

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

МУРАХОВСЬКА ІНГА МИКОЛАЇВНА

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ УКРАЇНИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

Миколаїв – 2019

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сьогодні, як ніколи, важливе питання забезпечення якісним управлінням персоналом в органах публічної влади України. Тому що динамічність суспільно-економічних відносин та європейсько-інтеграційна спрямованість нашої країни потребують на сьогоднішній день формування нових дієвих підходів до управління персоналом в органах влади. Оскільки більшість публічно-владних установ через нестачу висококваліфікованих кадрів та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигають реагувати на швидкі зміни в суспільстві та в світі, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу та впровадження інноваційних технологій кадрової роботи. Все це у сукупності породжує демотивацію і декваліфікацію державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, формує в них уявлення про безперспективність та тимчасовість роботи на публічній службі. І, як наслідок, ми маємо низьку якість надання публічних послуг, плинність кадрів, непрестижність професії публічного службовця, непродуктивність роботи органів влади.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка і подальше впровадження сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади з метою здійснення ефективного публічного управління, формування позитивного іміджу публічно-владних інститутів та становлення України як сильної, демократичної, сервісної і європейської держави. Адже від того наскільки ефективно здійснюється управління персоналом залежить злагодженість роботи органів влади та їх працівників і, відповідно, результативність їх діяльності.

Значний внесок у дослідження систем управління персоналом, впровадження різних технологій управління персоналом зробили такі відомі українські вчені, як В.Ю. Бажанова, С.Л. Безручук, І.А. Бутенко, А.В. Василенко, В.Г. Воронкова, Т.М. Глушман, Н.Т. Гончарук, А.В. Жуковська, Я.О. Кулик, Л.О. Мажник, В.М. Олуйко, О.І. Пархоменко-Куцевіл, А.П. Рачинський, Л.М. Романюк, А.М. Ткаченко, М.А. Шостак та ін. Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених з питань технологій управління персоналом можна назвати праці І.В. Андреевої, М. Армстронга, Н.А. Витке, А.В. Оболонського, А.П. Егоршина, Е.В. Маслова, Г. Минцберга, В.О. Мосейка, Ю.Г. Одегова, Т.В. Никонової, У. Оучи, М. Портера, Ф. Тейлора, А.И. Турчинова, А. Файоля, С. Гофера й ін. Однак, незважаючи на накопичений досвід та значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, на сьогодні необхідним є модернізація вітчизняних технологій управління персоналом в органах публічної влади та

удосконалення системи управління персоналом в органах влади загалом. Відповідно зазначене зумовлює мету і завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є характеристика сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади України.

Зазначена вище мета досягається постановкою таких завдань:

- розкрити основні положення управління персоналом в органах публічної влади;
- охарактеризувати аудит-технологію як одну із технологій стратегічного управління;
- проаналізувати маркетинг-технологію як особливий інструмент управління персоналом;
- систематизувати лізингові технології як одних із дієвих засобів покращення кадрового потенціалу органів публічної влади;
- розглянути іноземний досвід управління персоналом в органах публічної влади і визначити можливість його адаптації до українських реалій;
- обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних технологій управління персоналом в органах публічної влади на основі паблік-інжинірінга.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі здійснення управління персоналом.

Предметом дослідження є сучасні технології управління персоналом в органах публічної влади.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, для вирішення поставлених завдань у роботі використані такі методи, як аналіз, синтез, узагальнення, порівняння тощо. Формально-логічний метод використовувався при визначенні основних понять дослідження. На основі сукупності порівняльно-правового і системно-функціонального методів охарактеризовано сучасні технології управління персоналом в органах публічної влади України. Використання системно-аналітичного методу дало змогу розглянути іноземний досвід управління персоналом в органах публічної влади та визначити можливість його адаптації до українських реалій. За допомогою причинно-наслідкового аналізу методу групування обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних технологій управління персоналом в органах публічної влади. На основі логічного і діалектичного методів зроблено висновки проведеного дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів визначається тим, що в роботі уточнено ключові поняття дослідження; проаналізовано й систематизовано сучасні технології

управління персоналом в органах публічної влади України; обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних технологій управління персоналом в органах публічної влади на основі паблік-інжинірінга.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що матеріали дослідження можуть використовуватися: у науково-дослідній діяльності – для подальшого опрацювання загальних і спеціальних питань практичного використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади України; у практичній діяльності – для тісної співпраці кадрових служб органів публічної влади із відповідними працівниками та громадськістю з метою удосконалення вітчизняної системи управління персоналом в органах влади, впровадження інноваційних технологій управління, усунення плінності кадрів тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі однієї доповіді на XXII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2019: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти (м. Миколаїв, 11-14 листопада 2019 р.).

Структура магістерської роботи обумовлена метою, завданнями і логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок, основного тексту – 90 сторінок. Список використаних джерел налічує 97 найменувань. Робота містить 6 рисунків та 8 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність і рівень розробленості обраної теми; визначено мету й основні завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження; описано наукову новизну; встановлено практичне значення одержаних результатів магістерської роботи; вказано апробацію результатів дослідження; зазначено структуру та обсяги роботи.

У **першому розділі** «*Основні положення управління персоналом в органах публічної влади*» розкрито основні положення управління персоналом в органах публічної влади.

Підрозділ 1.1. «Управління персоналом та технології управління персоналом у категоріальному апараті науки публічного управління» розкрито сутність понять «управління персоналом» та «технології управління персоналом». Узагальнено, що технологією управління персоналом є творчий процес розробки, прийняття і реалізації

управлінських рішень, що включає в собі організаційно-інноваційний підхід, для здійснення управлінських функцій по відношенню до персоналу з метою досягнення високого і якісного результату роботи.

У підрозділі 1.2. *«Концепції управління персоналом»* розглянуто різні концепції управління персоналом. З'ясовано, що еволюція систем управління персоналом характеризується широким спектром підходів, пов'язаних із реалізацією управлінського впливу на персонал та представлена різними течіями, школами, напрямками, які не завжди сумісні одне з одним.

У підрозділі 1.3. *«Принципи та система управління персоналом в органах публічної влади»* окреслено принципи та систему управління персоналом в органах публічної влади. З'ясовано, що управління персоналом в органах публічної влади ґрунтується на загальних і спеціальних принципах, дотримання яких є запорукою непорушності прав і свобод працівників, підвищення ефективності їх роботи та результативного досягнення поставленої мети того чи іншого органу влади. Узагальнено, що система управління персоналом в органах влади являє собою діяльність керівників, яка спрямована на формування здорового морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення соціально значущих результатів діяльності працівників та підвищення рівня їх професійної кваліфікації.

У другому розділі *«Характеристика сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади України»* охарактеризовано сучасні технології управління персоналом в органах публічної влади України.

У підрозділі 2.1. *«Аудит-технологія як одна із технологій стратегічного управління»* розглянуто аудит-технологію як одну із технологій стратегічного управління. З'ясовано, що ця технологія є своєрідним висновком про стан системи управління персоналом і кадровий потенціал публічно-владних інституцій. На сьогоднішній день аудит персоналу в органах влади дає змогу сформулювати системне уявлення про роботу працівників, виявити «сильні» і «слабкі» сторони їх діяльності та потреби у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначити рівень кадрової забезпеченості та необхідність у фахівцях, проаналізувати структуру управлінського персоналу, окреслити стиль управління та запропонувати способи його удосконалення, охарактеризувати морально-психологічний клімат у колективі, виявити інноваційний потенціал та ін.

У підрозділі 2.2. *«Маркетинг-технологія – особливий інструмент організації та здійснення управління персоналом»* проаналізовано маркетинг-технологію як особливий інструмент управління персоналом. Виявлено, що ця технологія є найефективнішим інструментом організації та здійснення управління персоналом в органах влади, за

допомогою якого кадрові служби досліджують ринок праці та прогнозують його кон'юнктуру, аналізують кадровий потенціал, наймають висококваліфікованих фахівців, сприяють професійному розвитку працівників та здійснюють контроль за їх роботою, формують злагоджений колектив.

У підрозділі 2.3. «Лізингові технології як одні із дієвих засобів покращення кадрового потенціалу органів публічної влади» систематизовано лізингові технології як одних із дієвих засобів покращення кадрового потенціалу органів публічної влади. Окреслено сутність лізингових технологій управління персоналом в органах влади, що полягає у тимчасовому залученні працівників із певною метою (лізинг персоналу, аутстафінг) або передання функцій, виконання завдань чи проектів на тривалий період часу або ж на постійній основі (аутсорсинг).

У третьому розділі «Модернізація вітчизняних технологій управління персоналом в органах публічної влади» сформульовано напрями модернізації вітчизняних технологій управління персоналом в органах публічної влади.

У підрозділі 3.1. «Адаптація іноземного досвіду управління персоналом в органах публічної влади до українських реалій як один із способів осучаснення вітчизняної системи управління кадрами» розглянуто іноземний досвід управління персоналом в органах влади і визначено можливість його адаптації до українських реалій. Узагальнено кращі зарубіжні практики управління кадрами, що спрямовані на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму досягає високих і якісних результатів роботи. Висунуто пропозицію законотворцям та державним управлінцям високого рівня критично підійти до удосконалення системи управління кадрами в органах влади, насамперед, враховуючи передумови та усуваючи причини плинності кадрів, непристижності публічної служби, низького рівня соціального забезпечення публічних службовців та запозичувати досвід інших країн адаптуючи його до українських реалій та національно-культурних особливостей.

У підрозділі 3.2. «Впровадження інноваційних технологій управління персоналом в органах публічної влади на основі паблік-інжинірінга» обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних технологій управління персоналом в органах публічної влади на основі паблік-інжинірінга. Це такі технології як реінжирінг та кадровий консалтинг. Підсумовано, що впровадження цих технологій буде сприяти спрощенню організаційної структури органів влади, подолає зневажливе ставлення громадян до публічних службовців, а отже і задовольнить їх потребу в суспільному визнанні і престижності публічної служби, підвищить рівень надання публічних послуг та якість прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі охарактеризовано сучасні технології управління персоналом в органах публічної влади України та сформульовано способи їх модернізації. Отриманні результати в процесі дослідження дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Управління персоналом в органах публічної влади водночас є і наукою, і мистецтвом управління людьми в умовах їх професійно-трудової діяльності, а також цілісною системою принципів, методів і механізмів раціонального підбору і комплектування, розвитку і мотивації та ефективного використання здібностей, навиків й інтелектуального потенціалу працівників. Відповідно технологією управління персоналом є сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містять вимоги стосовно рівня кваліфікації персоналу та опис методів отримання і перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища та стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей організації. Водночас технологія управління персоналом – це інструментальний засіб управлінців, які вони використовують з метою організації і впорядкування роботи працівників. Еволюція систем управління персоналом характеризується широким спектром підходів, пов'язаних із здійсненням управлінського впливу на працівників та представлена різними течіями, школами, напрямками, концепціями, які не завжди сумісні одне з одним. Система управління персоналом включає в себе суб'єкт (той, хто здійснює управління та від кого залежить якість прийняття управлінських рішень і результат діяльності персоналу й організації загалом) та об'єкт (працівники, підбір і розстановка кадрів, оцінка і стимулювання їх роботи й ін.).

2. Аудит-технологія управління персоналом в органах публічної влади є своєрідним висновком про стан системи управління персоналом і кадровий потенціал публічно-владних інституцій. На сьогоднішній день аудит персоналу в органах влади дає змогу сформулювати системне уявлення про роботу працівників, виявити «сильні» і «слабкі» сторони їх діяльності та потреби у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначити рівень кадрової забезпеченості та необхідність у фахівцях, проаналізувати структуру управлінського персоналу, окреслити стиль управління та запропонувати способи його удосконалення, охарактеризувати соціально-психологічний клімат у колективі, виявити інноваційний потенціал та ін. Незалежний, об'єктивний та повний аудит персоналу є основним засобом контролю над кадровою ситуацією в органах влади, результатом від проведення якого є скорочення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, виявлення потреби у навчанні працівників чи підвищенні рівня їх кваліфікації, економія коштів на пошук і відбір нових фахівців. Системне здійснення аудиту персоналу

сприятиме розвитку системи управління кадрами, підвищенню рівня ефективності функціонування органів влади та якості надання працівниками публічних послуг населенню.

3. Маркетинг-технологія є найефективнішим інструментом організації та здійснення управління персоналом в органах влади. Працівники є важливим кадровим ресурсом органів державної влади й органів місцевого самоврядування, оптимальне досягнення цілей яких та успішне вирішення завдань публічно-управлінської діяльності, зокрема, можливе лише при вмілому управлінні людьми на принципах маркетингу. Саме за допомогою маркетингу персоналу органи публічної влади досліджують ринок праці та прогнозують його кон'юнктуру, аналізують кадровий потенціал, наймають висококваліфікованих фахівців, сприяють професійному розвитку працівників та здійснюють контроль за їх роботою, формують злагоджений колектив тощо. При цьому сутність маркетингу персоналу обмежується не лише дослідницькою й аналітичною роботою, а й доведенням отриманих результатів до органів публічної влади як потенційних роботодавців, які можуть на їх основі оптимізувати й удосконалювати власну систему управління персоналом, корегувати свою поведінку по відношенню до власних працівників.

4. Сутність лізингових технологій управління персоналом в органах публічної влади полягає у тимчасовому залученні працівників із певною метою (лізинг персоналу, аутстафінг) або передання функцій, виконання завдань чи проектів на тривалий період часу чи на постійній основі (аутсорсинг). Використання таких технологій органами влади може бути спричинено нестачею кваліфікованих фахівців, довготривалою хворобою персоналу, сезоном відпусток, здійсненням соціологічних досліджень, проведенням конференцій, економією ресурсів та ін. Ці технології, як нетрадиційні форми зайнятості населення мають ряд переваг і недоліків, тому їх впровадження у систему управління персоналом органів влади має бути чітко регламентовано на законодавчому рівні та виважено з точки зору необхідності, ефективності, дієвості та надійності.

5. Сьогодні системи управління персоналом у більшості органах публічної влади України є застарілими і не відповідають вимогам часу, що спричинює ряд негативних наслідків. Адже від стилю, форм і методів управління персоналом залежить ефективність діяльності органів публічної влади. Тому з метою удосконалення та осучаснення вітчизняної системи управління персоналом в органах влади необхідно використовувати кращі зарубіжні практики управління кадрами, що спрямовані, насамперед, на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму досягає високих і якісних результатів роботи. А саме:

впроваджувати організаційно-правове регулювання управління персоналом; розвивати демократичні засади управління і співучасті публічних службовців у самоуправлінні та визначенні умов професійно-трудової діяльності; використовувати систему мотивацій «заслуг і досягнень» та ін. При цьому адаптація іноземного досвіду управління персоналом в органах публічної влади до українських реалій має відбуватися з урахуванням багаторічних вітчизняних напрацювань, особливостей ментальності, стилю життя, історичного розвитку та соціально-економічного стану як України.

б. На разі важливим питанням у системі управління персоналом в органах публічної влади є професійний розвиток самих працівників та оновлення управлінських кадрів, що безпосередньо визначає рівень якості виконання публічних послуг, покращення, в цілому, роботи органів влади та соціально-трудових відносин у них. Для вирішення окресленого питання необхідно активно впроваджувати різні інноваційні технології управління персоналом в органах публічної влади, які будуть сприяти спрощенню організаційної структури органів влади, подолають зневажливе ставлення громадян до публічних службовців, а отже і задовольнять їх потребу в суспільному визнанні і престижності публічної служби, підвищать рівень надання публічних послуг та якість прийняття рішень. Це такі технології, основою яких є паблік-інжиніринг, як: реінжиніринг та кадровий консалтинг. Однак, переносити із сфери у сферу та впроваджувати у практичну діяльність різні технології управління персоналом без їх адаптування до особливостей публічної сфери та організації публічної служби неможливо. Це, у свою чергу, може призвести до неефективності застосування таких технологій та погіршення існуючого стану вітчизняних систем управління персоналом в органах влади.

АНОТАЦІЯ

Мураховська І.М. Сучасні технології управління персоналом в органах публічної влади України – На правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2019.

Магістерську роботу присвячено характеристиці сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади України. У роботі обґрунтовано ступінь дослідженості теми, розкрито основні положення управління персоналом в органах влади; охарактеризовано аудит-технологію як одну із технологій стратегічного управління; проаналізовано маркетинг-технологію як особливий інструмент управління персоналом; систематизовано лізингові технології як одних із дієвих засобів покращення кадрового

потенціалу органів влади. Наприкінці роботи сформульовано напрями модернізації вітчизняних технологій управління персоналом в органах публічної влади на основі узагальнення іноземного досвіду управління персоналом та обґрунтування необхідності впровадження інноваційних технологій управління персоналом в органах публічної влади. Зроблено висновок, що вдало продумана та дієва система управління персоналом сприяє розкриттю потенціалу всіх працівників як професійних і досвідчених фахівців, збільшенню продуктивності їх праці, підвищенню рівня корпоративної і соціально-правової культури органів публічної влади та якості прийняття управлінських рішень.

Ключеві слова: управління персоналом, технологія управління персоналом, аудит, маркетинг, лізингова технологія, паблік-інжинірінг.

SUMMARY

Murakhovskaya I.M. Modern technologies of personnel management in public authorities of Ukraine – Manuscript.

Graduate work for obtaining an educational degree «Master». Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv, 2019.

The master's work is devoted to characterization of the modern technologies of personnel management in public authorities of Ukraine. In the introduction the relevance and level of theme development are substantiated; the purpose and main tasks, object, subject and methods of research are determined; the scientific novelty is describes. At the beginning of the work the basic provisions of personnel management in public authorities are revealed. Generalized, that the technology of personnel management is a creative process of development, adoption and implementation of management decisions, which includes an organizational-innovative approach, for the implementation of managerial functions in relation to the staff in order to achieve high and high-quality result of work. The main part of the research is devoted to analysis of the modern technologies of personnel management in public authorities of Ukraine. Audit technology is considered as one of the strategic management technologies. It is established that this technology is a kind of conclusion about the state of the personnel management system and the personnel potential of public authorities. It is revealed that this marketing technology is the most effective tool of organization and implementation of personnel management in the authorities. The essence of leasing technologies of personnel management in the authorities is outlined, which consists in the temporary involvement of employees for a specific purpose (staff leasing, outstaffing) or the transfer of functions, tasks or projects for a long period of time or on a permanent basis (outsourcing). At the end of the master's thesis, the directions of modernization of domestic technologies of personnel management in public authorities are

formulated. It is concluded that a well thought out and effective system of personnel management in public authorities contributes to discovering the potential of all employees, increasing their productivity, improving the level of public service delivery and quality of management decisions.

Key words: personnel management, technology of personnel management, audit, marketing, leasing technology, public-engineering.