх комунікацій у структурі даної служби лежить необхідність подальшого розвитку корпоративної культури, формування внутрішнього іміджу компанії, підвищення лояльності співробітників, організації прямого та зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом.

Структура служби управління персоналом таких організацій може бути побудована у формі мережної чи гібридної структури. Гібридна структура є поєднанням традиційних видів ієрархічних структур лише на рівні головної організації. Мережева структура передбачає наділення служб управління персоналом головної організації функціями стратегічного планування, проектування та координації робіт з управління персоналом, розробки системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Їхні функції мають принципово змінюватися: «Інтернет-маркетинг та відбір персоналу в залежності від його телекомунікаційної доступності та кваліфікації (без урахування розташування або приналежності до конкретного відділу); постійне навчання та розвиток співробітників у дистанційному режимі та традиційних умовах; розробка системи дистанційної оцінки та контролю результатів роботи; створення груп фахівців, що об'єднують постійних та тимчасових співробітників; створення системи інформування працівників

за діяльність один одного; розробка системи віртуальної мотивації з наголошенням на самомотивації та дисципліну праці» [26].

В контексті розгляду даного питання вважаємо за потрібне розглянути питання атестації кадрів на публічній службі. Необхідно підкреслити важливість методу атестації з погляду економічності та ефективності, а також виділити ту обставину, що цей метод найтіснішим чином пов'язаний із системою відбору кадрів та їх службового зростання, з плануванням службової кар'єри загалом.

«Основною формою залучення кадрів мають стати договори із навчальними закладами» [16].

Кадрові технології державної служби в сучасних умовах стають інструментами організаційно-методичного забезпечення виборності та конкурсності, періодичної звітності посадових осіб перед населенням та виборцями, що вимагатиме від працівників з кадрів уміння застосовувати технології психологічного тестування та тренінгу, соціологічні технології вивчення громадської думки.

Управління професійним розвитком персоналу має здійснюватися на основі таких принципів, як: поєднання індивідуального і групового навчання, безперервність навчання, наступність, цілеспрямованість, адаптивність, актуальність, випередження.

Сучасний менеджмент навчальних програм вимагає принципових змін. По-перше, самої концепції надання освітніх послуг від навчального інформування до навчального консалтингу та координації консультативних послуг. По-друге, поряд зі стандартними програмами підготовки та перепідготовки кадрів, формування цільових навчальних програм, спрямованих на конкретного клієнта. «При формуванні системи підвищення кваліфікації основними є також питання, пов'язані з організаційними формами навчання, його методологією та методикою. Процес навчання повинен складатися з кількох самостійних етапів: загальнотеоретичної підготовки; загальної спеціальної підготовки; спеціалізації і має представляти собою послідовну зміну освоюваних

стратегій, які виробляються на кожному етапі навчання» [68].

«Багаторівневий професійний розвиток персоналу має ґрунтуватися на наступних принципах навчання: гуманітаризації навчального процесу, орієнтації на розвиток особистості та її моральних якостей; розвитку професійно-значимих аспектів; предметно-професійній орієнтованості процесу навчання; створенні гнучких навчальних програм основі навчально-наукових комплексів та блочно-модульних програм навчання» [60].

Ми переконані в тому, що навчання буде стимулюючим фактором для співробітника тоді, коли воно буде невід'ємним атрибутом кар'єрного просування; частиною компенсаційного пакета та складовою частиною корпоративної культури. Реалізація управління розвитком персоналу може здійснюватись на основі Програми професійного розвитку. У окремих державних утвореннях мають розроблятися програми управління кар'єрним зростанням. Важливим елементом в управлінні розвитком персоналу має індивідуальний розвиток співробітника, який повинен здійснюватися на основі індивідуального плану професійного розвитку.

Таким чином, професійний розвиток персоналу – це комплексний та безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників. Розробка та реалізація системи конкретних процедур та заходів - технологій управління персоналом - є найбільш актуальним та ефективним засобом забезпечення організаційної ефективності.

Розглянемо запропоновані нами сучасні вимоги до рівня професійної підготовки та компетентності працівників служби керування персоналом. «Широкий спектр завдань, котрі вирішують працівники вітчизняних служб управління персоналу, відсутність сучасних критеріїв оцінки їхнього кваліфікаційного рівня, спотворене розуміння керівниками ролі та місця кадрової служби у компанії, відрив професійної освіти від практики породили необхідність запровадження стандартів професії, тобто набору обов'язкових для спеціаліста у галузі кадрового менеджменту знань, умінь та навичок» [81]. Світові тенденції уніфікації вимог, а також значення, яке

мають дані стандарти для суспільства та держави в умовах взятого курсу на покращення якості життя та інвестиції в людину, сприяли формуванню сучасних вимог щодо кваліфікації представників кадрової професії в Україні.

На оперативному рівні співробітниками служби управління персоналу мають виконуватися процедури у межах окремих кадрових процесів; на тактичному – відбуватися управління цими процесами; на стратегічному – керівництво всією системою кадрового менеджменту організації. Для виконання своїх функціональних обов'язків на кожному з рівнів менеджер з персоналу повинен мати набір загальних та спеціальних професійних знань, умінь та навичок.

Як відомо, оперативний рівень має дві спеціалізації: кадрове діловодство та управління персоналом. На сьогоднішній день відсутня розширена функціональна спеціалізація у галузі управління персоналом. Це викликано низкою причин, зокрема, відсутністю жорстких рамок у професійно-кваліфікаційному просуванні кадровиків: сьогодні – інспектор з кадрів, завтра – фахівець із підбору персоналу, менеджер з мотивації, післязавтра – керівник відділу. З іншого боку, багатьом організацій типова ситуація, коли служба персоналу представлена одним HR-менеджером, виконуючим одночасно кілька кадрових функций. Також відсутня посадова диференціація вимог щодо професійної підготовки кадровиків. У різних організаціях фахівці, які займають однакові щаблі в ієрархії, можуть виконувати різний набір функцій. Це визначається масштабами діяльності організацій, його стратегією, і навіть інші суб'єктивні чинники.

Безперечно, у запропонованих стандартах потрібно, на основі наукового та системного підходу, чітко сформулювати поняття.

Пропозиції автора виражаються у наступному: «для фахівців різних рівнів провести поділ за глибиною знань та ступенем оволодіння навичками в галузі організаційного розвитку, кадрового адміністрування, підбору, адаптації, навчання та розвитку, оцінки, мотивації, організації та оплати праці; набір компетенцій фахівців всіх рівнів включити пункт про

наявність знань у галузі ринкової економіки, стратегічного менеджменту, організаційної ефективності, трудових відносин, базових знань у сфері спеціалізації організації; провести розмежування та розширення сфери відповідальності на вищих рівнях, попередньо прибравши з них вирішення вузьких завдань (наприклад, на стратегічному рівні - це розробка вимог до посади та критеріїв оцінки, що входить до сфери компетенції спеціалістів тактичного рівня)» [26].

Ми вважаємо, що у майбутньому національні професійні стандарти мають стати основою створення національної системи професійної сертифікації фахівців з управління персоналом державної служби.

Отже, результативність роботи персоналу головним чином залежить від підходу керівництва організації до кадрової сфери та від операцій кадрових служб. В сучасних умовах необхідно переглянути структуру та завдання кадрових служб у державних установах, оскільки їхня ефективність суттєво впливає на раціональне використання людських ресурсів. Модернізація роботи цих служб повинна охоплювати кілька напрямків: впровадження комплексного підходу до формування та оптимізації кадрового потенціалу, починаючи від підготовки та орієнтації молоді й закінчуючи наданням соціальних гарантій працівникам після виходу на пенсію; активне застосування методів пошуку та планування професійної підготовки персоналу. Важливим елементом такої роботи може стати укладання угод із навчальними закладами, спрямоване професійне навчання, інтернатура; систематична робота з управлінськими кадрами та кадровим резервом, спрямована на вивчення організаційних форм, таких як кар'єрне планування, підготовка кандидатів за індивідуальними планами, ротація керівників підрозділів та фахівців, стажування на відповідних посадах в державних установах; забезпечення соціальних гарантій, надання персоналу певних пільг та компенсацій; перехід від адміністративно-командного стилю управління персоналом до демократичних форм набору, підбору, оцінки, делегування повноважень і відповідальності, ухвалення кадрових рішень.

Висновки до розділу 3

1. Зазначено, що одним з важливих напрямків розвитку управління персоналом в сучасній державній службі є регулювання міжкультурних комунікацій серед працівників. Ці комунікації включають як внутрішні взаємодії між співробітниками різних етносів, соціальних та вікових груп тощо, так і зовнішні контакти. Якість крос-культурних комунікацій та управління різноманітністю в організаціях є важливим аспектом сучасних концепцій управління персоналом.

Найбільш раціональні стратегії розвитку та вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом в організації повинні базуватися на коректній оцінці її ефективності. Принципи формування крос-культурної моделі управління персоналом в організації, на нашу думку, повинні включати об'єктивність, системність, синергетичний підхід, комплексне врахування інститутів та їх змін, прозорість цієї моделі, а також попереджувальні заходи.

Однією з важливих методологічних проблем управління різноманітністю та обґрунтування оптимальної моделі управління персоналом є кількісна оцінка значущості крос-культурної різноманітності персоналу. Від репрезентативності такої оцінки безпосередньо залежить розвиток стратегій впровадження крос-культурної моделі управління розвитком персоналу в конкретній полікультурній організації. Пропонується використовувати комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації.

Цей індекс повинен включати не лише відносні показники, що відображають різні аспекти крос-культурної різноманітності персоналу, але й критерії, що описують загальний рівень конфліктності в колективі та витрати організації на крос-культурний менеджмент.

Окреслено основні напрями формування крос-культурної моделі управління персоналом: організація психологічного консультування

працівників, зокрема, з усунення вікових та етнічних відмінностей; використання систем наставництва для зменшення негативних міжкультурних впливів; вдосконалення корпоративної освіти з метою збільшення згуртованості колективу та мінімізації ризиків крос-культурних конфліктів.

2. Розроблено комплексну систему організаційних заходів для втілення основних норм права, забезпечення прав публічних службовців на професійний та посадовий розвиток, а також вирішення питань, пов'язаних із їх правовим, соціальним і організаційним статусом. Важливою є також впровадження правових норм, що регулюють планування кар'єри та проведення кваліфікаційних іспитів.

Доведено необхідність прийняття на державному рівні «Концепції державної кадрової політики України», яка повинна визначати систему поглядів, основні методологічні підходи та організаційні технології управління кадрами. Важливо, щоб на основі цієї концепції розроблялися регіональні програми, закони та інші нормативно-правові акти на рівні органів державної влади і місцевого самоврядування, а також відповідні внутрішньовідомчі та локальні нормативні акти.

Відзначено, що основні принципи державної кадрової політики мають бути визначені в урядовій програмі, яка повинна передбачати послідовні заходи для вдосконалення законодавства та нормативно-правової бази у сфері реформування державної служби. Також важливою є ініціатива з впровадження нових методів та сучасних технологій управління, проведення експериментів та пілотних проектів, спрямованих на поліпшення діяльності державних службовців, а також створення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців.

Акцентовано увагу на доцільність підвищення ефективності управління персоналом державної служби за допомогою ряду заходів: прийняття законів «Про соціально-правовий захист публічних службовців» та «Про професійну освіту публічних службовців»; розроблення галузевих

документів для ефективного регулювання кадрових процесів; впровадження національних професійних стандартів; створення в структурі служби персоналу відділу із зовнішнього кадрового резерву та відділу з організаційної культури та внутрішніх комунікацій; акцент на «омолодженні» кадрів; вирівнювання рівнів професійної освіти державних службовців з кваліфікаційними вимогами посадової групи; формування кадрового резерву та розвиток роботи з ним; підвищення ефективності діяльності службовців через систематичне навчання; розвиток системи додаткової професійної освіти; підвищення престижу державної служби та розв'язання питань соціального захисту її апарату; залучення на державну службу фахівців нового покоління; розробка інструментів соціальної захищеності та грошового утримання державних службовців, підвищення рівня і якості інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Зауважено, що підготовку та перепідготовку кадрів публічної служби доцільно проводити в спеціалізованих навчальних закладах, де спрямованість освітнього процесу повністю враховує специфіку державної служби. Окрім професійних знань і навичок, освіта сприятиме професійній орієнтації державних службовців.

Відзначено, що реалізація управління розвитком персоналу може здійснюватися на основі Програми професійного розвитку. У окремих державних установах варто розробляти програми управління кар'єрним зростанням. Важливим елементом управління розвитком персоналу є індивідуальний розвиток співробітника, який має здійснюватися на основі індивідуального плану професійного зростання.

Зазначено, що робота кадрових служб повинна забезпечувати єдність правового регулювання кадрових процесів, побудову та ефективне функціонування кадрових відносин у державному органі. Законодавче розширення повноважень, компетенції та відповідальності кадрової служби може стати ефективним інструментом для її вдосконалення, так само як встановлення порядку застосування кадрових технологій. Функції

кадрових служб включають збереження та підвищення якісних і кількісних характеристик персоналу організації, аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на кадрове забезпечення, а також формування та підтримку високої організаційної культури у державному органі.

Зауважено, що система формування кадрового резерву для заміщення вакантних посад державної служби повинна включати: передбачення можливих змін у складі керівних кадрів; попередній відбір кандидатів у резерв; оцінка ділових, професійних і особистісних якостей кандидатів; формування складу кадрового резерву та навчання. Основними критеріями відбору кандидатів до кадрового резерву повинні бути: високий рівень освіти та професійної підготовки, ділові та організаційні здібності, досвід роботи з людьми, особистісні якості, вік та стан здоров'я. Основною метою формування кадрового резерву є створення підготовленого до управління складу публічних службовців, готових ефективно реалізовувати завдання та функції державних органів у нових умовах.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Проведено аналіз концептуальних та теоретико-методологічних основ управління персоналом, що дозволило уточнити сутність таких понять, як «управління», «державна служба», «кадрові процеси», «кадри» та «персонал».

Управління персоналом — це система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації.

Категорія «кадри державної служби» визначається як сукупність професійно підготовлених людей з необхідними навичками та вміннями, необхідними для працівників системи державної служби, що забезпечують ефективність роботи державних органів влади та управління.

Управління персоналом державної служби описується як система управлінського впливу на працівників державних органів з метою максимально ефективного використання їх професійних та особистісних здібностей, створення умов для продуктивної роботи та відпочинку, а також сприяння соціальному партнерству та діловому співробітництву.

2. Досліджено історичні засади управління персоналом, виділено кілька періодів у становленні ролі людини у виробництві:

1) Фізіократичний період, коли акцентувалася фізична сила людини.

2) Раціоналістичний період, коли людина стала важливим економічним ресурсом у виробництві та управлінському процесі.

3) Технократичний період, де акцент був на професіоналізмі, що сприяв ефективній трудовій діяльності.

4) Гуманістичний період, коли людина стала ключовою складовою організації та суспільства в цілому.

У радянській період задачі управління персоналом в організаціях

вирішувалися різними підрозділами, які були структурно розділені та мали різні підпорядкованості. Це призводило до неузгодженості дій під час управління кадрами. Традиційна система управління персоналом характеризувалася переважанням вертикальних зв'язків та ускладненістю горизонтальної взаємодії, централізацією кадрової функції у фахівців функціональних відділів, однобічним підпорядкуванням кадрового планування директивам плану, націленістю кадрової політики на компроміс між економічними та соціальними партнерами.

Структурна перебудова економіки та світові тенденції вимагали нових якостей від службовців, більшого акценту на розумову, творчу працю та адаптивність до змін. Керівництво радянської держави активно розвивало систему підготовки кадрів державного управління, покращувало партійні навчальні заклади для підготовки кадрів у всіх галузях партійного та радянського будівництва.

Незважаючи на усі труднощі, продовжується формування нової структури управління людьми, орієнтованої на висококваліфікованих та ініціативних працівників, з акцентом на постійне збагачення знань, розвиток горизонтальних зв'язків, соціальне партнерство, нову організаційну культуру та гнучку систему організації праці.

3. Узагальнено світову практику у сфері управління персоналом на державній службі яка показує, що американська система управління персоналом служить взірцем. Модель встановлює три рівні: професіонал у сфері управління людськими ресурсами (PHR); старший професіонал у цій сфері (SPHR); професіонал міжнародного рівня (GPHR).

Існують загальні тенденції у впровадженні інструментів управління персоналом в багатьох країнах: матеріальні та нематеріальні заохочення для підвищення ефективності праці, регулярна атестація службовців, застосування соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, сприяння співпраці між персоналом та адміністрацією для досягнення цілей, принцип колективності в управлінні, увага до спеціалізованих знань та професійних навичок при прийомі на роботу.

Інноваційна модель управління людськими ресурсами має свої особливості: горизонтальне управління з фокусом на формуванні команди, децентралізована кадрова функція в умовах лінійного менеджменту, інтеграція планування персоналу в організаційне планування зі зворотним зв'язком, інвестиції в людський капітал, розвиток корпоративної культури та урахування поточних потреб організації та довкілля. Центральні завдання служби управління людськими ресурсами полягають у проектуванні та інтеграції стратегії персоналу у загальну стратегію організації, навчанні працівників та розвитку керівництва, а також забезпеченні правових аспектів трудових процесів.

4. Визначено сучасні тенденції розвитку управління персоналом та особливості їх реалізації у системі державної служби. Що дає змогу акцентувати увагу на тому, що в даний час відсутня єдина система підготовки кадрів державних службовців всіх рівнів, їх ротації та просування. Не проводиться робота щодо попереднього відбору молодих кадрів на посади провідних фахівців, формування кадрового резерву за основними групами посад. Функції відділів кадрів зводяться до ведення особистих справ і оперативно-документальної роботи.

Підтверджено, що кадровий менеджмент на державній службі майже не здійснюється, оскільки працівники відділів кадрів практично повністю позбавлені можливості вести самостійну роботу з кадрами. Вони жорстко підпорядковані керівництву державних структур, яке і визначає всі кадрові призначення. З’ясовано, що кадрові переміщення обумовлюються обранням нового керівництва, що позбавляє керівників можливості вибудовувати перспективу і стратегію розвитку очолюваних ними структурних підрозділів.

Наголошуємо на тому, що сучасна модель системи управління персоналом державної служби передбачає інтеграцію стратегії управління персоналом у загальну стратегію організації, що дозволяє ефективно контролювати використання бюджету та ресурсів, коригувати цілі за результатами оцінки, концентрувати зусилля на вирішенні стратегічних

питань та підвищити якість управління персоналом.

Аналізуючи склад кадрів державної служби, наголошуємо на необхідності зміни принципів управління державною службою, застосування науково обґрунтованої кадрової політики у органах влади.

Для управління кадровими процесами на державній службі необхідно, по-перше, здійснювати всебічну оцінку стану кадрового потенціалу на основі системного підходу з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. По-друге, створювати інформаційну базу, яка б підвищувала оперативність, ефективність управління людськими ресурсами, можливість прогнозування та моделювання розвитку кадрових процесів.

5. Здійснено аналіз проблем сучасних кадрових технологій в системі державної служби які на основі структурно-функціонального підходу до кадрових технологій можна поділити на три групи:

- Технології, спрямовані на збір персональної інформації про працівників.

- Технології, які формують необхідні характеристики персоналу. Їхнє завдання - здійснення професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору.

- Технології, що сприяють розвитку можливостей персоналу (включають підбір, ротацію, управління кар'єрою персоналу та професійно-кваліфікаційний розвиток).

Визначені основні проблеми використання кадрових технологій, включаючи: недостатню організацію професійного навчання державних службовців, неефективне використання інституту стажування кадрів, формування кадрового резерву та технологій конкурсного відбору, а також неясність перспектив кар'єри працівників.

Зазначено, що основними завданнями застосування кадрових технологій на державній службі є: підвищення кваліфікації працівників кадрових служб через професійну підготовку та перепідготовку, впровадження нових кадрових технологій в роботу органів державної

служби, створення системи стимулювання роботи державних службовців, підвищення престижу державної служби та формування норм корпоративної культури.

Відзначено, що низька ефективність діючих кадрових технологій на державній службі є результатом відсутності єдиної системи критеріїв оцінки персоналу, слабкої мотивації управлінської діяльності, недостатньої кваліфікації державних службовців та недосконалості системи фінансування їх утримання.

Підкреслено, що результатом неефективності застосовуваних кадрових технологій є: обмежене оволодіння сучасними управлінськими технологіями, недостатній мотив для кар'єрного зростання та саморозвитку, відсутність інноваційних методів оцінки кадрів та низька кваліфікація фахівців у сфері кадрового управління.

Також розроблено пропозиції щодо впровадження: інноваційної внутрішньо-організаційної технології розробки програми професійного розвитку та навчання державних службовців, програми «Кадри державної служби», технологій проектного управління, кодексу честі державного службовця, системи планового оновлення кадрів державної служби та ротації кадрів на конкурсній основі.

Відзначено, що технологізація управління кадрами дозволить: стандартизувати кадрові технології, зменшити витрати на підготовку кадрів, скоротити час виконання завдань та підвищити рівень управлінської культури.

6. Визначено шляхи формування крос культурної моделі управління персоналом як основи реформування державної служби. Де одним з важливих напрямків розвитку управління персоналом в сучасній державній службі є регулювання міжкультурних комунікацій серед працівників. Ці комунікації включають як внутрішні взаємодії між співробітниками різних етносів, соціальних та вікових груп тощо, так і зовнішні контакти. Якість крос-культурних комунікацій та управління різноманітністю в організаціях є важливим аспектом сучасних концепцій

управління персоналом.

Найбільш раціональні стратегії розвитку та вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом в організації повинні базуватися на коректній оцінці її ефективності. Принципи формування крос-культурної моделі управління персоналом в організації, на нашу думку, повинні включати об'єктивність, системність, синергетичний підхід, комплексне врахування інститутів та їх змін, прозорість цієї моделі, а також попереджувальні заходи.

Однією з важливих методологічних проблем управління різноманітністю та обґрунтування оптимальної моделі управління персоналом є кількісна оцінка значущості крос-культурної різноманітності персоналу. Від репрезентативності такої оцінки безпосередньо залежить розвиток стратегій впровадження крос-культурної моделі управління розвитком персоналу в конкретній полікультурній організації. Пропонується використовувати комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації.

Цей індекс повинен включати не лише відносні показники, що відображають різні аспекти крос-культурної різноманітності персоналу, але й критерії, що описують загальний рівень конфліктності в колективі та витрати організації на крос-культурний менеджмент.

Окреслено основні напрями формування крос-культурної моделі управління персоналом: організація психологічного консультування працівників, зокрема, з усунення вікових та етнічних відмінностей; використання систем наставництва для зменшення негативних міжкультурних впливів; вдосконалення корпоративної освіти з метою збільшення згуртованості колективу та мінімізації ризиків крос-культурних конфліктів.

7. Обґрунтовано шляхи підняття ефективності управління персоналом у системі державної служби яка виявляється у розроблені комплексної системи організаційних заходів для втілення основних норм права, забезпечення прав публічних службовців на професійний та

посадовий розвиток, а також вирішення питань, пов'язаних із їх правовим, соціальним і організаційним статусом. Важливою є також впровадження правових норм, що регулюють планування кар'єри та проведення кваліфікаційних іспитів.

Доведено необхідність прийняття на державному рівні «Концепції державної кадрової політики України», яка повинна визначати систему поглядів, основні методологічні підходи та організаційні технології управління кадрами. Важливо, щоб на основі цієї концепції розроблялися регіональні програми, закони та інші нормативно-правові акти на рівні органів державної влади і місцевого самоврядування, а також відповідні внутрішньовідомчі та локальні нормативні акти.

Відзначено, що основні принципи державної кадрової політики мають бути визначені в урядовій програмі, яка повинна передбачати послідовні заходи для вдосконалення законодавства та нормативно-правової бази у сфері реформування державної служби. Також важливою є ініціатива з впровадження нових методів та сучасних технологій управління, проведення експериментів та пілотних проектів, спрямованих на поліпшення діяльності державних службовців, а також створення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців.

Акцентовано увагу на доцільність підвищення ефективності управління персоналом державної служби за допомогою ряду заходів: прийняття законів «Про соціально-правовий захист публічних службовців» та «Про професійну освіту публічних службовців»; розроблення галузевих документів для ефективного регулювання кадрових процесів; впровадження національних професійних стандартів; створення в структурі служби персоналу відділу із зовнішнього кадрового резерву та відділу з організаційної культури та внутрішніх комунікацій; акцент на «омолодженні» кадрів; вирівнювання рівнів професійної освіти державних службовців з кваліфікаційними вимогами посадової групи; формування кадрового резерву та розвиток роботи з ним; підвищення ефективності

діяльності службовців через систематичне навчання; розвиток системи додаткової професійної освіти; підвищення престижу державної служби та розв'язання питань соціального захисту її апарату; залучення на державну службу фахівців нового покоління; розробка інструментів соціальної захищеності та грошового утримання державних службовців, підвищення рівня і якості інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Зауважено, що підготовку та перепідготовку кадрів публічної служби доцільно проводити в спеціалізованих навчальних закладах, де спрямованість освітнього процесу повністю враховує специфіку державної служби. Окрім професійних знань і навичок, освіта сприятиме професійній орієнтації державних службовців.

Відзначено, що реалізація управління розвитком персоналу може здійснюватися на основі Програми професійного розвитку. У окремих державних установах варто розробляти програми управління кар'єрним зростанням. Важливим елементом управління розвитком персоналу є індивідуальний розвиток співробітника, який має здійснюватися на основі індивідуального плану професійного зростання.

Зазначено, що робота кадрових служб повинна забезпечувати єдність правового регулювання кадрових процесів, побудову та ефективне функціонування кадрових відносин у державному органі. Законодавче розширення повноважень, компетенції та відповідальності кадрової служби може стати ефективним інструментом для її вдосконалення, так само як встановлення порядку застосування кадрових технологій. Функції кадрових служб включають збереження та підвищення якісних і кількісних характеристик персоналу організації, аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на кадрове забезпечення, а також формування та підтримку високої організаційної культури у державному органі.

Зауважено, що система формування кадрового резерву для заміщення вакантних посад державної служби повинна включати: передбачення можливих змін у складі керівних кадрів; попередній відбір

кандидатів у резерв; оцінка ділових, професійних і особистісних якостей кандидатів; формування складу кадрового резерву та навчання. Основними критеріями відбору кандидатів до кадрового резерву повинні бути: високий рівень освіти та професійної підготовки, ділові та організаційні здібності, досвід роботи з людьми, особистісні якості, вік та стан здоров'я. Основною метою формування кадрового резерву є створення підготовленого до управління складу публічних службовців, готових ефективно реалізовувати завдання та функції державних органів у нових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В. Я. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. Україна: аспекти праці. 2009. № 6. С. 18–24.

2. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум. К.: Либідь, 2007. 524 с.

3. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.

4. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.

5. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.

6. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. №20/6. С.24-28.

7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.

8. Бербенець О.В. Вплив трудової міграції населення України на розвиток ринку праці. Ефективна економіка. №2. 2014. С. 25-28.

9. Брич В. Я. Менеджмент персоналу. Тернопіль. : ТНЕУ, 2012. 552 с.

10. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. К. : НАДУ, 2011. 72 с.

11. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

12. Виноградський, М. Д. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2009.

13. 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.

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

15. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

16. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

17. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності.. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_059.pdf

18. Горецкая В. Роль и место управления персоналом в компании. Ужгород : Ранок, 2009. 54 с.

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

20. Грищук М. В. Основи охорони праці. К. : Кондор, 2005. 240 с.

21. Грішнова О. А. Людський розвиток. К. : КНЕУ, 2006. 308 с.

22. Грішнова О.А. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку. Черкаси: Маклаут, 2011. 360 с.

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

24. Діденко А. Н. Сучасне діловодство. К. : Либідь, 2004. 376 с.

25. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти: посібник. К.: МАУП, 1999. 176 с.

26. Довжик Б. Актуальне регіональне дослідження трудової міграції. Україна: аспекти праці. № 3. 2005. С. 39-43.

27. Доронина М. С. Управление мотивацией. Х. : ХНЕУ, 2007.

28. 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.

29. Дуткевич Т.В., Савицька О.В. Практична психологія. К.: Центр учбової літератури, 2010. 256 с.

30. Дяків О. Базові професійні компетенції менеджера з персоналу. Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки» : зб. мат-лів. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. Науковий журнал. №7 (196). Ч1, 2013. С. 76–79.

31. Дяків О. П. Зарубіжний досвід соціального партнерства та можливості йог використання у вітчизняній практиці. Міжнародна наукова конференція «Актуальні проблеми розвитку економіки в умовах міжнародної економіки». Вісник соціально- економічних досліджень: зб. наук. праць. Вип. 32 / Одес. держ. економ. ун- т. Одесса : ОДЕУ, 2008. С. 116–120.

32. Дяків О. П. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. Тернопіль : Економ. думка, 2017. Вип. 22. С. 68–71.

33. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом Asessment centr. Міжнарод. наук.-практ. конференція «Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи» : зб. мат-лів. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. № 14 (168), 2011. С. 100–103.

34. Жуковська В. М. Управління персоналом. К. : КТЕУ, 2008. 293 с.

35. Загорецька О. Взаємодія кадрової служби з іншими підрозділами підприємства. Секретар-референт. 2010. № 8. С. 28–33.

36. Калина А. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : монографія. К. : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донец. нац. ун-т. Донецьк : Схід. вид. дім, 2013. 417 с.

37. Клименко О. Особливості кадрової термінології. Секретарь-референт. 2011. № 10 (106). С. 42–46.

38. Ковальчук І.В. Економіка підприємства. К.: Знання, 2016. 679 с.

39. Кожан Т. О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 98–104.

40. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.

41. Колот А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.

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

43. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП, 2005. 854 с.

44. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc/rs.pdf.

45. Костакова Л. Управління персоналом у контексті побудови регламентної системи управління витратами. Україна: аспекти праці. 2013. № 3. С. 22–27.

46. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб.. К. : ЦУЛ, 2003. 236 с.

47. Краснокутьска Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

48. Крушельницька О. В. Організація праці. Житомир, ЖДТУ, 2007. 355

49. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. : Кондор. 2007. 428 с.

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

51. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015.

URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf

52. Лук’янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми : ВТД „Університетська книга”, 2005. 460 с.

53. Мельничук, Л., Андрійчук, Ю., Чальцева, О., Штирьов, О., & Євтушенко, І. (2023). Протидія загрозам ефективному управлінню кадровим потенціалом у системі публічного адміністрування. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, *2*(49), 426–434. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4009

54. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45–50.

55. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. Вісник Донецького національного університету ім. М. Туган-Барановського : зб. наук. праць. 2009. №4 (44). С. 96–101.

56. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

57. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2010. №14. С. 41.

58. Павлова І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Київ : КРОК, 2013. 43 с.

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

60. Петюх В. М. Управління персоналом. К. : КНЕУ, 2007. 320 с.

61. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. №21. С. 127–134.

62. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. 199 с.

63. Прийма Л. Мотивація персоналу у ринкових умовах господарювання. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2007. № 9 (582). С. 232 – 237.

64. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

65. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. Проблеми теорії і практики управління. 2014. №5. С. 37-39.

66. 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.

67. Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. К. : Алтера, КНТ, ЦУЛ, 2010. 584 с.

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

69. Савченко А. В. Розвиток персоналу. К. : КНЕУ, 2015. 505 с.

70. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. К. : КНЕУ, 2016. Вип. 2. С. 39–47.

71. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2009. 472 с.

72. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.

73. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.

74. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К. : Центр уч. літ-ри, 2009. 192 с.

75. 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.

76. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

77. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис-XXI. 2013. №3/4. С. 66-70.

78. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936.

79. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. №24. С.10-16.

80. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

81. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості іхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1. С. 61-64.

82. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія. К. : КНЕУ, 2014. 359 с.

83. Штирьов О. М. Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців / О. М. Штирьов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Державне управління. - 2016. - Т. 267, Вип. 255. - С. 188-192. - URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_31.

84. Штирьов О. М. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління / О. М. Штирьов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. : Державне управління. - 2013. - Т. 226, Вип. 214. - С. 114-117. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2013_226_214_24.