

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

АВЕРБУХ Герман Миколайович

УДК 351: 658.171

ДИСЕРТАЦІЯ

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Г. М. Авербук

Науковий керівник:
Боринська Ольга Леонідівна,
кандидат політичних наук, доцент

Київ – 2022

АНОТАЦІЯ

Авербух Г. М. Розвиток механізмів управління персоналом у системі публічної служби. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Міжрегіональна академія управління персоналом, Київ, 2022.

У дисертації систематизовано теоретичні положення механізмів управління персоналом публічної служби. Надано власне авторське визначення дефініції «механізми реалізації управління персоналом публічної служби». Досліджено історичні передумови, етапи формування управління персоналом публічної служби.

Узагальнено основні зарубіжні підходи до функціонування державних механізмів реалізації управління персоналом публічної служби та доведено перспективність адаптації до українських реалій кращого світового досвіду стосовно: забезпечення ефективності праці публічних службовців за рахунок матеріального стимулювання та нематеріальних заохочень працівників; оцінювання службової діяльності шляхом щорічної атестації службовців безпосередніми керівниками; застосування соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом; спрямування керівництва на здійснення співпраці персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей; використання принципу колективності в управлінні персоналом; при прийомі на роботу звернення уваги на спеціалізовані знання та професійні навички.

Визначено сучасні тенденції розвитку управління персоналом публічної служби та особливості формування механізмів його реалізації.

Удосконалено механізм інституційно-організаційного забезпечення процесу управління персоналом публічної служби за рахунок: створення та функціонування єдиного дієвого електронного банку кадрових даних; модифікації для роботи з кадрами систем інформаційного забезпечення; підвищення професійного рівня працівників; запровадження ефективної організаційної структури кадрової служби побудованої за функціональним принципом; модернізації системи підготовки та перепідготовки кадрів;

реалізації реінжинірингу робочих процесів; розроблення та запровадження комплексної системи заходів мотивації та заохочення до добросовісного та ініціативного виконання обов'язків; реалізації системи моніторингу та аналізу прийнятих рішень, яка передбачає поточний щомісячний контроль та щорічні аналітичні звіти стосовно діяльності публічних службовців.

Висвітлено інструментарій реалізації управління персоналом публічної служби через розроблення: загальної методики вимірювання трудової мотивації персоналу публічної служби; методики проведення діагностичного аналізу кадрової інфраструктури; комплексної системи діагностичного аналізу проблем управління персоналом публічної служби; технології розвитку інноваційного потенціалу персоналу публічної служби через щорічну оцінку персоналу та формування інноваційного кадрового резерву; моделі системи стратегічного управління персоналом; методики інноваційного розвитку систем управління людськими ресурсами організації; системи безперервного підвищення кваліфікації публічних службовців та методики проведення їх атестації; професіограми публічного службовця, механізму роботи з резервом кадрів на заміщення вакантних посад публічної служби.

Розроблено технологію механізму контролю формування персоналу публічної служби, що включає: сукупність документальних і фактичних методів контролю; систему організаційно-розпорядчих документів і регламентів; сукупність факторів, що впливають на результативність контролю в управлінні персоналом публічної служби.

Удосконалено методику контролю формування персоналу публічної служби, яка відрізняється можливістю виділення двох аспектів її проектування - регулярного та одиничного (екстреного), на основі розроблення карти вибору методів контролю в рамках регулярного та екстреного напрямів, котра дозволяє орієнтуватися у різноманітності прийомів та способів контролю відповідно до об'єкта та цілей контрольної діяльності.

Оптимізовано технологію впровадження кросс-культурної MAPЕ-моделі управління персоналом публічної служби, котра включає такі етапи:

комплексний аналіз доцільності та пріоритетних напрямів впровадження МАРЕ-моделі у діяльність державної структури; оцінку загальних фінансових можливостей у частині ресурсного забезпечення МАРЕ-моделі; раціональну організацію наставництва, психоаналітичного консультування персоналу та корпоративної освіти; забезпечення узгодженості даних елементів МАРЕ-моделі; формування механізмів протидії опортунізму менеджменту організації у процесі реалізації МАРЕ-моделі та «зворотного зв'язку» низових груп персоналу; контроль та оцінку соціально-економічної ефективності реалізації моделі.

Дістали подальшого розвитку методи мотивації ефективної професійної діяльності кадрів публічної служби, що стимулюють розвиток та активне використання кадрового потенціалу державних службовців, система якісних показників оцінки практики використання кадрових технологій у публічній службі, програмно-цільова технологія розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців.

Визначено шляхи вдосконалення процесу формування та використання кроскультурної моделі управління персоналом організації на сучасному етапі державотворення. Запропоновано комплекс заходів щодо раціоналізації процесу діагностичного аналізу в управлінні персоналом публічної служби відповідно до європейських стандартів. Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції.

Ключові слова: механізми державного управління, управління персоналом, публічна служба, персонал публічної служби, кадрові технології, кадри.

SUMMARY

Averbukh G. M. Development of personnel management mechanisms in the public service system. – Manuscript.

The dissertation for a PhD degree in Public Administration, specialty 281 "Public administration". – Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2022.

The dissertation systematizes the theoretical provisions of public service personnel management mechanisms. The author's own definition of the definition of "mechanisms for the implementation of public service personnel management" is given.

The historical preconditions, stages of formation of public service personnel management are investigated. The main foreign approaches to the functioning of state mechanisms for the implementation of public service personnel management are summarized and the prospects of adaptation to the Ukrainian realities of the best world experience in proving: ensuring the efficiency of civil servants through material incentives and intangible incentives; evaluation of service activities through annual certification of employees by line managers; application of socio-economic and socio-psychological methods of personnel management; directing management to cooperate with staff and administration to achieve the set goals; use of the principle of collectivity in personnel management; when hiring, pay attention to specialized knowledge and professional skills.

The modern tendencies of development of management of personnel of public service and features of formation of mechanisms of its realization are defined. The mechanism of institutional and organizational support of the process of public service personnel management has been improved due to: creation and functioning of a single effective electronic personnel data bank; modifications to work with personnel of information support systems; raising the professional level of employees; introduction of an effective organizational structure of the personnel service built on the functional principle; modernization of the system of training and retraining; implementation of reengineering of work processes; creation of information and consulting structures; establishment of personal disciplinary

responsibility of employees; development and implementation of a comprehensive system of motivational measures and encouragement of honest and proactive performance of duties; implementation of a system of monitoring and analysis of decisions taken, which provides for current monthly control and annual analytical reports on the activities of public servants.

The tools for the implementation of public service personnel management through the development of: general methods for measuring the work motivation of public service personnel; methods of conducting diagnostic analysis of personnel infrastructure; comprehensive system of diagnostic analysis of public service personnel management problems; technologies for the development of the innovative potential of public service personnel through the annual assessment of personnel and the formation of an innovative personnel reserve; models of strategic personnel management system; methods of innovative development of human resources management systems of the organization; systems of continuous professional development of civil servants and methods of their certification; profессиograms of a civil servant, the mechanism of work with the reserve of personnel to fill vacant positions in the public service.

The technology of the mechanism of control over the formation of public service personnel has been developed, which includes: a set of documentary and factual methods of control; system of organizational and administrative documents and regulations; a set of factors that affect the effectiveness of control in the management of public service personnel. The method of control over the formation of public service personnel has been improved, which differs in the possibility of distinguishing two aspects of its design - regular and single (emergency), based on and objectives of control activities.

The technology of implementation of the cross-cultural MAPE model of public service personnel management has been optimized, which includes the following stages: complex analysis of expediency and priority directions of implementation of the MAPE model in the activity of the state structure; assessment of the overall financial capabilities in terms of resource provision of the MAPE model; rational organization of mentoring, psychoanalytic staff counseling and corporate education; ensuring consistency of these elements of the MAPE

model; formation of mechanisms to counteract the opportunism of the organization's management in the process of implementing the MAPE model and "feedback" of grassroots groups of staff; control and evaluation of socio-economic efficiency of the model implementation. Methods of motivating effective professional activity of public service personnel, which stimulate development and active use of human resources of civil servants, system of qualitative indicators of evaluation of practice of personnel technologies in public service, program-target technology of professional development program and training of civil servants were further developed. Ways to improve the process of formation and use of cross-cultural model of personnel management of the organization at the present stage of state formation are identified. A set of measures to streamline the process of diagnostic analysis in the management of public service personnel in accordance with European standards is proposed. Ways to increase the efficiency and effectiveness of public service personnel management mechanisms in the context of European integration are substantiated.

Key words: mechanisms of public administration, personnel management, public service, public service personnel, personnel technologies, personnel.

Список публікацій здобувача

Averbukh G.M.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у фахових виданнях:

1. Дацій О.І., Авербух Г. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 71-76. *Особистий внесок: подано детальну характеристику етапів формування системи управління персоналом в органах державної влади.*

2. Авербух Г.М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування. 2021. № 3 (28). С. 10-16. *Особистий внесок: комплексно розкрито концептуальні проблеми сучасних механізмів управління персоналом в системі публічної служби та окреслено декілька шляхів підвищення їх ефективності в контексті європейської інтеграції.*

3. Авербух Г.М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. Публічне урядування. 2022. № 1 (29). С. 10-16.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Тези конференцій:

4. Авербух Г.М. Соціально-економічний механізм управління персоналом публічної служби. Матеріали звітн. наук.-практ. конф. “Проблеми розвитку демократичної державності в контексті світових модернізаційних процесів формування національних громадянських суспільств (політичний, юридичний, економічний, соціальний, психологічний та управлінський аспекти)”, присвяченої пам’яті борця за незалежність України, Героя України Левка Лук’яненка, 28 листопада 2019 р.; V Всеукраїнської науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції”, 13 листопада 2019 р. / редкол. : М. Н. Курко (голова) [та ін.]. 2019. С. 236-238.

5. Авербух Г.М. Формування системи управління професійним

розвитком персоналу публічної служби. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. С. 106-108.

6. Авербух Г.М. Підходи до визначення видів механізмів управління персоналом у системі публічної служби. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. С. 219-221.

7. Авербух Г.М. Адаптація зарубіжного досвіду підготовки персоналу публічної служби. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції «Формування ефективних механізмів управління в умовах трансформації соціально-економічних систем». Харків, 12 березня 2020 р. С. 88-89.
https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/12_03_.pdf

8. Авербух Г.М. Впровадження інноваційних підходів в практику професійної підготовки публічних службовців у сфері освіти та науки України. Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (29 жовтня 2021 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2021. С. 8-10.

9. Авербух Г.М. Діагностичний аналіз механізму управління персоналом. Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю “Сучасні тенденції та суперечності розвитку світової економіки та бізнесу”: збірник матеріалів конференції, м. Київ, 25 січня 2022 р. / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 35-37.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	21
1.1. Теоретичні положення механізмів управління персоналом у системі публічної служби	21
1.2. Історичні передумови, етапи формування управління персоналом у системі публічної служби	35
1.3. Зарубіжний досвід механізмів управління персоналом у системі публічної служби	49
Висновки до розділу 1	67
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНИ	71
2.1. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом публічної служби та особливості формування механізмів його реалізації	71
2.2. Аналіз сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України	80
2.3. Оцінка дієвості (стану) та основні принципи побудови мотиваційної стратегії управління персоналом в сучасних умовах	96
Висновки до розділу 2	113
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ	118
3.1. Вдосконалення процесу формування та використання кроскультурної моделі управління персоналом організації на сучасному етапі державотворення	118
3.2. Раціоналізація процесу діагностичного аналізу в управлінні персоналом у системі публічної служби відповідно до європейських стандартів	135



3.3. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів

Averfonch G. M.

управління персоналом у системі публічної служби в контексті
європейської інтеграції

148

Висновки до розділу 3

168

ВИСНОВКИ

175

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

181

ДОДАТКИ

201

ВСТУП

Актуальність теми. Відродження української державності, глобальні зміни котрі відбуваються в політичній, економічній і соціальній сферах, орієнтація на ринкові відносини і демократичні цінності, формування принципово нових, відмінних від «радянських» органів державної влади передбачають докорінну перебудову організаційних структур управління на всіх рівнях: державному, регіональному та місцевому. Зокрема, переформуванням має піддатися механізм управління персоналом публічної служби. Відтак, складність, багатоаспектність та взаємозалежність управлінських проблем, що визначають характер практичних перетворень в управлінні державними структурами вимагає якісно нових ідей та підходів, що розкривають резерви підвищення ефективності управління персоналом в системі публічної служби України. Інтерес до публічної служби та її персоналу спричинив закономірну необхідність систематизованого вивчення сучасного стану розвитку механізмів управління персоналом, ґрунтовного аналізу сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України.

Вивченню проблем, пов'язаних з визначенням ефективності управління персоналом, форм та методів системи оцінки персоналу, практичною реалізацією функціональних обов'язків працівників кадрових служб, присвятили свої роботи багато вітчизняних та зарубіжних учених, на працях яких базувалося виконане дослідження. Серед них найбільш відомі: В. Дятлов, В. Веснін, Є. Глущенко, В. Єгоров, А. Єгоршин, П. Друккер, А. Кібанов, Ю. Красовський, А. Крилов, А. Литвинюк, А. Лобанов, Х. Попова, А. Пригожий, Ю. Прушинський, З. Румянцева, Р. Саймон, Г. Слоцький, Е. Старобинський, В. Травін, В. Щербина, Е. Уткін, та інші.

Методологічні основи формування та розвитку крос-культурних моделей управління персоналом організації представлені в роботах Н. Адлер, Р. Бейрона, Н. Доулінга, Є. Користін, Н. Хафізової та інших дослідників. Окремі аспекти оцінки ефективності крос-культурних моделей управління персоналом організації розглянуті у дослідженнях Т. Бауера, С. Диріна, Л. Забірової, Г. Ісаєва, Е. Кондратьєва, А. Просвіріної тощо.

Загальнотеоретичні, методологічні та низка практичних питань організації служби управління персоналом отримали відображення у працях М. Грачова, Б. Диріна, В. Дятлова, П. Журавльова, А. Кібанова, Ю. Половинка, В. Пушкарьова, В. Травіна, О. Шинкаренка О.М. та ряду інших фахівців.

Незважаючи на значну кількість праць, присвячених питанням розвитку механізмів управління персоналом публічної служби, поза увагою науковців залишились такі аспекти: історичні передумови, етапи формування управління персоналом публічної служби; зарубіжний досвід механізмів реалізації управління персоналом публічної служби; основні принципи побудови мотиваційної стратегії управління персоналом в сучасних умовах; шляхи вдосконалення процесу формування та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації на сучасному етапі державотворення; раціоналізація процесу діагностичного аналізу в управлінні персоналом публічної служби відповідно до європейських стандартів. Це зумовило вибір даної теми, структурну та логічну побудову та цільову спрямованість дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконане відповідно до наукової теми Міжрегіональної Академії управління персоналом «Теоретико-методологічні основи становлення української державності і соціальна практика: політичні, юридичні, економічні й психологічні проблеми» (номер державної реєстрації 0113U007698). Внесок автора полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління персоналом у системі публічної служби з урахуванням євроінтеграційного вектору розвитку України.

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних основ побудови механізмів управління персоналом у системі публічної служби та практичних пропозицій з їх удосконалення.

Мета дослідження визначила необхідність вирішення наступних завдань:

- систематизовано теоретичні положення механізмів управління персоналом в системі публічної служби;
- досліджено історичні передумови, етапи формування управління персоналом в системі публічної служби;
- узагальнено зарубіжний досвід механізмів реалізації управління персоналом в системі публічної служби;
- визначено сучасні тенденції розвитку управління персоналом в системі публічної служби та особливості формування механізмів його реалізації;
- здійснено аналіз сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України;
- оцінено дієвість та окреслено основні принципи побудови мотиваційної стратегії управління персоналом в сучасних умовах;
- визначено шляхи вдосконалення процесу формування та використання кроскультурної моделі управління персоналом організації на сучасному етапі державотворення;
- запропоновано комплекс заходів щодо раціоналізації процесу діагностичного аналізу в управлінні персоналом у системі публічної служби відповідно до європейських стандартів;
- обґрунтовано шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом в системі публічної служби в контексті європейської інтеграції.

Об'єктом дослідження є процес реалізації управління персоналом.

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

Методи дослідження. Повнота дослідження та достовірність висновків досягаються комплексним використанням системного, логічного, причинно-наслідкового та порівняльного аналізу, які ґрунтуються на сучасних засадах управлінської, економічної та політичної науки.

Зокрема, теоретичні засади системи управління персоналом досліджено методами діалектичної і формальної логіки (розділ 1). За допомогою

порівняння узагальнено основні зарубіжні підходи стосовно розвитку механізмів управління персоналом; оцінки нормативно-правового механізму регулювання діяльності кадрових служб в сучасних умовах. За допомогою методу синтезу здійснено аналіз інституційно-організаційного забезпечення механізмів управління персоналом (розділи 1, 2). Методи статистики (розділ 2), спостереження та графіки використано для аналізу та розроблення прогнозу розвитку механізмів управління персоналом державної служби (розділ 3).

В дисертації використано матеріали нормативно-правових актів України, монографічний матеріал, публікації у фахових українських та закордонних виданнях.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів, розробці науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління персоналом в системі публічної служби в Україні.

Удосконалено:

- механізм інституційно-організаційного забезпечення процесу управління персоналом в системі публічної служби за рахунок: створення та функціонування єдиного дієвого електронного банку кадрових даних; модифікації для роботи з кадрами систем інформаційного забезпечення; підвищення професійного рівня працівників; запровадження ефективної організаційної структури кадрової служби; реалізації реінжинірингу робочих процесів; створення інформаційних управлінських організацій; запровадження комплексної системи заходів мотивації та заохочення до добросовісного та ініціативного виконання обов'язків; реалізації системи моніторингу та аналізу прийнятих рішень, яка передбачає поточний щомісячний контроль та щорічні аналітичні звіти стосовно діяльності публічних службовців;

- інструментарій реалізації управління персоналом в системі публічної служби через розроблення: загальної методики вимірювання трудової мотивації персоналу публічної служби; методики проведення діагностичного аналізу кадрової інфраструктури, що дозволить підвищити ефективність

управління персоналом публічної служби, і на цій основі повніше використати його професійний потенціал; комплексної системи діагностичного аналізу проблем управління персоналом публічної служби;

- технології розвитку інноваційного потенціалу персоналу в системі публічної служби через щорічну оцінку персоналу та формування інноваційного кадрового резерву; моделі системи стратегічного управління персоналом; методики інноваційного розвитку систем управління людськими ресурсами організації, суть якої полягає в оцінці потенціалу її співробітників та розробці перспективної програми їхньої ротації з метою забезпечення заданого рівня конкурентоспроможності досліджуваної організації за рахунок відповідності технологій управління кадрами завданням її інноваційного розвитку; системи безперервного підвищення кваліфікації публічних службовців та методики проведення їх атестації; професіограми публічного службовця, механізму роботи з резервом кадрів на заміщення вакантних посад публічної служби;

- технологію механізму контролю формування персоналу публічної служби, що включає: сукупність документальних і фактичних методів контролю; систему організаційно-розпорядчих документів і регламентів; сукупність факторів, що впливають на результативність контролю в управлінні персоналом публічної служби;

- методику контролю формування персоналу в системі публічної служби, яка відрізняється можливістю виділення двох аспектів її проектування - регулярного та одиничного (екстреного), на основі розроблення карти вибору методів контролю в рамках регулярного та екстреного напрямів, котра дозволяє орієнтуватися у різноманітності прийомів та способів контролю відповідно до об'єкта та цілей контрольної діяльності;

- методику (процедуру) та інструментарій оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом в системі публічної служби на основі ієрархічної моделі з використанням кваліметричних оцінок;

- технологію впровадження кросс-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом в системі публічної служби, котра включає такі етапи:

комплексний аналіз доцільності та пріоритетних напрямів впровадження

МАРЕ-моделі у діяльність державної структури; оцінку загальних фінансових можливостей у частині ресурсного забезпечення МАРЕ-моделі; раціональну організацію наставництва, психоаналітичного консультування персоналу та корпоративної освіти; забезпечення узгодженості даних елементів МАРЕ-моделі; формування механізмів протидії опортунізму менеджменту організації у процесі реалізації МАРЕ-моделі та «зворотного зв'язку» низових груп персоналу; контроль та оцінку соціально-економічної ефективності реалізації моделі;

- модель системи управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби, що включає економічну, організаційну, інформаційну та нормативно-правову підсистеми;

- 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;

- інструментарій використання економіко-математичних методів для ефективного підбору претендентів на заміщення вакантних посад публічної служби на основі виявлення змін функціональних обов'язків та вимог до них за мінливих соціально-економічних умов;

- процедури оцінки професійних, особистісних та ділових якостей публічних службовців на основі використання єдиної методики та стандартів оцінки на всіх рівнях державного управління із залученням незалежних експертів та організацій;

- методику визначення оптимальної чисельності управлінських працівників, яка враховує економічний потенціал, чисельність населення, величину території та комплекс розв'язуваних соціально-економічних завдань;

- 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);

- структурно-функціональна концепція аналізу кадрових технологій у системі публічної служби, яка дозволила структурувати їх у вигляді трьох груп (технології, що забезпечують отримання персональної інформації про кадри; технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу; технології, що забезпечують затребуваність можливостей персоналу) та визначити місце кожної у загальній системі кадрової роботи;

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

- програмно-цільова технологія розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців, суть якої полягає у: науково-обґрунтованій постановці цілей розвитку та вдосконаленні професійних компетенцій кадрів; формуванні кадрового забезпечення реалізації реформи державного управління; створенні комплексу заходів щодо досягнення поставлених цілей; координації дій усіх виконавців; комплексному ресурсному забезпеченні програмних цілей.

Практичне значення одержаних результатів. В дисертаційній роботі

сформульовані теоретичні положення та обґрунтовані практичні рекомендації, які спрямовані на подальший розвиток механізмів управління персоналом публічної служби в Україні. Основні висновки та ідеї дослідження відповідають рівню конкретних пропозицій, які придатні для впровадження в практику управління для органів державної влади.

Практичні розробки використані при формуванні механізму публічного управління регіональним розвитком в Україні, зокрема в освітній системі Білоцерківської міської територіальної громади. Прийняті до впровадження пропозиції автора щодо розвитку механізму інституційно-організаційного забезпечення реалізації процесу управління персоналом публічної служби (довідка від 12.05.2022 р. № 184).

Результати наукових досліджень були використані у роботі експертів ГО «ReSURS» та під час розробки сучасного нормативно-правового забезпечення механізмів реалізації управління персоналом на засадах: адаптації чинного українського законодавства до міжнародних норм та стандартів; впровадження Дорожньої карти оптимізації сучасних механізмів управління персоналом на публічній службі; розробки нормативно-правових актів, спрямованих на соціально-правовий захист публічних службовців, їх професійну освіту (довідка від 22.12.2021 р. № 01/28-21).

Теоретичні розробки дослідження використовуються у навчальному процесі Міжрегіональної академії управління персоналом в тій частині, що полягає у вирішенні наукового завдання щодо обґрунтування теоретичних засад та надання практичних пропозицій з удосконалення механізмів управління персоналом у системі публічної служби України (довідка від 29.12.2021 р. № 8445/1).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, отримані в ході проведення досліджень, розроблено здобувачем самостійно. У роботах, що опубліковані у співавторстві, особистий внесок визначений у списку публікацій здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї та положення було оприлюднено на наукових конференціях, семінарах та конгресах, зокрема: «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку України в умовах

«європейської інтеграції» (Київ, 2019 р.), «Публічне управління в системі

координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування» (Мелітополь, 2019 р.), «Механізми управління розвитком територій» (Житомир, 2020 р.), «Формування ефективних механізмів управління в умовах трансформації соціально-економічних систем» (Харків, 2020 р.), «Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві» (Переяслав, 2021 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 9 наукових працях загальним обсягом 3,6 друк. арк., у тому числі 3 – статті у наукових фахових виданнях України з державного управління, 6 тезах конференцій.

Обсяг та структура роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 208 сторінок. Дисертація містить 3 рисунки, 6 додатків. Список використаних джерел містить 232 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Теоретичні положення механізмів управління персоналом у системі публічної служби

Для розгляду теоретичних основ управління кадровими процесами в публічній службі важливе значення має уточнення та обґрунтування, з погляду державного управління, таких понять як «управління», «публічна служба», «кадрові процеси», оскільки ці терміни вживаються у різних галузях науки за наявності різних смислових відтінків.

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 [88].

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 [52]. Причому кожен елемент повинен зберігати основну властивість та мету існування системи. Щодо суб'єкта управління це означає, що він повинен мати права, можливості та суворо регламентовані обов'язки для здійснення управлінських функцій.

Комплексне вивчення кадрових процесів у публічній службі сприяє вирішенню питань, пов'язаних із формуванням, функціонуванням та розвитком публічних органів влади. Для наукового аналізу управління кадровими процесами в публічній службі варто уточнити поняття, що використовуються у дослідженні. Насамперед, звертаємо увагу на понятійні

особливості кадрових аспектів досліджуваної проблеми, теоретичне уявлення про таку категорію як кадри.

Отже, соціальним об'єктом управління персоналом публічної служби виступають «кадри» або «персонал». У науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення цих понять. Однак, найбільш прийнятною характеристикою кадрів вважають наявність професійної освіти, постійний характер службово-трудової діяльності, в процесі якої реалізується або забезпечується виконання завдань, функцій організації.

Під «кадрами» зазвичай розуміють когорту кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями або досвідом роботи в обраній сфері діяльності [144].

У науковій літературі зустрічаються різні уявлення про кадри, розглядаючи які можна виділити чотири основні концепції:

1. Кадри - як трудові ресурси. Замість людини тут розглядається лише її функція - праця, яка вимірюється робочим часом і заробітною платою.

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 [6].

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

4. Кадри - як умова існування організацій. Тут людина - головний суб'єкт організації і особливий суб'єкт управління, який не може розглядатися як «ресурс» [196]. Відповідно до цієї концепції стратегія і структура організації будується виходячи з бажань і здібностей людини.

На відміну від «кадрів» поняття «персонал» є більш широким, так як найчастіше застосовується для визначення всіх зайнятих в установах,

підприємствах та організаціях. Персонал - це особовий склад конкретної категорії установи, підприємства, організації, або частина цього складу, що представляє собою групу з професійними або іншими ознаками.

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 [76]. Тому багато проблеми управління персоналом розглядає з позицій врахування інтересів особистості, мотивації і стимулювання праці держслужбовців, виявлення рівня керованості їх діяльності.

У дисертації персонал розглядається як весь склад працюючих в організації, включаючи індивідів, які перебувають у штаті (постійні працівники) і тимчасових працівників, фахівців і обслуговуючих їх діяльність робочих і службовців, що забезпечують досягнення цілей організації.

Кадри публічної служби визначено як сукупність професійно підготовлених людей, які володіють необхідними навичками та вміннями працівників системи публічної служби, що забезпечують ефективне функціонування державних органів влади та управління.

За висновком професора Є. Охотського кадрові процеси – це просування, зміна стану кадрових відносин, зв'язків, кількісних та якісних параметрів кадрового корпусу. Це, перш за все, прояв об'єктивно обумовленого в кадровій сфері, що об'єктивно виникає, складається повторюваності кадрових явищ і якостей. Зрозуміло, кадровий процес є результатом впливу суб'єктивних чинників свідомого і організованого регулювання кадрових відносин і зв'язків. Професором Б. Пономаренко запропоновано визначення кадрового процесу як сукупності послідовних дій для досягнення певного результату в реалізації кадрової політики (кадрової програми) шляхом раціонального використання інтелектуальних, трудових та матеріальних ресурсів відповідно до чинного законодавства та застосування організаційно-правових основ, принципів, функцій та методів сучасного управління [229]. О. Хохлов охарактеризував 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 [42]. Автор дисертаційної роботи вважає за прийнятне визначення, в якому кадрові процеси виступають об'єктом управління конкретними людьми в конкретних організаціях. Автор поділяє позицію А. Хохлова, що управління кадровими процесами - це завжди управління людьми, які можуть існувати власними силами без керуючого впливу [42]. Суб'єктом управління тут виступає сукупність посадових осіб різних категорій, але об'єднаних тим загальною ознакою, що вони у тій чи іншій формі та мірі займаються виконанням управлінських функцій. Ґрунтуючись на вищенаведене, в управлінні кадровими процесами вважаємо за доцільне виділити такі функції: аналіз ситуації; планування; розробка та прийняття управлінського рішення; організаторська діяльність; контроль та регулювання; облік та інформаційне забезпечення; мотивація. Отже, 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, особистісними якостями; діяльність із врегулювання соціальних конфліктів та трудових спорів; контроль результатів, атестацію та оцінку, стимулювання праці [173].

Зазначимо, що у науковій літературі кадровий склад публічної служби характеризується кількісно-якісними параметрами, що описуються статистичними даними, котрі включають: посадовий склад публічних службовців за статтю; склад публічних службовців за віковими групами та стажем роботи в органах державного управління; посадовий склад службовців за рівнем освіти та напрямками його професійної підготовки. Суб'єкти управління кадровими процесами свідомо використовують

об'єктивні чинники як інструменти управління цими процесами.

Сукупність використовуваних факторів становить механізм, а сукупність механізмів – технологію управління кадровими процесами [41]. У загальному вигляді управління кадровими процесами в органах влади представляє цілеспрямовану діяльність суб'єкта влади щодо створення умов (правових, організаційних, матеріальних, фінансових та ін), що регулюють об'єктивний перебіг цих процесів для задоволення потреб та реалізації функцій суб'єкта влади.

Безпосереднім повсякденним управлінням співробітників чи керівництвом займаються менеджери, а роботою з кадрами, тобто питаннями прийому, адаптації, підготовки, переміщення працівників тощо, -керівники та фахівці служби управління персоналом [5]. Крім того, деякі функції управління персоналом можуть виконувати неспеціалізовані функціональні підрозділи. Так, бухгалтерія займається питаннями нарахування та видачі заробітної плати, різних надбавок та доплат, з нею узгоджуються питання приймання та звільнення на посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю; юридичний відділ здійснює консультування із складних питань трудових відносин; відділ реклами (PR-служба) займається розвитком внутрішніх комунікацій.

Розгляд кадрової політики є необхідним, оскільки вона визначає функції та організаційну структуру служби управління персоналом. Кадрова політика - цілісна і об'єктивно обумовлена конкурентоспроможністю організації система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми, методи та моделі кадрової роботи і має на меті створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу, здатного адекватно реагувати на постійно мінливі вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, кадрову політику можна визначити як генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму по виробленню цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням

стратегії розвитку організації. На думку Егоршина А.П., кадрова політика -

це цілісна стратегія роботи з персоналом, що об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, що має на меті створення високопродуктивного і високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [24].

Таким чином, кадрова політика формується відповідно до стратегії організації і спрямована на організацію ефективного управління персоналом для реалізації завдань, що стоять перед підрозділами організації. Головна мета кадрової політики - забезпечення ефективності організації, підтримання гнучкості і динамізму її розвитку. Реалізація головної мети здійснюється шляхом забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу персоналу, його розвитку відповідно до стратегічних завдань організації, вимог чинного законодавства та станом ринку праці в регіоні. При цьому одним із першочергових завдань кадрової політики є формування такої організаційної культури, яка об'єднувала б працівників і забезпечувала їх готовність підтримувати дії керівництва для досягнення цілей організації. Може йтися про згуртування трудових колективів, створення команди однодумців, що розділяє спільні цілі і ефективно працюючої над їх досягненням. В цьому випадку важливою складовою стратегії організації є визнання того, що успіх її діяльності багато в чому визначається бажанням і здатністю кожного співробітника робити все можливе для підвищення рівня виконуваної роботи і прояви високої відповідальності за її результати [72].

На думку ряду дослідників, 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 [168]. У вузькому сенсі слова кадрова політика - це набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаєминах людей і організації.

Однак, 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 [26]. У цьому сенсі, говорячи про кадрову політику, не можна ототожнювати її з управлінням персоналом.

У публічній службі механізм реалізації кадрової політики є системою кадрової діяльності, спрямованої на кадрове забезпечення процесів реформування суспільства що спирається на концепцію державної кадрової політики, законодавчу базу, принципи, методи, способи, методики, технології форми кадрової роботи. В. Сулемов визначає механізм реалізації кадрової політики як особливу систему заходів, що реалізуються на практиці (правових, організаційно-управлінських, соціально-економічних, виховних та ін.), певний порядок кадрової діяльності [201].

Виходячи з аналізу наведених суджень, базовими механізмами реалізації кадрової політики є: нормативно-правові; організаційні; технологічні; науково-методичні; інформаційні; фінансово-економічні та соціально-психологічні механізми. 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 [13]. Більше того, соціально-психологічні механізми, виконуючи системоутворюючу функцію, перебувають у діалектичній взаємодії з усіма іншими. Важливим завданням публічної кадрової політики є розробка та реалізація її концепції чи кадрової програми. Основна її мета має полягати у залученні до участі всього працездатного населення території; укомплектування всіх ланок суспільної та господарської роботи ініціативними та компетентними людьми; забезпеченні безперервного вдосконалення та своєчасного оновлення кадрового складу структур публічного управління.

У ході дослідження встановлено, що нормативно-правові механізми реалізації публічної кадрової політики являють собою складний комплекс

заходів щодо моральної стійкості, правозастосування, правовикористання, контролю та нагляду, правосуддя в кадровій сфері публічних органів.

Організаційно-нормативну модель управління кадровими процесами в публічній 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 [50].

Відтак, 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 [26]. Організаційною формою кадрової служби, що найчастіше зустрічається, є служба управління персоналом (служба персоналу). Саме цим і обумовлено розгляд служби управління персоналом як об'єкт даного дисертаційного дослідження.

Аби вирішити поставлену у дисертаційному дослідженні мету необхідно визначити сутність поняття «управління персоналом». Персонал – це: соціальна спільність працівників конкретного підприємства; сукупність осіб, які здійснюють трудові операції на основі індивідуальних та колективних трудових договорів; працівники організації, що становлять групи за різними ознаками: професійною, кваліфікаційною, статевою, віковою, національною тощо. Персонал має певні кількісні та якісними характеристиками, які необхідно враховувати у процесі управління. Кількісні характеристики персоналу виражаються, зокрема, чисельністю працівників, потрібних на вирішення конкретних завдань організації. Якісні характеристики зумовлюють 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) [29]. В організаційному відношенні цим поняттям охоплюються всі особи та інститути, що несуть відповідальність за роботу з персоналом (суб'єкти управління).

Управління персоналом - це процес комплексного, системного, планомірного та раціонально організованого за допомогою взаємопов'язаних діагностичних, економічних та соціальних механізмів управління, впливу на працюючих з метою як забезпечення ефективності праці при функціонуванні виробничого процесу, так і задоволення професійних та особистісних потреб розвитку працюючих [36].

Управління персоналом автор представляє як систему, основними елементами якої є суб'єкт управління (керівництво організації та його кадрова служба) та об'єкт управління (персонал організації). Оскільки, одним з елементів системи управління персоналом, що відповідає за реалізацію кадрової стратегії органів влади та управління, організацію роботи з персоналом є кадрова служба, то для неї мають бути визначені цілі та конкретні завдання роботи з персоналом. У кожному органі державної влади є відділи (управління або департаменти) кадрів, які повинні вибудовувати цілісну систему управління персоналом, що включає навчання працівників, оцінку результатів їх роботи, заходи, спрямовані на створення корпоративної культури організації, розробку системи матеріального та нематеріального стимулювання, формування кадрового резерву, управління соціальними конфліктами у межах підтримки оптимального соціально-психологічного клімату у створенні. До найважливіших завдань, які покликані вирішувати система управління персоналом в органах публічної влади відносимо: забезпечення проведення кадрової політики, прогнозування та обґрунтування

потреб апарату у кадрах певної спеціалізації та кваліфікації, документаційне забезпечення проходження державної служби, професійне навчання кадрів, ефективне застосування 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 [141]. Як відомо, поняття система означає впорядковану множину елементів, взаємопов'язаних між собою які утворюють деяку цілісну єдність. Ми дотримуємося даного визначення, представляючи і розкриваючи далі «систему управління персоналом», як певний комплекс взаємопов'язаних кадрових елементів і технологій, що утворюють певну цілісність в масштабах діяльності державних органів.

Якісна характеристика кадрів державного апарату становить значний інтерес, оскільки дозволяє проаналізувати професійні параметри, вік досвід та стаж роботи, кар'єрні зміни, 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) [106].

Управління персоналом носить системний характер, оскільки являє собою ряд взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності, єдність кадрових відносин, соціальних механізмів, різних форм, методів і процедур формування професійних, соціальних та особистісних якостей державних службовців.

Управління персоналом представляємо як управлінську діяльність в порівнянні і координації соціальних, економічних, технологічних, інформаційних та інших процесів, які отримують розвиток в організації і поза нею. При цьому особливого значення, як показує досвід, мають тенденції розвитку персоналу, його професіоналізації, формування мотивації, що відповідає функціям 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 [76].

Під системою управління персоналом органу державної влади варто розуміти систему, в якій реалізуються різні функції управління персоналом конкретної структури державного органу. Система управління персоналом державного органу, як і в інших організаціях, включає ряд підсистем: загального і лінійного керівництва; планування та маркетингу персоналу; найму і обліку персоналу публічної служби; трудових відносин; умов праці; професійного розвитку персоналу та мотивації його поведінки; підсистему соціального розвитку.

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 [75]. Служба управління персоналом є самостійним підрозділом, що підпорядковується, зважаючи на важливість вирішуваних ним завдань, безпосередньо першому керівнику або одному з його заступників (наприклад, заступнику директора з кадрів). Вона здійснює свою діяльність на основі положення про підрозділ (службу персоналу), який є організаційно-правовим документом та закріплює статус та місце служби у системі управління конкретної організації, а також визначає цілі, завдання, функції, права та відповідальність.

У визначенні місця та ролі управління персоналом публічної служби є продуктивним використання принципів та елементів системного підходу, який відкриває можливість для визначення управління персоналом як структурного компонента системи управління державною та публічною службою, яка може виступати як комплекс взаємодіючих елементів (суб'єктів

та об'єктів, процесів та відносин), що утворюють якісно визначену організовану цілісність. Управління персоналом публічної служби розглядаємо як систему управлінського впливу на працівників апарату державних структур з метою ефективного використання їх професійних здібностей та можливостей. На підставі аналізу різних теоретичних уявлень приходимо до висновку, що управління персоналом у публічній службі не слід ототожнювати з «кадровим менеджментом» [83].

При цьому управління персоналом публічної служби подається як система управлінського впливу на працівників державних органів з метою найбільш ефективного використання їх професійних і особистісних здібностей і можливостей, створення умов для ефективної праці та відпочинку, забезпечення соціального партнерства та ділового співробітництва.

Потьомкін В., Прозоровська К. у своїй роботі «Інноваційний менеджмент у кадровій роботі» запроваджують поняття інноваційного управління персоналом - це управління, засноване на розвитку творчого потенціалу працівників, спрямоване на мотивацію та стимулювання інноваційної поведінки персоналу» [134]. Інноваційне управління персоналом, на їхню думку, має прийти на зміну традиційному.

Слід зазначити, що у умовах інноваційної діяльності системоутворюючі функції управління персоналом змінюють свій склад. Під системоутворючими функціями управління персоналом розуміються ті, які є основою виконання функцій іншими елементами змістовної структури системи управління персоналом.

У літературі 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 [23].

Управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби є цілеспрямований усвідомлений вплив на службовців із боку суб'єктів управління з метою стимулювання їхнього професійного розвитку,

раціонального використання професійних та особистісних якостей, організації ефективного виконання посадових обов'язків. Робота ця багатогранна, складна та передбачає необхідне поєднання певних організаційно-правових та мотиваційних форм. Вона включає вдосконалення багатьох, що використовуються в органах державної влади кадрових процедур. Наприклад, таких як: відбір кандидатів на державну службу, оцінка професійного рівня кадрового складу, організація професійного розвитку та на його основі службового просування, стимулювання службової діяльності, розробка заходів соціального захисту та інших [134].

Під моделлю управління персоналом публічної служби розуміється найбільш характерна організація системи управління персоналом державної служби, що виникає за наявності сукупності подібних умов функціонування. Аналіз моделей управління персоналом державної служби багато чому умовний. Адже система управління персоналом у кожному окремому випадку тяжіє до будь-якої однієї моделі, однак може поєднує в собі окремі елементи інших моделей управління персоналом. Проте такий аналіз дозволяє класифікувати існуючі варіанти управління персоналом державної служби, подати їх у схематичному вигляді для того, щоб точніше визначити його природу та специфіку.

Однією з нових течій у науці та практиці управління персоналом є управління з використанням розробок теорії стратегій. Стратегічне управління персоналом, на нашу думку - це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін котрі відбуваються, що дозволяє державній структурі розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Суб'єктом стратегічного управління персоналом виступає служба управління персоналом організації та залучені за родом діяльності вищі та функціональні керівники. Об'єктом стратегічного управління персоналом є сукупний трудовий потенціал організації, динаміка його розвитку, структура та цільові взаємозв'язки, політика щодо персоналу, а також технології та методи управління, що базуються на принципах стратегічного управління, принципах управління персоналом та специфічних принципах стратегічного

управління персоналом [9]. Під стратегією управління персоналом ми розуміємо управлінське рішення, на тривалу перспективу якісно визначальне загальний характер діяльності формування трудового потенціалу державної структури. Стратегія спрямована на формування системи пріоритетів та обмежень, у діяльності підрозділів служби управління персоналом, щодо стратегічного планування та оперативно-тактичного управління [23].

Термін «кадровий процес» використовується для характеристики сукупності послідовних дій по досягненню певного результату в реалізації кадрової політики - діяльності суб'єкта управління по відношенню до кадрів.

Під моделлю управління персоналом публічної служби розуміється найбільш характерна організація системи управління персоналом публічної служби, що виникає при наявності сукупності схожих умов функціонування [52]. Аналіз моделей управління персоналом публічної служби багато в чому умовний. Адже система управління персоналом в кожному окремому випадку тяжіє до якої-небудь однієї моделі, однак може поєднує в собі і окремі елементи інших моделей управління персоналом. Проте, такий аналіз дозволяє класифікувати існуючі варіанти управління персоналом публічної служби, представити їх в схематичному вигляді для того, щоб точніше визначити його природу і специфіку.

Отже, управлінням персоналом публічної служби займається кадрова служба. Кадрова служба - це сукупність спеціалізованих структур, підрозділів, покликаних керувати персоналом у межах обраної кадрової політики.

Таким чином, управління персоналом автор представляє як систему, основними елементами якої є суб'єкт управління (керівництво організації і його кадрова служба) і об'єкт управління (персонал організації). Оскільки, одним з елементів системи управління персоналом, що відповідає за реалізацію кадрової стратегії органів влади і управління, організацію роботи з персоналом є кадрова служба, то для неї повинні бути визначені цілі та конкретні завдання роботи з персоналом. У кожному органі державної влади є відділи (управління або департаменти) кадрів, які повинні вибудовувати цілісну систему управління персоналом, що включає навчання

співробітників, оцінку результатів їх роботи, заходи, спрямовані на створення корпоративної культури організації, розробку системи матеріального і нематеріального стимулювання, формування кадрового резерву, управління соціальними конфліктами в рамках підтримки оптимального соціально-психологічного клімату в організації. До найважливіших завдань, які покликана вирішувати система управління персоналом в органах державної влади відносимо: забезпечення проведення кадрової політики, прогнозування та обґрунтування потреб апарату в кадрах певної спеціалізації і кваліфікації, документальне забезпечення проходження державної служби, професійне навчання кадрів, ефективне застосування кадрових технологій.

1.2. Історичні передумови, етапи формування управління персоналом у системі публічної служби

Звернення до історичного досвіду формування системи управління персоналом в органах державної влади України визначається завданнями підвищення її ефективності і впливає з таких обставин. По-перше, становлення і розвиток системи управління персоналом пов'язано з рішенням проблем, обумовлених підвищенням вимог до якості кадрового забезпечення публічних органів; кардинальними змінами організації праці та мотивації персоналу в організаціях; реформуванням публічної служби України. Для управлінської практики важливе значення має наукова розробка і практична реалізація ефективних механізмів управління персоналом в органах публічної влади, які базуються на вітчизняному та зарубіжному досвіді.

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 [45].

По-третє, освоєння ефективних форм і методів управління персоналом в органах державної влади здійснюється в умовах перегляду історично сформованих уявлень про регулюючий вплив держави на кадрові процеси і відносини, кардинальних соціально-політичних перетворень в державі.

По-четверте, у різних структурах державної влади відчувається гострий дефіцит кадрів високого професійного рівня (знань, навичок, умінь). Результати соціологічних досліджень свідчать про збереження тенденції зниження авторитету і престижу публічної служби серед населення, низьку ефективність державного управління [10].

По-п'яте, соціологічні дослідження показують, що формування ефективної системи управління персоналом в органах державної влади можливо на основі глибокого наукового аналізу, оцінки історичного досвіду формування і розвитку державного управління, його зіставлення з даними сучасної соціальної практики управління персоналом державних органів.

Вищезазначеними обставинами й обумовлена актуальність дослідження проблем становлення і розвитку системи управління персоналом в державних органах влади України, зокрема, структурах влади радянського періоду.

Протягом століть людська цивілізація пройшла масштабний шлях розвитку, відзначений характерними тенденціями і економічно-соціальними закономірностями. На кожному з історичних етапів соціально-економічного розвитку в центрі перетворень стояли кадри, система управління персоналом державних органів. Принципи і фактори управління персоналом в органах державної влади України, в сучасному вигляді використовуються з початку ХХ ст. Однак, зауважимо, що історичні та соціально-економічні передумови управління персоналом почали складатися значно раніше. Значною мірою цей процес стимулювався поглибленням поділу і професіоналізації праці, зміною структури зайнятості на користь збільшення частки сфери послуг, розвитком факторів конкурентоспроможності, наросуванням людського капіталу, формуванням відносин соціального партнерства. У міру розвитку і

зміцнення державності, формування соціальних і економічних відносин

наростали тенденції ускладнення проблем управління персоналом [89]. При цьому, тенденція розвитку від кадрової роботи до управління людськими ресурсами ставала все більш властива різним типам організацій, включно з органами державної влади.

У XX ст. теорія управління людськими ресурсами пройшла через різні стадії. На початку століття виникла теорія наукового управління, згідно з якою управлінці повинні були жорстко контролювати роботу підлеглих. Згодом ця теорія еволюціонувала в бюрократичний менеджмент, який був націлений на системи, що збільшують продуктивність праці. Потім був обґрунтований технократичний підхід до менеджменту, який розглядав його традиційні функції: планування, організацію, кадрове забезпечення, напрямки дій і контроль [77]. Далі було освоєння концепції управління персоналом, орієнтоване на задоволення потреб як організацій в цілому, так і окремих співробітників. При цьому найбільш ефективною представляється тенденція до розвитку ситуаційного управління персоналом.

Розглянемо вітчизняний досвід управління персоналом з другої половини XIX - початку XX ст. В той період було покладено початок використанню принципів наукової організації праці. Зауважимо, що розвиток теорії управління персоналом, як особливого виду професійної діяльності був обумовлений розвитком промислового виробництва, формуванням системи професійної освіти, посиленням тенденцій професіоналізації кадрової політики [12]. Проаналізуємо етапи управління персоналом: фізіократичний - людина є володарем фізичної сили; раціоналістичний - людина є важливим економічним ресурсом виробництва; технократичний - в людині цінується професіоналізм, котрий сприяє ефективній трудовій діяльності; гуманістичний - людина є найважливішою складовою організації та суспільства в цілому.

Узагальнюючи різні підходи, до аналізу концепції управління персоналом відзначаємо два уявлення щодо ролі людини в суспільному виробництві. Перше полягає в характеристиці людини як ресурсу виробничої системи, структурного елементу управлінського процесу. Друге уявлення -

людина є особистістю з розвинутими потребами, мотивами, цінностями і відносинами до подій і явищ суспільного життя, основний суб'єкт управління. Таким чином, проаналізувавши різні підходи зауважимо, що управління персоналом - це особлива сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої стають професійні можливості людини. Слід констатувати, що до 90-х рр. XX ст. поняття «управління персоналом державної служби» було відсутнє, що відображало реальний процес слабкої методологічної розробки цієї проблеми. Тепер управління персоналом поширилося на всю сферу діяльності органів державної влади.

Зі структурно-змістовної точки зору управління персоналом представляється як діяльність органів влади, їх керівників, працівників кадрових підрозділів, котра спрямована на пошук, оцінку, відбір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію і стимулювання до виконання завдань, що стоять перед державними органами [152].

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 [109]. Поступово принцип знатності походження при призначенні на посаду став замінюватися принципом службової придатності.

Таким чином, з XV по XVII ст. відбувалося зародження, становлення та розвиток системи державних органів влади та формування постійного штату співробітників державних установ, зростання їх числа, а головне з'являлася необхідність у кваліфікованому персоналі для органів державної влади.

Виникнення і розвиток державної служби відбувався одночасно зі створенням системи органів державної влади та її апарату.

Починаючи з 1714 року державна служба була юридично закріплена і регулювалася національним законодавством. Державна служба ставала суворо обов'язковою для дворян і фактично була для них повинністю. Основна ідея державної служби полягала у відділенні особистості государя від держави, тобто чиновник служив вже не государю особисто, а державі в його особі. Результатом таких реформ стало створення потужного і розгалуженого адміністративного апарату [96]. У цей період значно посилилася тенденція зміцнення абсолютної монархії і адміністративного апарату державних органів. Подальша еволюція органів державної влади була пов'язана з політикою зміцнення абсолютизму.

Отже, дослідження історичного досвіду формування структур державних органів та їх апарату показує, що протягом XV-XIX ст. відбувалося формування, розвиток і становлення системи державного управління, яка спиралася на законодавчо закріплену нормативно-правову базу, що регламентувала діяльність органів державної влади. Примітна особливість взаємин службовця і держави полягала в тому, що такі відносини не розглядалися як договірні, а вважалося, що службовець перебуває в залежному від держави становищі. Переважали односторонні публічно-зобов'язальні відносини, засновані на принципі службового обов'язку і вірності [102].

Формування централізованої держави зумовило необхідність створення державної служби, здатної здійснювати владні функції. Цей процес супроводжувався розвитком органів державної влади та формуванням ефективного державного апарату. Характерною особливістю сформованої на початку XX ст. системи влади було чітке розмежування функцій і повноважень. Це проявилось у встановленні розгалуженої системи державних органів з громіздким бюрократичним апаратом.

З часом державні службовці, які отримали необхідну освітню підготовку, нарощуючи свій професійний потенціал піднімалися по ієрархічній драбині посад за допомогою механізму просування по службі.

Показово, що кар'єрні процеси в державній службі регламентувалися

низкою нормативних документів. Резюмуючи зміст ряду документів того періоду, можна відзначити, що одне із завдань уряду полягало в налагодженні кадрового забезпечення адміністративних органів. Кадрова політика була спрямована на комплектування апарату службовцями, знання і ділові якості яких дозволяли кваліфіковано вирішувати завдання державного управління. При проходженні державної служби від службовців були потрібні такі якості як професіоналізм, результативність, кваліфікованість, тому вже в ХІХ 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 [14]. Атестація проводилася за встановленими правилами, в яких враховувалися професійні і особистісні якості випробуваного. Для обговорення створювалися спеціальні атестаційні наради, встановлювалися строки проведення атестації, виносилося письмове рішення за підписом голови. Відзначимо, що проведення атестації було позитивним моментом в діяльності державної служби. В ході її проведення виявлялися професійно-підготовлені і кваліфіковані чиновники.

До початку ХХ ст. була створена державна система підготовки державних службовців, що включала в себе університети, інститути, училища. В окремих вищих навчальних закладах готували фахівців для роботи в органах державного управління. Одночасно освоювалася практика підвищення кваліфікації та навчання на курсах. Проте, говорити про ефективну систему навчання персоналу не доводиться, оскільки існував ряд труднощів і невирішених проблем. Підготовка державних службовців залишалася незадовільною, оскільки не вирішувала проблеми якісного освітнього рівня. Залишалася обмеженим число навчальних закладів, здатних готувати кваліфікованих співробітників для органів державної влади [69]. Це безсумнівно позначалося на рівні професіоналізму персоналу органів державної влади. Формування високопрофесійного і кваліфікованого персоналу державних органів, які могли б успішно здійснювати функції

державного управління, вимагало від уряду розробки юридичних, матеріальних і моральних способів стимулювання їх праці. При зразковому виконанні своїх посадових обов'язків і завдань по службі службовці нагороджувалися орденами, їм присвоювали почесні звання, вони отримували систематичне матеріальне і моральне винагородження тощо. Наслідком порушення службових і моральних норм було залучення державних службовців до дисциплінарної та кримінальної відповідальності, нерідко до звільнення зі служби з заборonoю їх подальшого працевлаштування на роботі в державному апараті. Таким чином, 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 [8].

Становлення і розвиток державної служби вимагало не тільки розробки нормативних документів, що регламентували її діяльність, а й теоретичного осмислення, а також практичного використання основних принципів організації, функціонування та управління корпусом службовців. Відбувалося формування системи управління кадровим корпусом державних службовців: нормативно-правове регулювання діяльності державних установ і державних службовців, система відбору, підбору і обліку персоналу, проводилася цілеспрямована робота з кадрами державних службовців.

Проведений історичний аналіз формування структур державних органів і системи управління їх персоналом показав, що в політиці органів влади тогочасної держави простежувалося прагнення до створення своєрідного управлінського центру, в завдання якого входив би контроль за виконанням вимог законодавства про державну службу, призначенням на посади та проходженням державної служби [210].

В контексті розгляду даного питання варто проаналізувати процес формування кадрового корпусу в органах радянської влади. Відтак, основними принципами тогочасної державної служби ставали виборність і змінюваність чиновників, їх праця оплачувалася на рівні середньої заробітної плати робітника, існував загальний контроль. Такий підхід не вимагав

створення постійної і професійної державної служби. Однак практика показала, що економічні та політичні перетворення були неможливі без сильної держави і його владних органів, без професійно підготовленого апарату державної влади.

Тому в партійних установах 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 [222].

У наукових працях того часу, в постановах органів партійної та радянської влади були сформульовані основні положення кадрової політики нової держави, цілі, завдання та механізми її реалізації. Так, при формуванні кадрового корпусу радянських органів влади пропонувалося покласти в основу такі принципи: підбір кадрів за політичними, діловим, моральним якостям; забезпечення наступності кадрового складу державних службовців; стабільність кадрового корпусу поряд з оновленням, припливом свіжих сил; вивчення та перевірка професійного рівня державних службовців на основі аналізу результатів їх практичної діяльності, якості виконання посадових обов'язків; дбайливе ставлення до кадрів; постійне навчання кадрів, підвищення їх професійного рівня, формування для цього системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців радянських органів. Поняття державної служби і державний службовець в перші роки радянської влади не було сформульовано, а безпосереднє проходження державної служби регулювалося різними документами [127]. Зокрема, не було нормативного правового акта, який регламентував би прийом осіб на відповідальні посади. Для їх призначення було потрібно «політичне рішення», на відміну від прийому працівників на роботу через біржі праці.

Створення Союзу РСР, розробка і прийняття Конституції знаменували важливий етап у формуванні нової системи державного управління. Оскільки перед керівництвом країни постало завдання управління всіма сферами життя суспільства, то виникла необхідність залучення на державну службу

кваліфікованих кадрів, а перед урядом - завдання підбору, розстановки, навчання керівних працівників [82]. Ті, що прийшли в структури державного управління люди володіли досвідом партійно-організаційної та партійно-агітаційної роботи в нелегальних умовах, а їх управлінська і організаційна компетентність була низькою.

Наступною проблемою була відсутність єдиної нормативно-правової бази розвитку і функціонування державної служби та її апарату. У цей час система державного управління спиралася на конституційні основи, розвинені і конкретизовані в Цивільному, Кримінальному, Земельному, Цивільно-процесуальному, Кримінально-процесуальному кодексах, Кодексі законів про працю, введених в дію в 1922 р. [83].

Характерними рисами формування системи управління персоналом в радянських органах державної влади були: залучення на керівні посади партійців зі стажем; поступове витіснення з апарату органів державної влади досвідчених фахівців і заміщення їх вихідцями з робочого і селянського середовища, так званими висуванцями. Масштаби і динамізм розвитку народного господарства, науково-технічна революція, необхідність інтенсифікації виробництва з закономірною неминучістю вимагали посилення уваги органів влади до всебічного розвитку партійних і радянських кадрів, зміцнення органів влади професійно-освіченими і досвідченими кадрами.

Останнім часом в науковій літературі ведуться активні дискусії з приводу оцінки системи управління персоналом радянського періоду. При всьому різноманітті підходів до цієї проблеми слід виділити загальні закономірності: до початку 30-х рр. в країні була створена система, яка деформувала принципи радянського управління; в органах управління все більше утверджувалася роль і воля вищої посадової особи, влада адміністративно-виконавчого, бюрократичного апарату; відбувалося підпорядкування інтересів особистості інтересам держави, що говорить про зміцнення партійно-державної системи влади та утвердження тоталітарної системи управління, що проіснувала аж до початку 90-х рр. XX ст. [102].

У перші роки радянської влади кадрова політика радянської держави

була націлена на вирішення нових завдань, які відображали політичні, господарські, соціокультурні інтереси і потреби. Завдання нової влади полягала у вирішенні таких кадрових питань як підбір і призначення на державні, господарські та громадські посади великої кількості керівників, від яких було потрібно ефективне вирішення питань державної, політичної і економічної перебудови суспільства. Особливої актуальності в той період набула проблема формування, становлення, розвитку та вдосконалення роботи з персоналом радянських адміністративно-політичних органів. Нові структури державної влади і управління очолили колишні «революціонери». Багато з них не мали управлінського досвіду державного будівництва. Названі обставини враховувалися радянським урядом, яке намагалося в короткі терміни сформувати склад професійних керівників, фахівців [77].

У 20-30-і рр. ХХ ст. управління персоналом представляло собою різноманітну роботу з кадрами, яка включала в себе такі технології і елементи як: вивчення та врахування співробітників апарату, збір відомостей і складання банку даних про службовців, створення резерву кадрів, визначення посадових вимог до службовців, розробку нормативних документів, що містять і регламентують питання відповідальності, контролю, дисципліни, розробка заходів щодо соціальної захищеності та стимулювання ефективної роботи, підбір кадрів за політичними, діловим, моральним якостям; забезпечення наступності кадрового складу державних службовців; стабільність кадрового корпусу поряд з оновленням, припливом свіжих сил; вивчення та перевірка професійного рівня державних службовців на основі аналізу результатів їх практичної діяльності. Було потрібно створення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу адміністративних органів влади і службовців радянських органів. Ряд зазначених положень було включено до нормативно-правових документів, якими регламентувалася діяльність дорадянської державної служби. При цьому малося вельми суттєва відмінність: дотримання принципу підбору кадрів за політичним і класовим принципом, який став домінуючим при проведенні кадрової політики радянського уряду [68]. Представникам

правлячих раніше класів було відмовлено в праві займати керівні пости в держапараті.

Особливе місце в державній кадровій політиці аналізованого періоду приділялося проблемі ефективності управління, службовій дисципліні, боротьбі з бюрократизмом в держапараті, утвердженню моральних норм і виробничої культури службовців.

Перші десятиліття радянської влади характеризуються активною законотворчою роботою зі створення нормативно-правових документів, що регламентують діяльність державних органів і державного апарату. Однак ця діяльність мала хаотичний характер. Ряд декретів щодо формування корпусу радянських службовців містив положення, взяті з дореволюційного Статуту про цивільну службу. Був відсутній закон про державну службу, на основі якого вона б будувалася і функціонувала [14].

Поєднання партійних і державних посад ставало основним при вирішенні кадрових питань в органах радянської влади. Надалі більшість призначень на керівні посади в державний апарат відбувалося через партійні органи.

В системі кадрової роботи з апаратом державних органів влади важливе значення надавалося підбору, розстановці та атестації персоналу. Для цих цілей в партійних комітетах створювалися комісії по атестації службовців основних центральних державних і господарських органів, розроблялися нормативні документи і процедури її проведення. Атестації підлягали спочатку керівні працівники, що займають провідні посади, а в наступні роки атестація набула поширення у всіх органах державної влади. Шляхом атестації визначалася ступінь професійної придатності, встановлювалися критерії, яким повинен був відповідати керівник для виконання своїх посадових обов'язків. За результатами засідання атестаційної комісії виносилися резолюції про відповідність або невідповідність займаний посаді [174].

Як позитивні моменти організації управління персоналом в досліджуваній період можна виділити як позитивні: підвищення ролі адміністративно-штатного персоналу, зміцнення дисципліни виконання і

відповідальності, так і негативні моменти, що виражалися в бюрократизації, зростанні чисельності апарату, який ставав все більш громіздким, часто діяв директивно і жорстко, переслідуючи апаратні інтереси.

Наведені дані свідчать про те, що радянське керівництво приділяло велику увагу організації підготовки кадрів державного апарату управління, вдосконалення системи партійних навчальних закладів, які здійснювали планомірну підготовку кадрів для всіх ділянок партійного і радянського будівництва.

Проведений аналіз кадрової діяльності структур радянських органів влади може служити підставою для наступних висновків. По-перше, в радянський період розвитку була створена система професійного розвитку кадрів державного управління, що включала вищі партійні навчальні заклади, які пройшли значний шлях від створення, вдосконалення системи підготовки фахівців і керівників радянського і партійного апарату. По-друге, в перші роки радянської влади перед країною стояло завдання організації вітчизняної системи підготовки кваліфікованих управлінців, здатних очолити апарати державних органів управління. З цією метою створювалися короткострокові курси, а як наслідок - розгалужена система підготовки кадрів. По-третє, основним джерелом кадрового забезпечення органів влади були вихідці з робітничого середовища [82]. Для них створювалися умови для оволодіння знаннями, практичним досвідом, що сприяло подальшому кар'єрному росту кадрів 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. Важливе значення мала розробка нормативних документів, якими регламентувалася

діяльність апарату нових органів влади. Позитивне значення мало освоєння

таких кадрових технологій як підбір, розстановка, ротація, атестація персоналу, робота з резервом. До негативних сторін кадрової діяльності в досліджуваний період можна віднести практику централізованого узгодження призначень на посади в радянські і партійні органи влади. Номенклатурний принцип складання списків і призначень на посади охоплював всю систему державного, громадського та господарського управління. Переважання екстенсивних шляхів соціалістичного розвитку посилювало тенденцію до гальмування соціальних процесів, наростання негативних явищ в різних сферах радянського суспільства [102].

Проблеми становлення, розвитку та ефективного функціонування органів державної влади, які відображали б реальний стан суспільства і держави, її персоналу завжди були актуальні. З початку 90-х рр. XX ст. перед Україною виникла необхідність формування нової системи державної служби та управління персоналом, оскільки радянська модель була неприйнятною і вимагала реформування. Досягнення цілей і завдань соціальних, економічних і політичних реформ вимагало формування якісно нового і 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 [96].

Такі дефініції, як «державна служба», «управління персоналом державної служби», знаходяться на стику понять, котрі характеризують державу і громадянське суспільство. Тому, широкого поширення набули уявлення про державну службу як про соціально-правовий інститут. У той же час зберігається актуальність вироблення єдиної концепції, розширення уявлень про принципи, які повинні бути покладені в основу формування моделі управління державною службою. Часті реорганізації структури органів державної влади, відхилення від нормативно-правових засад

функціонування державної служби та її апарату загострюють і без того складні проблеми кадрового забезпечення державних органів. 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 [215].

Відсутність єдиної політики в області роботи з кадрами, масова ротація і оновлення державного апарату на початку 90-х рр. привели до зниження професіоналізму кадрового потенціалу. Тому в наступних нормативних правових документах були встановлені вимоги до професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Підтвердженням даних положень є вивчення кадрового потенціалу державної служби з точки зору його кількісних і якісних параметрів, його діяльності, а також основних аспектів (елементів цієї системи), що дозволяє вивчити основні тенденції і протиріччя формування системи управління персоналом державної служби, виявити закономірності його зміни і проаналізувати сучасні концепції і моделі управління персоналом.

Аналіз даних статистики дозволяє виділити тенденції, що характеризують кількісні та якісні характеристики кадрів державної служби в період її становлення і розвитку. До позитивних тенденцій відносимо: створення єдиної нормативної бази, яка регламентує діяльність державної служби; збереження кваліфікованого кадрового потенціалу і поступова його ротація, використання фахівців, що мають досвід роботи в виробничих, господарських і управлінських структурах [210]. Негативні тенденції в кадровому забезпеченні органів державної влади проявилися в тому, що на державну службу в 90-і рр. прийшло значна кількість не професійно підготовлених людей, 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. При цьому відчувався дефіцит кадрів юридичного, економічного та управлінського профілю.

Таким чином, на основі вивчення вітчизняного досвіду роботи з персоналом, помічаємо, що багато елементів освоєної системи широко і ефективно використовувалися в дорадянський і радянський період. Однак, в сучасних умовах для належного функціонування персоналу державної служби використання цих елементів недостатньо, оскільки управління персоналом в державних органах стає системою, яка працює ефективно тільки в тому випадку, якщо задіяні і взаємодіють всі елементи і підсистеми державного управління. Аналіз положень про діяльність кадрових служб в органах державної влади свідчить про те, що вони в своїй більшості побудовані за єдиним принципом, які включають такі типові розділи: загальні положення; основні завдання; основні функції; взаємодія; правомочності і відповідальність; керівництво кадровою службою.

1.3. Зарубіжний досвід механізмів управління персоналом у системі публічної служби

Удосконалення системи трудових відносин публічних службовців в Україні за умов ринкової економіки пов'язане із підвищенням ефективності праці працівників у цій категорії. Як організувати працю і як стимулювати працівників держапарату, захищаючи при цьому їхні соціальні інтереси? Безперечно, вирішення цих проблем залежить від ефективності методів і засобів, які мають у своєму розпорядженні відповідні державні структури, що відповідають за роботу публічних установ. Не останню роль тут може відіграти і раціональний досвід забезпечення ефективної роботи держслужбовців, що є у країнах із розвиненою ринковою економікою.

Ефективність праці держслужбовців у зарубіжних країнах забезпечується як за рахунок матеріального стимулювання працівників, так й за допомогою застосовуваних систем оцінки та нематеріальних заохочень їх праці. У цілому нині слід зазначити, 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 [108]. Незважаючи на різноманітність систем оцінок службової діяльності, у ряді країн всі вони зводяться до періодичної (як правило, щорічної) атестації службовців безпосередніми керівниками. Найбільш поширеним є так званий «графічний метод», що передбачає заповнення керівним персоналом своєрідних анкет-характеристик на своїх підлеглих. В них, зазвичай, перераховуються всі області службової діяльності конкретного посадової особи і рівень його ефективності. Так, однією з конкурентоспроможних якостей управління персоналом організації у Японії є управління трудовими ресурсами (рис.1.1). Менеджери японських організацій прагнуть керувати своїми підлеглими максимально ефективно [38]. При цьому, ефективність управління організацій досягається шляхом удосконалення системи заробітної плати, наукової організації праці, якості праці. Найчастіше серед чинників, що пояснюють економічні досягнення Японії, фігурують: високі темпи зростання продуктивності праці, старанність японських працюючих, висока норма накопичення капіталу, низький рівень неефективних витрат тощо. Робоча сила в Японії має найвищий рівень освіти в капіталістичному світі. Більшість вищих керівників Японії має університетську освіту. Систематичне навчання всіх працюючих у організаціях (включаючи вищих управляючих) є обов'язковим. За останній час Японія стала країною з високою ефективністю управління. Однією з найважливіших причин цього - дисциплінована праця, орієнтація суспільства на вирішення загальнонаціональних завдань зростання, здатність вчитися в інших і, що найважливіше, запозичення зарубіжного досвіду, досягнень, знань та поєднання їх із традиційно-цивілізаційною спадщиною [119].

Зауважимо, що одним із факторів успішного розвитку японської економіки є ефективна система стимулювання праці. Вона інтегрує добре продумані та неухильно використовувані (особливо на великих і найбільших підприємствах) форми та методи підвищення ефективності та якості праці.



Рис. 1.1 Концептуальна схема японської системи управління

Таким чином, основними принципами японського стилю управління є: ефективна дія людського фактора, залежність працівника від організації, соціальні гарантії; пріоритет колективізму, рівність незалежно від посади; нестандартна гнучка структура управління, немає жорсткої, суворо формалізованої ієрархії управління; неформальна організація контролю - колективна відповідальність за якість продукції.

Родоначальниками концепції управління як спеціалізованого виду діяльності є американці. Саме вони створили образ менеджера як професіонала, який має спеціальну освіту (часто на додаток до інженерної, юридичної, економічної тощо), вкладали величезні кошти у створення інфраструктури для управління у вигляді шкіл бізнесу, консультативних фірм, розгалужених інформаційних мереж загального користування, різноманітних наукових досліджень та публікацій у галузі управління, диверсифікованих ділових послуг [51].

У практиці менеджменту розрізняють три системи управління: американську, японську, європейську. У різних організаціях США існує формалізована структура управління, заснована на суворому 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. Стиль американської системи управління відрізняється від японської і тим, що організація не виявляє такої турботи про співробітника, як у Японії; не спостерігається тут і великої залежності працівника від організації: будь-який працівник може бути прийнятий на роботу на короткий термін, може бути покараний або звільнений за допущені ним помилки, прорахунки або прийняті неправильні рішення [136].

У сучасних умовах зазнала істотних змін мотивація керівництва персоналом: переважне значення набули соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом, а не адміністративні; керівництво спрямоване на здійснення співпраці персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей; отримав розвиток принцип колегіальності в управлінні.

Колективність в управлінні передбачає, що професіонали-менеджери працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані вузами співпраці та взаємозалежності, складаючи управлінський штат. Метою управління персоналом стало спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної та продуктивної праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців. Підвищення ефективності керівництва персоналом досягається за рахунок використання таких факторів, як: добра організація

робочих місць; раціональне планування та використання виробничих елементів; систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працюючих; забезпечення стабільності зайнятості; розробка та реалізація різних соціально-економічних програм [197].

Оптимізація управління дозволяє вдосконалювати структуру керованого об'єкта і підвищує його функціональні можливості, що в результаті веде до ослаблення або повного усунення внутрішньо-системних негативних процесів. Цей важливий принцип управління можна сформулювати так: оптимізація управління підвищує ефективність керованої системи.

Закордонний досвід свідчить про те, що ефективне управління організацією передбачає використання прогнозування та попереднього планування, делегування повноважень підлеглим; при цьому у них виробляється вміння визначати першочерговість завдань при економічно обґрунтованій і можливій (реальній) перспективі.

Зауважимо, що розвиваючи управління персоналом в публічних установах в Україні, необхідно грамотно і з користю застосовувати накопичений і вже досить багатий досвід різних країн, використовуючи ті чи інші напрями в менеджменті залежно від конкретної ситуації та особливостей, характерних для нашої країни. Тому вивчення різних течій, що склалися в міжнародному менеджменті, так важливе і необхідне для молодих менеджерів, від роботи яких залежить дуже багато для економіки та розвитку публічних установ в Україні.

Таким чином, національні професійні стандарти у галузі кадрового менеджменту дуже відрізняються один від одного. У кожній країні діє своя модель, що найбільше відповідає її історичним, економічним та етнічним особливостям. Так, у Канаді вважають, що справжній професіонал повинен мати знання у всіх галузях роботи з персоналом. Конкретний набір компетенцій залежить від розміру та сфери діяльності

організації. Цей стандарт передбачає диференціацію компетенцій із семи функціональних сфер, область перетину яких характеризує практику управління персоналом у кожній 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) [63].

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 [79].

Американська модель стандартів у сфері кадрового менеджменту зорієнтована переважно на досвід управління персоналом. Вона поділяється на три рівні: професіонал у галузі управління людськими ресурсами (PHR); старший професіонал у галузі управління людськими ресурсами (SPHR); професіонал у галузі управління людськими ресурсами

міжнародного рівня (GPHR). Стандарти PHR і SPHR відрізняються лише глибиною знань, які фахівці цих рівнів повинні виявити в галузі стратегічного менеджменту, планування та використання кадрового складу, розвитку людських ресурсів, компенсацій, трудових відносин, здоров'я та безпеки на робочому місці. Стандарт GPHR перетинається з першими двома рівнями у низці областей, але передбачає ширшу сферу відповідальності [179]. Він охоплює стратегічний HR-менеджмент, організаційну ефективність та розвиток людських ресурсів, глобальну комплектацію штату, управління міжнародними призначеннями, глобальні компенсації, міжнародні трудові відносини. До галузі компетенції спеціаліста міжнародної кваліфікації входять базові знання у сфері основної діяльності організації, світової економіки, політики, культури, законодавства. Для здійснення практичної діяльності фахівці такого рівня повинні мати фізичну та психічну витривалість, толерантність до чужого способу життя та чужі соціальні структури, високий рівень поведінкової адаптації, вміння адекватно реагувати на інтерактивність іноземних колег [80].

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

Широкий спектр завдань, вирішуваних працівниками вітчизняних служб персоналу, відсутність сучасних критеріїв оцінки їхнього кваліфікаційного рівня, спотворене розуміння керівниками ролі та місця кадрової служби у організації, відрив професійної освіти від практики породили необхідність запровадження стандартів професії, тобто набору обов'язкових для спеціаліста у галузі кадрового менеджменту знань, умінь

та навичок. 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 [205].

Наразі в Україні, на оперативному рівні співробітниками служби персоналу виконуються процедури у межах окремих кадрових процесів; на тактичному – відбувається 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. До загальних професійних знань, умінь та навичок відносяться: мислення (системне, аналітичне, творче мислення, здатність прогнозувати розвиток ситуації та орієнтованість на результат); управління (тактичний та стратегічний рівень) - планування, організація, координація, контроль та оцінка ефективності діяльності підлеглих, делегування повноважень; комунікації (встановлення контакту та проведення переговорів, переконання, вирішення та ініціація конструктивних конфліктів, встановлення зворотного зв'язку); самоорганізація та саморозвиток (планування часу, постійне підвищення рівня професійної компетентності); співробітництво (створення команди, підтримання атмосфери співробітництва, коригування поведінки та облік думок членів команди); робота з інформацією (збирання, структурування, перевірка на достовірність та аналіз інформації з використанням технічних засобів, нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом); професійна етика (дотримання загальнолюдських та антидискримінаційних принципів у роботі з персоналом, дотримання та контроль за виконанням корпоративних норм) [80].

Спеціальні професійні знання, вміння та навички включають: організаційний розвиток (діагностика та побудова системи управління персоналом, оптимізація бізнес-процесів та управління змінами, оцінка кадрового потенціалу та бюджетування витрат на персонал); законодавство (знання законодавства у галузі трудового права); кадрове діловодство та кадровий облік (ведення кадрового обліку та звітності, аналіз трудових показників, організація взаємодії з профспілками); внутрішні комунікації (діагностика, побудова, оцінка ефективності та контроль системи внутрішніх комунікацій); підбір та адаптація персоналу (підбір, оцінка, відбір та адаптація персоналу, моніторинг зовнішнього та внутрішнього ринку праці); навчання та розвиток персоналу (моніторинг ринку освітніх послуг, планування потреби у навчанні та розвитку персоналу, управління кар'єрою, оцінка ефективності системи навчання та розвитку); оцінка персоналу (розробка програм та критеріїв оцінки, аналіз її результатів та вироблення рекомендацій); мотивація та стимулювання (розробка та впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання на основі діагностики трудової мотивації (додаток Б), оцінка її ефективності); організація та оплата праці (нормування праці, оптимізація витрат на персонал, розробка, впровадження та оцінка системи оплати праці) [165].

Оперативний рівень має дві спеціалізації: кадрове діловодство та управління персоналом. Відсутня розширена функціональна спеціалізація у сфері управління персоналом - тут представлені єдині вимоги як працівників, котрі займаються підбором персоналу, так фахівців із компенсацій і пільг тощо. Це викликано низкою причин, зокрема, відсутністю жорстких рамок у професійно-кваліфікаційному просуванні кадровиків: сьогодні – інспектор з кадрів, завтра – фахівець із підбору.

З іншого боку, багатьом організацій типова ситуація, коли служба персоналу представлена одним HR-менеджером, виконуючим одночасно

кілька кадрових функцій. Також немає посадової диференціації вимог до професійної підготовки кадровиків. У різних організаціях фахівці, які займають однакові щаблі в ієрархії, можуть виконувати різний набір функцій. Це визначається масштабами діяльності організації, її стратегією. Тому в основу структури запропонованих нами Стандартів закладено рівні професійного, а не посадового розвитку спеціаліста, які визначаються комплексом відповідних знань, умінь та навичок [39]. Дані Стандарти, на думку автора, мажуть мати й низку недоліків: відсутність чітких меж між набором знань, навичок та умінь різних рівнів; повторення одних і тих самих компетенцій у розділах загальних та спеціальних знань, навичок та умінь; виділення оплати та організації праці в самостійний розділ, незважаючи на те, що мотивація та стимулювання персоналу вже включає поняття оплати праці; поєднання вузьких та укрупнених завдань на одному рівні управління, хоча прерогатива їх вирішення відноситься до різних рівнів.

Безсумнівно, запропоновані нами Стандарти потребують подальшого доопрацювання на основі наукового та системного підходу, чіткого формулювання та коригування понять. Пропозиції автора полягають у наступному: для фахівців різних рівнів варто 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; в 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 компанії; 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); ввести підзаголовок «навички прийняття рішень», включивши в даний пункт роботу з інформацією та комерційне мислення у розділі загальних професійних знань, умінь та навичок та підзаголовок «навички міжособистісного спілкування», додавши до цього пункту компетенцію співробітництва (уміння працювати у команді) [54].

Область практичного застосування таких стандартів може бути дуже різноманітна. Однак поки вони не набудуть широкого поширення, їх використання обмежуватиметься проведенням на їх основі оцінки кандидатів та плануванням професійного розвитку працівників служби персоналу в окремих державних структурах. У майбутньому національні професійні стандарти мають стати основою створення національної системи професійної сертифікації фахівців з управління персоналом.

Повертаючись до дослідження діяльності кадрових служб зарубіжних організацій, зауважимо, що у кадрової роботі державної установи в основному використовуються однакові прийоми та методи 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 [2]. Наділення подібними функціями кадрові служби органів державної влади в Україні, на нашу думку, сприяло б підвищенню соціальної захищеності державних службовців. Що, у свою чергу, стало б додатковим мотивуючим фактором розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

За кордоном ефективне управління персоналом визнається як найважливіший фактор конкурентоспроможності організацій, прогресивний та раціональний діагностичний аналіз з використання «людських ресурсів» (Рис.1.2).

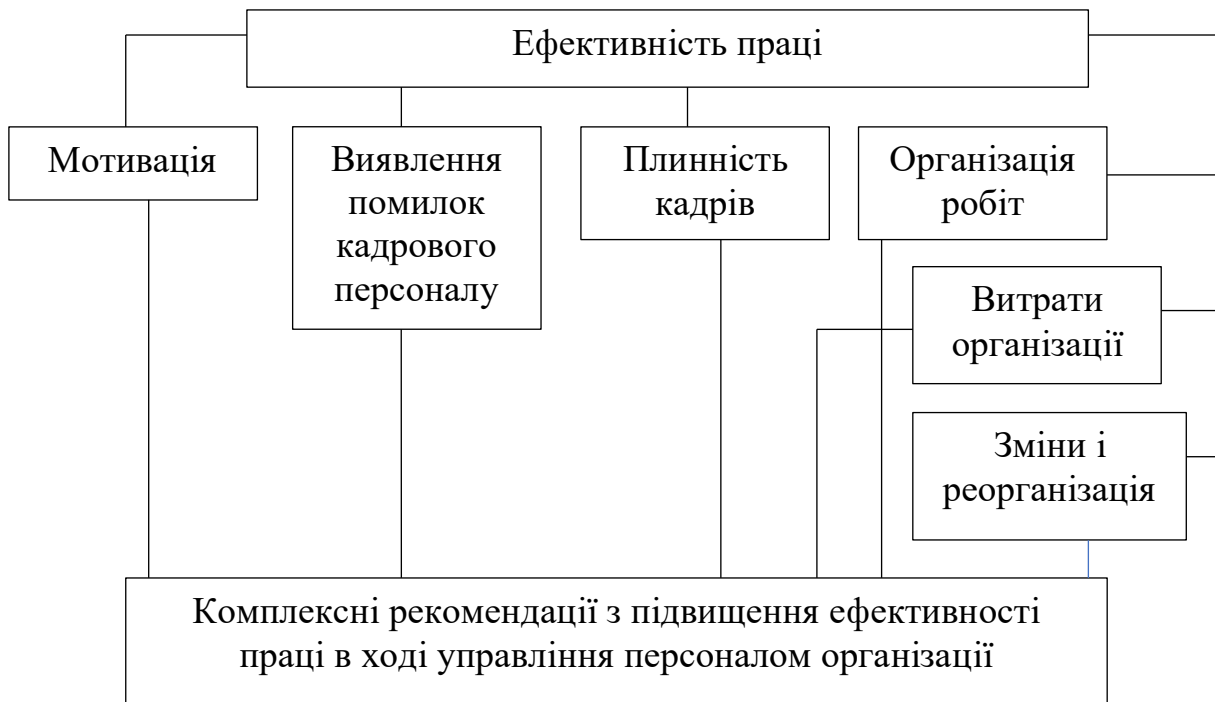


Рис. 1.2 Типова модель діагностичного аналізу в управлінні персоналом

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 [7]. Насамперед, активізувалася система підготовки висококваліфікованих фахівців безпосередньо у вищих навчальних закладах. У практичному плані подібний підхід пов'язаний із такими новими особливостями у кадровій роботі, як складання прогнозів потреби щодо окремих категорій персоналу; спеціальний облік кваліфікації та професійних навичок із формуванням банку даних; перехід до активних методів пошуку та відбору персоналу поза організацією; значне розширення можливостей застосування внутрішньоорганізаційного

навчання персоналу; використання щорічної формалізованої оцінки результатів праці для комплексного виявлення на користь організації наявного потенціалу кожного працівника тощо. Ряд державних структур, зацікавлених у людських ресурсах високої якості, в останні роки докладають значних зусиль у вивченні та розробці нових підходів до їх планування та використання, нових форм організації управління.

Нині у застосуванні робочої сили США діють одночасно дві тенденції. Перша - прагнення організацій повністю забезпечити потреби робочої сили високої якості. Ця стратегія передбачає додаткові вкладення у підготовку та розвитку робочої сили, у створення необхідних умов більш повного її використання. Це, у свою чергу, створює зацікавленість організацій у скороченні плинності, закріпленні працівників за нею. Концепція «людських ресурсів» вдається до економічних аргументів у ході проведення діагностичного аналізу, до використання персоналу та необхідності капіталовкладень при освоєнні трудових резервів [179]. У тих випадках, коли роботодавець має справу з ринком надлишкової робочої сили, низькокваліфікованим персоналом чи відповідної економічної кон'юнктурою, ця концепція має низку інших можливостей і фактично поєднується з класичними формами кадрової роботи, інтенсифікацією праці [80].

Наявність багатьох прикладів великих довгострокових вкладень і трудомістких організаційних зусиль організацій у частині підбору, підготовки та розвитку персоналу та створення умов для підвищення продуктивності праці лише підтверджує загальне правило, згідно з яким кадрова політика організацій визначається економічною оцінкою ефективності виробничих витрат. Вибір стратегії кадрової роботи визначається реальними умовами функціонування організацій.

За результатами проведених діагностичних досліджень, наприклад, у Японії, цінуються: а) традиційні загальноетнічні риси - працьовитість,

сильно розвинене почуття естетики до праці, любов до природи, прихильність до традицій, схильність до запозичень, етноцентризм, практицизм; б) риси поведінки у групі - дисциплінованість, відданість лідеру, почуття обов'язку; в) життєві риси на побутовому рівні - ввічливість, акуратність, самовладання, ощадливість, допитливість. Можна виявити концептуальну основу діагностичного аналізу в управлінні персоналом в Японії, яку підкріплює постійна готовність індивіда до неухильного виконання зобов'язань перед старшими, молодшими, рівними за становищем і особливо перед колективом, і всі складові, які працюють на посилення (трансформацію) трудової мотивації. Постійна і глибока турбота кожного працівника про інтереси колективу формує той фон, на якому в японських організаціях розгортається мирне трудове змагання [130]. Але треба підкреслити, що метою змагання є не перевиконання встановлюваних план-завдань, а якісне їх виконання. Необхідно вказати на той факт, що орієнтуючи «команду» на дотримання програмних цілей, керівництво японської організації, поряд з цим, всіляко заохочує раціоналізаторську діяльність, одним з результатів якої у разі знаходження вдалих рішень в ході діагностичного аналізу є коригування програм.

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 продуктивності 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

у середині трудового колективу. Це нейтралізує персонал від негативних наслідків стресових, конфліктних ситуацій [115].

Діагностичний аналіз персоналу у японських компаніях не є статичним. Він знаходиться у постійному розвитку, удосконалюється та модифікується. Точна адресованість методів діагностичного аналізу, використовуваних японськими менеджерами для стимулювання особистого фактора продуктивності праці, соціально-культурними особливостями, обмежує можливості запозичення японського досвіду цілком або в найбільш значущих підрозділах, можливості відтворення відповідної методології в іншій обстановці та з іншою кадровою інфраструктурою.

Ці можливості відносяться не лише до сфери боротьби за підвищення якості праці. Є ефективні заходи, що обмежують плинність кадрів, та поєднання жорсткої трудової дисципліни з відкритістю в обох напрямках комунікаційних ліній між керівниками та підлеглими, з самостійністю низових колективів, та тісною взаємодією функцій корисності працівників та статусу організації. Важливе значення у проведенні діагностичного аналізу у США мають принципи та вимоги, які пред'являються працівникам, що приймаються на роботу. Так, американські організації, що використовують традиційні принципи відбору кадрів при прийомі на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам. У американських фірмах виробляється орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, як і інженерів, і учених. Американські фахівці, як правило, професійні у вузькій галузі знань, і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, тобто, наприклад, фінансист робитиме кар'єру лише у відповідній галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, що зумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід із однієї організації до іншої. Ця особливість та специфіка

американського менеджменту відображається при підготовці програм та сценаріїв проведення діагностичного аналізу в державних структурах США. Так, при прийомі на роботу потенційні кандидати проходять діагностування щодо виявлення рівня професійної підготовки. Зазвичай кожна організація розробляє власні критерії відбору і порядок найму працівників. Після прийому на роботу проводиться процедура введення на посаду, коли працівника знайомлять з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і не знайомлять з діяльністю організації в цілому та її організаційною культурою [50].

Японські фірми як критерії застосовують: поєднання професій, здатність працювати в колективі, розуміння значення своєї праці для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, ув'язувати вирішення різних завдань, грамотно вести діловодство і ефективно проводити графічну діагностику - дозволяють на основі діагностичного аналізу тенденцій здійснювати безперервний процес відтворення. Зазвичай потенційні кандидати проходять попередню діагностику, яка виявляє здатність працювати у напіваавтономних колективах.

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 [2].

Підвищений рівень управління персоналом організації у процесі створення ефективної соціально-економічної системи визначає пошук та розробку комп'ютерних програм з моніторингу та економічної діагностики (факторного аналізу) окремо взятого регіону. У реалізації цієї програми задіяна висококваліфікована кадрова інфраструктура.

Тому, в основі японської системи професійного навчання лежить концепція «гнучкого працівника». Її мета - відбір та підготовка працівника не за однією, а принаймні за двома-трьома спеціальностями, а потім підвищення кваліфікації протягом усього життя. Розвиток нових технологій вимагає більш досконалих знань та умінь. Проблема полягає в тому, щоб знайти механізм постійного підвищення кваліфікації всіх зайнятих у процесі переходу від однієї системи необхідних знань та навичок до іншої. Великий недолік програм навчання полягає у відсутності в них економічних та економетричних знань. 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 [7].

Таким чином, японський стиль управління характеризується систематичним навчанням і залученням персоналу в ефективне управління.

Діагностичний аналіз застосовується і для формування кадрової інфраструктури. Рішення про просування працівників нижчих рівнів приймається на основі діагностики, що 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) [136].

На думку економістів-аналітиків, здійснювані фірмою соціальні програми сприяють підвищенню продуктивності праці в інфраструктурі ринку праці, так як звільняють їх від багатьох поточних побутових проблем, що заважають зосередитися на виконанні безпосередніх виробничих завдань. Діагностика в оптимізації управління дозволяє вдосконалювати структуру керованого об'єкта і підвищує його функціональні можливості, що в результаті веде до ослаблення або повного усунення внутрішньосистемних негативних процесів. Цей важливий принцип управління можна сформулювати так: оптимізація управління підвищує ефективність керованої системи. Саме в цьому блоці мають бути реалізовані можливості проведення діагностичного аналізу. Діагностичний аналіз, що має на меті оптимізацію та спрощення складних виробничих систем - необхідна умова для більш ефективного використання постійно зростаючих обсягів інформації, що і визначає прогрес цих систем. В економіці принцип оптимізації управління диктує необхідність скорочення галузевих ієрархічних рівнів управління.

Іншим способом є ротація по службі, коли фахівців різного профілю переміщають терміном від трьох місяців до року з відділу до відділу. Ротація дозволяє ознайомити співробітників з багатьма сторонами діяльності організації, усвідомити необхідність координації та взаємозв'язку відділів [80].

Однією з інноваційних напрямів стала концепція «навчальної організації», проте лише на початку ХХІ століття виникла загальноприйнята модель кардинальної розбудови організації з урахуванням навчання підтримки її конкурентоспроможності. Особливостями інноваційної моделі управління людськими ресурсами є: горизонтальне управління з акцентом формування команди; децентралізована кадрова функція при лінійному менеджменті; інтеграція планування персоналу у систему організаційного планування із

збереженням зворотного зв'язку; інвестиції у людський капітал; розвиток сильної корпоративної культури; балансування поточних потреб організації з інтересами довкілля. При цьому центральними завданнями служби управління людськими ресурсами є проектування та інтеграція стратегії персоналу в організаційну стратегію, концептуальне навчання працівників та розвиток керівних кадрів, а також правове забезпечення трудових процесів.

Висновки до розділу 1

1. Аналізуючи та узагальнюючи концептуальні, теоретико-методологічні засади реалізації механізмів управління персоналом уточнено сутнісні характеристики дефініцій «управління», «публічна служба», «кадрові процеси», «кадри», «персонал».

Управління персоналом є системою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів стосовно створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації.

Охарактеризовано суть категорії «кадри публічної служби», котра являє собою сукупність професійно підготовлених людей, які володіють необхідними навичками та вміннями працівників системи публічної служби, що забезпечують ефективне функціонування державних органів влади та управління.

При цьому, управління персоналом публічної служби окреслено як систему управлінського впливу на працівників державних органів з метою найбільш ефективного використання їх професійних і особистісних здібностей і можливостей, створення умов для ефективної праці та

відпочинку, забезпечення соціального партнерства та ділового співробітництва.

2. Завдяки ґрунтовному комплексному науковому аналізу еволюції розвитку управління персоналом виділено періоди історичного становлення процесу управління персоналом та роль людини в суспільному виробництві: 1) фізіократичний - людина є володарем фізичної сили; 2) раціоналістичний - людина є важливим економічним ресурсом виробничої системи, структурним елементом управлінського процесу; 3) технократичний - в людині цінується професіоналізм, котрий сприяє ефективній трудовій діяльності; 4) гуманістичний - людина є найважливішою складовою організації та суспільства в цілому.

З'ясовано, що в умовах СРСР завдання з управління персоналом в організаціях вирішувалися різними підрозділами, які були структурно роз'єднані та мали різну підпорядкованість. Доведено, що така ситуація призводила до неузгодженості дій під час здійснення процесу управління кадрами. Зауважено, що традиційна система управління персоналом характеризувалася: переважанням вертикальних зв'язків при утрудненості горизонтальної взаємодії; централізацією кадрової функції у руках фахівців функціональних відділів; одностороннім підпорядкуванням кадрового планування директивам плану; націленістю кадрової політики на досягнення компромісу між економічними та соціальними партнерами.

Підкреслено, що структурна перебудова економіки разом зі світовими тенденціями висунули нові вимоги до професійних та особистісних якостей службовців. Збільшення частки розумової, творчої праці, зміна робочої еліти зажадали від працівників освоєння нових знань та вміння адаптуватися до умов праці. Диверсифікація робочої сили за статтю, віком, національністю, освітою викликала необхідність формування полікультурних організацій, співробітники яких повинні були вміти адаптуватися до різних національних та ділових культур. Доведено,

що це призвело до того, що значущість персоналу в організації зростає: з простого виконавця він став стратегічним ресурсом, що також передбачало зміну статусу, структури, функцій та механізму роботи кадрової служби.

З'ясовано, що радянське керівництво приділяло велику увагу організації підготовки кадрів державного апарату управління, вдосконалення системи партійних навчальних закладів, які здійснювали планомірну підготовку кадрів для всіх ділянок партійного і радянського будівництва.

Підкреслено, що незважаючи на всі труднощі, наразі продовжується процес формування нової структури управління людьми, орієнтованої на висококваліфікованих та ініціативних працівників, безперервний процес збагачення знань, розвинені горизонтальні зв'язки, соціальне партнерство, нову організаційну культуру, гнучку систему організації праці.

3. З'ясованого, що у практиці менеджменту розрізняють три системи управління персоналом: американську, японську, європейську. Американська модель стандартів у сфері управління персоналом зорієнтована переважно на досвід управління персоналом. Вона поділяється на три рівні: професіонал у галузі управління людськими ресурсами (PHR); старший професіонал у галузі управління людськими ресурсами (SPHR); професіонал у галузі управління людськими ресурсами міжнародного рівня (GPHR).

Зауважено, що японський стиль управління персоналом характеризується систематичним навчанням і залученням персоналу в ефективне управління. В основі японської системи професійного навчання лежить концепція «гнучкого працівника». Її мета - відбір та підготовка працівника не за однією, а принаймні за двома-трьома спеціальностями, а потім підвищення кваліфікації протягом усього життя.

Встановлено, що загальними тенденціями у процесі реалізації механізмів управління персоналом багатьох зарубіжних країн є: забезпечення ефективності праці публічних службовців за рахунок матеріального стимулювання та нематеріальних заохочень працівників; оцінювання службової діяльності шляхом періодичної (як правило, щорічної) атестації службовців безпосередніми керівниками; застосування соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом; спрямування керівництва на здійснення співпраці персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей; використання принципу колективності в управлінні персоналом; при прийомі на роботу звернення уваги на спеціалізовані знання та професійні навички.

Окреслено особливості інноваційної моделі управління людськими ресурсами якими є: горизонтальне управління з акцентом формування команди; децентралізована кадрова функція при лінійному менеджменті; інтеграція планування персоналу у систему організаційного планування із збереженням зворотного зв'язку; інвестиції у людський капітал; розвиток сильної корпоративної культури; балансування поточних потреб організації з інтересами довкілля. При цьому центральними завданнями служби управління людськими ресурсами є проектування та інтеграція стратегії персоналу в організаційну стратегію, концептуальне навчання працівників та розвиток керівних кадрів, а також правове забезпечення трудових процесів.

Основні результати, отримані в даному розділі, опубліковано в [1, 52].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНИ

2.1. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом у системі публічної служби та особливості формування механізмів його реалізації

Формування публічної служби як відкритої, динамічної соціальної системи вимагає пильної уваги до кадрових процесів, формування кадрового корпусу та розвитку кадрового потенціалу, який є одним із найважливіших факторів, здатних забезпечити ефективність її функціонування.

У сучасних умовах система управління кадровими процесами перебуває в стадії формування. В умовах масштабних політичних, економічних та соціокультурних змін висувуються підвищені вимоги до якості кадрового корпусу. Збільшення чисельності персоналу вимагає пошуку ефективніших технологій його розвитку та раціонального використання. Відсутність науково обґрунтованої кадрової політики у цій сфері призводить до порушення внутрішньо-системних зв'язків, сталої взаємодії між суб'єктами управління, 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 [11].

При цьому, стан управління персоналом у державних органах залишається ще слабо розвиненим, відомі концепції та моделі, що пройшли апробацію у різних структурах поки що не забезпечують ефективне функціонування даної системи.

Удосконалення діяльності органів державної влади неможливо без вирішення питань, пов'язаних з поліпшенням якості персоналу управління і розвитком 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. Однією з головних причин такого становища є недостатній рівень професіоналізму публічних службовців [17]. Це викликано тим, що найбільш кваліфіковані і здатні фахівці через низьку заробітну плату йдуть з публічної служби, в основному - в комерційні структури.

В даний час відсутня єдина система підготовки кадрів публічних службовців всіх рівнів, їх ротації і просування. Не ведеться робота з 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. Кадровий менеджмент не здійснюється, так як працівники відділів кадрів практично повністю позбавлені можливості вести самостійну роботу з кадрами, вони жорстко підпорядковані виборному керівництву державних структур, яке і визначає всі кадрові призначення. Як правило, кадрові переміщення обумовлюються обранням нового керівництва, що позбавляє керівників необхідності і можливості вибудовувати перспективу і стратегію розвитку очолюваних ними структурних підрозділів, породжує конфлікти. При призначенні на посади безумовний пріоритет віддається принципам особистої лояльності, груповим інтересам над міркуваннями професійної і ділової придатності.

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 [123].

До того ж, відбувається зрощування частини державного апарату з окремими комерційними структурами, пряме делегування останніми своїх представників в органи державної влади на вищі посади. В результаті, значна частина публічних службовців за визначенням не в змозі бути носіями ідей «державності». Свою долю і матеріальне благополуччя ця частина державного апарату пов'язує виключно з режимом бюрократичного поділу будь-якого виду ресурсів, пільг, привілеїв і є потужною опозицією процесам демократичного реформування країни.

Інша причина зниження якості роботи органів державної влади пов'язана з відсутністю належного контролю за діяльністю апарату, що сприяє зростанню корупції. При цьому високий рівень корумпованості публічних службовців парадоксальним чином поєднується з їх соціальною незахищеністю. В органах влади часто відсутня персональна відповідальність за прийняті рішення, зберігається система «кругової поруки».

Поширена система колегіальних рішень, перекладання складних питань на заступників, а в разі помилок - пошуку винних на рівні простих виконавців. В результаті відбувається зниження професійного, освітнього і культурного рівня управлінського персоналу, зниження бюрократичної культури, навичок діловодства [112].

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%) [189].

Серед факторів, що впливають на професіоналізм кадрового корпусу слід виділити категорію «мотив» вступу на публічну службу. Аналіз мотиваційних механізмів надходження і перебування в системі державної служби показує, що вони досить суперечливі. 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 відчують 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 [114].

В сучасних умовах управління персоналом державних органів направлено на реалізацію положень державної кадрової політики, закріплених у нормативно-правовій бази 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 характеризує взаємодію внутрішніх суб'єктів управління персоналом різного рівня. 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 [200].

Результати опитування показали, що визначальними критеріями прийому на публічну службу, на думку публічних службовців, є: професіоналізм (73,5%), рівень освіти (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 [43]. У ході соціологічних досліджень виділено такі групи мотивів: матеріальна зацікавленість, що межує з очікуванням особистої корисливої вигоди від роботи у органах влади (1-3 позиції); соціально-статусні очікування від професії публічного службовця (4-6 позиції). Цивільний мотив (служіння суспільству, державі) у громадській думці працівників публічної 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%) [192].

Результати соціологічного дослідження свідчать, що кадровий потенціал в органах публічної служби з низки причин використовується

нераціонально: багато службовців не мають можливості повною мірою реалізувати професійну компетентність. На думку респондентів, сучасній кадровій політиці в органах влади, як і раніше, притаманні такі тенденції: спрямованість на розстановку кадрів за командним принципом.

На думку респондентів, знижують ефективність діяльності органів влади недостатність нормативно-правової бази, відсутність чіткого розмежування повноважень, прав та обов'язків, а також падіння престижу публічної служби.

Дані соціологічного опитування свідчать, що для прояву бюрократичних елементів існують реальні умови в кар'єрному процесі, коли відсутні чіткі критерії об'єктивної оцінки ефективності виконання службових обов'язків, формальне застосування кадрових технологій.

Створення сприятливих умов та психологічного комфорту в кадровому корпусі публічної служби багато в чому пов'язане з проявом індивідуальної ініціативи, при цьому слід зазначити, що стримування ініціативи призводить до бюрократизації їхньої діяльності, а стимулювання – до організаційного розвитку. Зміна умов праці службовців, приведення відповідно до кваліфікації працівників та професійних вимог, що висуваються до службовців, дозволить значно оптимізувати кадрові процеси на муніципальній службі. Половина опитаних зазначила, що їхні професійні знання та вміння затребувані лише частково, не повною мірою створено умови для самореалізації.

На основі проведеного аналізу стану кадрового складу публічних службовців приходимо до таких висновків: створення нових муніципальних утворень та формування їх органів призвело до значного зростання чисельності публічних службовців та як наслідок актуалізується проблема підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів публічної служби; рівень освіти публічних службовців найчастіше відповідає кваліфікаційним вимогам, необхідним для заміщення посад на

державній службі; необхідна розробка концепцій публічної кадрової політики; управління кадровими процесами в публічній службі як соціальне явище потребує організації, забезпечення та постійного вдосконалення, тому назріла необхідність пошуку сучасної управлінської парадигми та раціоналізації практики управління кадровими процесами.

Удосконалення діяльності кадрових служб передбачає перегляд їх місця та участі у організаційному середовищі управлінської структури. У зв'язку з чим актуалізується необхідність підвищення їхнього статусу, розширення функцій, реорганізації структур [215]. Проте, незважаючи на об'єктивну необхідність зазначених перетворень, процеси реорганізації кадрових служб органів державної влади йдуть, на нашу думку, недостатніми темпами. Аналіз, проведений автором, показав, що фахівці-кадровики державних органів влади ставляться з недовірою до необхідності структурно-функціональних змін у їхніх кадрових підрозділах.

Аналіз складу кадрів публічної служби свідчить про назрілу необхідність зміни принципів управління публічною службою, застосування науково обґрунтованої кадрової політики у органах влади. 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 [22]. По-друге, створення інформаційної бази, яка б підвищувала оперативність, ефективність управління людськими ресурсами, можливість прогнозування та моделювання розвитку кадрових процесів.

Виділимо типові помилки при організації служб управління персоналом. Так, у складі кадрових служб, як і раніше, переважають фахівці, які мають непрофільну освіту (вважається, що робота кадровика не потребує спеціальної підготовки). Кадрову службу наділяють мінімальним набором функцій, необхідним лише підтримки

функціонування традиційного механізму управління організацією. До обов'язкового мінімуму входять такі види діяльності: документальне оформлення трудових відносин; аналіз ринку праці та підбір кадрів; оцінка персоналу під час випробувального терміну, під час роботи після укладання трудового договору; адаптація персоналу та його навчання; нормування праці; планування кількості робочих місць; вибір системи оплати та мотивації праці; керування дисципліною [66].

У розпорядженні кадрової служби немає чіткої програми розвитку персоналу. Іноді це пов'язано з відсутністю програми розвитку організації в цілому, складовою якої вона є. Відсутність стратегії розвитку персоналу призводить або до розкиданості планів, або концентрації кадрової служби лише на оперативній роботі.

Служба персоналу немає необхідних матеріально-технічних умов результативної роботи: відсутня сучасна оргтехніка, не оновлюється правова і довідкова інформація, не виписуються спеціалізовані періодичні видання [180].

До цих пір залишається ключовою проблемою навчання і підготовка як майбутніх, так і фахівців і керівників, які вже відбулися, яким потрібні не тільки професійні знання, а й конкретні навички в галузі управління персоналом.

Керівники управління персоналу та структурних підрозділів державних структур слабо відстежують перспективи роботи з кадрами, не завжди усвідомлюють необхідність системної роботи з кадрами, слабо володіють сучасними кадровими технологіями. У практику роботи керівників структурних підрозділів повільно впроваджується аналітика інформаційного забезпечення роботи з кадрами. Кадрові служби не є аналітико-інформаційним, методично-координуючим центром розвитку та раціонального використання потенціалу кадрів державної служби, управлінням кар'єри 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 [113].

В даний час проблема впровадження єдиної системної кадрової політики в органах влади виступає вирішальним фактором подолання негативних процесів в економіці та соціальному житті країни, так як влада здатна ефективно управляти, забезпечуючи стабільність і відродження колишньої могутності держави, створювати сприятливі умов для життя його громадян, відкривати нові можливості для розвитку людського потенціалу України. Будь-які державні рішення втілюють в життя конкретні люди і від того, наскільки вони професійні, незалежні і порядні, наскільки вони віддані інтересам своєї країни, наскільки порівнюють труднощі сьогодення громадян України зі своїми власними проблемами, залежить «якість» влади, її здатність до позитивних перетворень, готовність служити суспільству [140]. У зв'язку з цим, на думку автора, основною метою кадрової політики має бути забезпечення нормального функціонування органів державної влади на основі формування ефективної системи управління кадрами. При цьому кадрова політика повинна реалізовуватися шляхом проходження встановленим принципам, правилам, нормам і обмеженням внутрішніх і зовнішніх взаємин публічних службовців.

Названі вище прояви труднощів, що виникли перед службами управління персоналом, можуть бути віднесені до п'яти основних проблемних груп: проблеми, пов'язані з суб'єктом управління персоналом,

розумінням завдань та підходом до діяльності служб управління персоналом; проблеми, пов'язані з об'єктом управління персоналом, розумінням ролі та характером відтворення персоналу; проблеми управління соціальними системами; структурні проблеми ринків робочої сили; глобальні проблеми у зовнішньому середовищі; економічні, правові, політичні проблеми [162].

Таким чином, формування, розвиток та функціонування персоналу державної цивільної служби, постійне її реформування, структурні зміни, недосконалість нормативної бази, відсутність єдиної державної кадрової політики та механізмів її реалізації не сприяють підвищенню престижу державної служби, а скоріше перешкоджають залученню до державних органів висококваліфікованих спеціалістів.

Відсутність єдиної та сформованої на наукових засадах системи управління персоналом, слабка розробленість кадрових технологій та суб'єктивні трактування їх різними органами влади, відсутність соціальних та правових гарантій негативно позначаються на персоналі державної служби.

2.2. Аналіз сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України

Для сучасної України проблема професіоналізму та компетентності кадрів у публічній службі продовжує залишатися вкрай актуальною. Відсутність концепції та наукових рекомендацій щодо радикального оновлення як самого механізму функціонування публічної служби так і її кадрової складової не дозволяє сподіватися на можливість зміни існуючої практики застосування кадрових технологій. Необхідний системний, комплексний підхід до формування та розвитку професійного потенціалу

публічної служби. Заходи, котрі вживаються органами державної влади, без належного наукового супроводу процесу інноваційних перетворень шляхом якісного оновлення кадрового потенціалу, призводить до посилення екстенсивних тенденцій його розвитку, заміни принципів радикального оновлення методами збереження та примноження старих стереотипів організації кадрової роботи.

До того ж, наукову актуальність і практичну значимість цієї проблеми посилює та обставина, що кадрова технологія забезпечення публічної служби поруч із системами правових та організаційних інститутів є однією з основних її складових.

На сьогоднішній день, технології управління мають забезпечувати цілісність впливу на поведінку людини, створювати сприятливе управлінське середовище, підвищувати організованість, дисципліну, зміцнювати ставлення персоналу до трудової діяльності відповідно до цілей управління. Варто зауважити, що кадрові технології виступають складним комплексом засобів і методів впливу на персонал організації з метою досягнення необхідного керівництву результату. Одночасно це і засоби управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують реалізацію функцій та завдань організації. У свою чергу, обґрунтування та апробація на практиці кадрових технологій з позиції ефективного, комплексного використання може дати максимальний ефект, виступатиме інструментарієм побудови раціональної системи відбору та оцінки кадрів [25].

Під кадровими технологіями в публічній службі, в контексті нашого дослідження, ми будемо розуміти систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації [53].

На основі структурно-функціонального підходу ми пропонуємо кадрові технології в публічній службі розділити на 3 групи: технології, що

забезпечують отримання персональної інформації про працівників; технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору; технології, що забезпечують можливості персоналу (підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток).

В контексті розгляду даного питання варто визначити основні проблеми у використанні кадрових технологій. До них належить: недостатня організація проведення професійного навчання державних службовців, неефективне використання інституту стажування кадрів, формування кадрового резерву та технології конкурсного відбору (додаток В); невизначеність перспектив кар'єри кадрів. З урахуванням цих проблем основними завданнями застосування кадрових технологій у системі публічної служби є підвищення кваліфікації працівників кадрових служб за допомогою професійної підготовки та перепідготовки кадрів; впровадження у практику роботи органів публічної служби нових кадрових технологій; формування системи стимулювання праці державних службовців; підвищення престижності публічної служби та вибудовування норм корпоративної культури.

Ми припускаємо, 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 [61]. Очевидно, наслідком неефективності застосовуваних кадрових технологій у системі публічної служби є: недостатнє освоєння публічними службовцями сучасних технологій управління, не сформованість мотивів кар'єрного зростання, саморозвитку; відсутність інноваційних методів, критеріїв та технологій кадрової роботи, що дозволяють об'єктивно оцінити можливості,

професіоналізм, перспективність публічних службовців, включених до кадрового резерву, точної діагностики кадрових проблем; не достатня кваліфікація фахівців кадрових служб; недосконалість системи матеріального та морального стимулювання, що дозволяє залучити на державну службу молодих, талановитих та перспективних працівників.

Для усунення негативних тенденцій в сфері управління персоналом, нами розроблено модель технологізації управління кадрами, що є науково обґрунтованою послідовністю прийняття кадрових рішень з метою досягнення стратегічних цілей органів державної влади. На нашу думку, цей процес повинен включати шість взаємопов'язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний, організаційний та оціночний. Попередній етап має бути пов'язаний із формуванням концепції кадрових технологій. Діагностичний етап повинен включати моніторинг роботи. На прогностичному етапі має здійснюватися постановка мети формування резерву управлінських кадрів та розвитку персоналу. Методичний етап повинен передбачати вибір методів відбору, підбору та розвитку персоналу. На організаційному етапі має визначатися механізми впливу на персонал, реалізуватися планування та контроль. Оціночний етап повинен зводитися до аналізу та аудиту кадрового потенціалу [143].

Таким чином, запропонована модель технологізації управління кадрами передбачає використання механізмів, у яких системно взаємодіють управлінські, кадрові та освітні технології, створені задля підвищення професіоналізму та компетентності публічних службовців.

На наше переконання, технологізація управління кадрами дозволить, по-перше, зафіксувати перелік оптимально необхідних функцій, процедур, операцій та дій, що забезпечують розвиток та вдосконалення сучасних кадрових технологій; по-друге, забезпечити стандартизацію кадрових технологій, зниження витрат за підготовку кадрів, скорочення часу

виконання окремих завдань, і, по-третє, підвищити рівень управлінської культури.

На нашу думку, концепція розвитку кадрових технологій у публічній службі, повинна включати систему та технології управління процесом формування та раціонального використання кадрів органів державної влади. Методологія управління персоналом має передбачати аналіз соціально-правового статусу персоналу органів державної влади як об'єкта управління, процесу формування поведінки публічних службовців, що відповідає стратегічним цілям та завданням 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 [2]. У зв'язку з цим, ми пропонуємо впровадити у практику інноваційну внутрішньоорганізаційну технологію розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців, керівників підприємств, установ та осіб, котрі перебувають у кадровому управлінському резерві.

Зміст розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців має полягати у: науково-обґрунтованій постановці цілей розвитку та вдосконалення професійних компетенцій кадрів, формуванні кадрового забезпечення реалізації реформи державних органів; розробці комплексу заходів щодо досягнення поставлених цілей; координації дій усіх виконавців; комплексному ресурсному забезпеченні програмних цілей. Ми вважаємо, 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 [56]. З іншого

боку, технологія включатиме ряд ключових процедур, що сприяють вибору оптимальних форм і методів навчання кадрів, формування критеріїв оцінки професійного розвитку та навчання кадрів для роботи за новими стратегічними напрямками діяльності органів державної влади.

Як один з головних принципів успішної реалізації стратегії нами визначено принцип систематичної підготовки кваліфікованих кадрів, здатних не лише виконувати окремі функції, а й вирішувати 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 [178]. Повинні бути підготовлені навчальні посібники, у яких на місцевих матеріалах повинні пояснюватися загальні принципи стратегічного планування та стратегічного мислення. 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 [28].

Переходячи до розгляду основних напрямів та механізмів реалізації інноваційної внутрішньоорганізаційної кадрової технології, слід зазначити, що в системі публічної служби професійний розвиток та навчання має являти собою комплексний безперервний процес. Управління цим технологічним процесом має починатися з визначення потреби, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних функціональних обов'язків та стратегічних завдань.

На основі аналізу виявлених потреб управління персоналом кадрова служба повинна формувати специфічні цілі програми навчання. Ми

припускаємо, що цілі професійного навчання мають бути конкретними та специфічними; орієнтованими на отримання практичних навичок; піддаватися оцінці - бути вимірjuвальними. Після завершення циклу навчання необхідно підбити підсумки виконання програми, а також використовувати ці результати при подальшому плануванні всередині організаційних технологій професійного навчання публічних службовців [16].

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 [36]. Методологія розробки програми передбачає визначення її змісту та вибір методів професійного навчання. При виборі методів навчання управління персоналом – кадрова служба має, перш за все, керуватися їхньою актуальністю та ефективністю з точки зору отримання нових знань. При цьому необхідно враховувати такі принципи: актуальності (те, про що говорить лектор під час навчання має мати пряме відношення до професійної діяльності публічного службовця, до проблем стратегії соціально-економічного розвитку територій), участі («учні» повинні брати активну участь у навчальному процесі та безпосередньо використовувати отримані нові знання та навички на практиці), повторення (допомагає новому закріпитися в пам'яті і перетворює набуті навички на звичку, а згодом на дії), зворотного зв'язку (необхідно постійно надавати інформацію про те, наскільки вони просунулися вперед. Наявність такої інформації дозволить «учням» скоригувати свою професійну діяльність задля досягнення високих результатів управління соціально-економічними процесами), контролю, тобто технології реалізації програми в органі державної влади. Оцінка

програми має здійснюватися за такими критеріями: доречність – доцільність, виконуваність, стійкість розвитку та навчання кадрів [73].

До того ж, необхідно розробити програму «кадри публічної служби». Інноваційний підхід програми має полягати в ідеї комплексного використання всіх кадрових технологій, що застосовуються у системі публічної служби. Основними завданнями програми мають бути: формування професійно компетентних кадрів, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання економічного та соціального розвитку країни; удосконалення організаційної структури управління; забезпечення матеріального та інформаційного середовища для ефективного виконання кадрами своїх посадових обов'язків; підвищення престижу публічних служб; розвиток корпоративної культури [223].

Щоб розкрити і виявити потенціал публічних службовців, нами передбачено подальше використання технологій проектного управління, причому не як разового способу вирішення завдання, а як ефективної технології, що передбачає створення робочих груп із представників різних структурних підрозділів, які займають різні посади – керівників і фахівців. У робочій групі потрібно визначити керівника з-поміж підлеглих, який організовуватиме роботу з вирішення проблеми. Таким чином, цей службовець набуде управлінських навичок, апробує свої знання на практиці, а організатор проекту перевірить його лідерські якості. Результати цілеспрямованого спостереження повинні фіксуватися і потім враховуватись при кадрових змінах у структурі державних органів.

Програмою передбачено організацію стажування викладачів університетів, які читають курси з управлінських спеціальностей, на базі державних структур. З іншого боку, значний ефект управління можуть дати передбачені стажування муніципальних кадрів в університетських лабораторіях і суб'єктах господарювання міста [198].

Особливу роль в процесі добору кадрів відводиться припливу молодих фахівців до роботи у системі публічної служби. Програмними заходами передбачено організацію конкурсів молодих вчених, студентів присвячених управлінню міським господарством. Підсумком заходів, вкладених у підвищення професійної компетентності, має стати формування кадрів, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання економічного та соціального розвитку країни.

Передбачено вдосконалення регламентації діяльності кадрів, створення системи наукової організації праці публічних службовців. Так, регламентація діяльності має здійснюватись за двома напрямками. 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 [64]. Створення системи наукової організації праці передбачає, зокрема, атестацію кожного службовця (додаток Г), а також хронометраж робочого дня з метою реалізації принципу ергономічності та виключення простоїв та дублювання у роботі.

Крім соціальних гарантій, запропоновано ідеологічне забезпечення заходів корпоративної культури, що включає соціальні, символічні, моральні аспекти, наприклад, підготовку та прийняття кодексу честі публічного службовця.

Таким чином, результатом виконання програми має стати реалізація стратегії розвитку управлінських кадрів, формування нового типу публічного службовця з широким кругозором, креативним мисленням, компетентного, здатного не тільки діяти за зразком, а й пропонувати нові інноваційні моделі дії в умовах реформування органів державної влади, світової фінансової кризи.

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 [117]. Нам видається, що необхідно змінювати підходи до формування та підготовки резерву кадрів, підвищувати його дієвість за рахунок більш ретельного відбору, удосконалювати практику та механізми поповнення складу резерву кадрів на державні посади за рахунок високопрофесійних господарських керівників, працівників фінансово банківських структур та молодих вчених й спеціалістів, які працюють у комерційних структурах, вищих навчальних закладах.

Таким чином, під час проведення відкритої кадрової політики та формування кадрового складу публічної служби пріоритетними є такі напрями. По-перше, застосування сучасних кадрових технологій проходження публічної служби, включаючи методи та способи розміщення, ротації, мобільності, службового просування кадрів. Створення повноважень в органах державної влади кар'єрного зростання публічних службовців, сприяння та посадовому просуванню на конкурсній основі. Створення ефективного механізму відбору на публічну службу. Апробації та впровадження системи пошуку та відбору в апарати органів державної влади найбільш гідних кандидатів, компетентних та креативних спеціалістів на основі принципу рівності доступу громадян до публічної служби. Впровадження у практику роботи державних органів сучасних кадрових технологій оцінки персоналу. Таких, як проведення конкурсів, атестації, кваліфікаційних іспитів.

По-друге, планомірне оновлення кадрового складу публічної служби шляхом залучення на публічну службу найбільш кваліфікованих фахівців, які мають досвід роботи на підприємствах, в установах, бізнес-структурах. Здійснення на конкурсній основі ротації кадрового складу шляхом

Авербух С.М. переходу публічних службовців з однієї посади на іншу в межах однієї структури, або перехід з одного органу в інший. Формування кадрового резерву на конкурсній основі та його ефективне використання [35].

По-третє, удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців. Вона включає професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування відповідно до сучасних навчальних програм та методик професійного навчання 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 [27].

По-четверте, підвищення соціального статусу державних службовців. Зростання престижу та авторитету публічної служби шляхом запровадження у практику роботи державних органів дієвих механізмів стимулювання, правового та соціального захисту, підвищення відповідальності публічних службовців за одержану справу, результати роботи. Підвищення ролі та престижу кадрових служб у системі публічної служби. Впровадження інформаційно-аналітичного та документаційного забезпечення кадрової роботи.

Зауважимо, що застосування кадрових технологій у публічній службі має здійснюватися на нормативній правовій основі, що надає їм легітимності. З одного боку, це означає, що дії керівників та спеціалістів служб управління персоналом щодо застосування та використання результатів кадрових технологій суворо регламентуються. З іншого, зміст кадрових технологій має бути доступним і зрозумілим тим, стосовно кого вони застосовуються. Крім того, кадрові технології не повинні порушувати права людини, утискати особисту гідність, призводити до отримання та розголошення інформації, яка не має відношення до

виконання її обов'язків, у тому числі й стану здоров'я. У зв'язку з чим право на застосування кадрових технологій повинні мати ті, кому це зобов'язаний, і хто має для цього достатню кваліфікацію [216].

Нормативне закріплення порядку використання результатів кадрових технологій і для практики управління персоналом має велике значення. Воно впорядковує використання цих результатів; підвищує рівень довіри персоналу до кадрових технологій; зменшує можливості суб'єктивізму у їх застосуванні; є мотивуючим фактором на професійний розвиток та кар'єрне зростання персоналу. Найважливішими технологіями в контексті впровадження системи управління персоналом у муніципальній службі є технології відбору кадрів, технології адаптації, мотивації, оціночні технології та технології професійного розвитку персоналу.

Оцінка публічних службовців вважається однією з найважливіших компонентів управління, оскільки лише знання, вміння та навички людей, їх узгоджені дії можуть забезпечити досягнення цілей організації. 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 посади публічної служби [182].

Атестація, що використовується для оцінки публічних службовців є технологією систематичної формалізованої оцінки відповідності діяльності конкретного працівника стандарту виконання роботи на даному робочому місці на даній посаді. Професійна оцінка акумулює результати роботи конкретного працівника за певний період.

Дуже важливо 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 [188].

На наш погляд, при впровадженні оціночних технологій необхідно дотримуватись наступних вимог до процедури проведення оцінки: об'єктивність (незалежність від іншої думки), досягається за рахунок залучення кількох експертів, всебічності оцінки та використання практичних та тестових завдань. Службовець оцінюється за весь встановлений звітний період (або з моменту працевлаштування, або з моменту проходження останньої атестації або за останній рік роботи); достовірність, коли документи, які використовуються при діловій оцінці (характеристика керівника, звіт про виконану роботу) складаються на основі конкретних результатів практичної діяльності. За їхню достовірність відповідальність несе керівник структурного підрозділу публічної служби; орієнтація на перспективу, коли результати оцінки використовуються при плануванні кар'єри та формуванні внутрішнього кадрового резерву, а також при прийнятті управлінських рішень (посадові переміщення, зміна обов'язків тощо); доступність інформації про критерії та результати оцінки; зрозумілість - всі оцінювані повинні бути заздалегідь ознайомлені з цілями, завданнями ділової оцінки, рішеннями, які можуть бути прийняті за результатами оцінки, критеріями, за якими здійснюється оцінка [53].

Планування та підготовка оцінки починається з моменту працевлаштування або з моменту переведення службовця на нову посаду та закінчується призначеною та узгодженою датою проведення оцінки менеджером з розвитку персоналу з керівником оцінюваного службовця та членами 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 ротацию 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 [117].

За результатами оцінки персоналу, як було зазначено вище, визначається потреба навчання кожного конкретного службовця і всієї організації в цілому. Проблема відбору публічних службовців має вирішуватися лише шляхом оцінки професійної придатності, кваліфікації та особистої трудової віддачі (за принципом професійної майстерності). Значне поліпшення якості кадрового складу можливе лише за наявності багатосторонньо підготовлених, ретельно відібраних службовців. Треба зробити привабливою кар'єру службовця для творчих людей за допомогою відповідної кадрової політики (забезпечення кар'єрного зростання, підвищення платні, посилення демократизму 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 [85].

Реалізація кадрової політики в державних органах пов'язана із застосуванням наукових методів оцінки діяльності публічних службовців, правильним визначенням їхньої придатності та перспектив розвитку. Оцінка співробітників - інтегральна частина всієї кадрової політики публічної служби, метою якої є використання професійних можливостей

публічних службовців. Ця мета досяжна через надання кожному роботи відповідно до його здібностей та кваліфікації. Оцінка праці - одна з важливих функцій з управління персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи керівником або спеціалістом. Вона характеризує їх здатність безпосередньо впливати на діяльність будь-якої виробничої чи управлінської ланки. 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 [158].

При проведенні атестації публічних службовців спочатку оцінюються результати, отримані службовцям на виконуваній їм посаді. Ця оцінка включається до загальної оцінки його придатності та застосовності, заснованої на прогнозі щодо очікуваних результатів праці при службовому просуванні. Аналізуючи діяльність службовця, необхідно оцінити, поруч із досягнутими ним результатами, і його роботи, здатність планувати, готовність до співробітництва з колегами, зв'язку з громадськістю. Крім того, слід включити в оцінку такі якості як інтелектуальний потенціал, фізичний стан, готовність взяти на себе відповідальність, здатність до керівної діяльності.

До недоліків атестації публічних службовців відносимо відсутність системи описів вимог до посади, що дозволяє дати всебічну, повну і об'єктивну оцінку того кого атестують. Характеристика службовця має містити всебічну, повну та об'єктивну оцінку професійних, ділових та особистісних якостей працівника, показники результатів його діяльності за попередній атестаційний період. Виправдано, коли оцінка службової діяльності публічного 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 [99]. При цьому беруться до уваги професійні знання службовця, досвід роботи, підвищення кваліфікації та перепідготовка, а щодо відповідної групи посад – організаторські здібності. Відсутність єдиних механізмів атестації у системі публічної служби призводить до неефективного використання кадрового потенціалу.

Отже, в умовах високої інноваційності соціального середовища та темпоральності соціальних змін потрібне коригування методів і технологій управління найважливішим організаційним ресурсом державних структур - кадрами, наповненні використовуваних у кадровій роботі технологій новим змістом, що забезпечує їх інкорпорованість зі стратегічним підходом до управління, пошуком ефективних моделей взаємодії з соціальним середовищем.

Кадрові технології передбачають технологізацію управління кадровими процесами. Суть полягає в націленості на підвищення ефективності кадрових процесів завдяки тому, що по-перше, спрощуються традиційні функції, пов'язані з вирішенням поточних, повсякденних завдань, завдяки формулюванню їх у термінах приватних кадрових технологій (відбору, оцінки, атестації, ведення особистих справ) вимагає менших витрат сил та коштів, а головне - мінімізує можливі помилки та випадкові збої. По-друге, нові напрями діяльності кадрових служб (прогнозування потреби у кадрах, переорієнтація на розвиток персоналу) завдяки технологічному опрацюванню значно простіше вбудувати у загальний план роботи (у вигляді послідовності певних дій із заздалегідь заданим результатом та у взаємозв'язку з іншими напрямками діяльності) [117].

Технологізація управління кадровими процесами є одним з ключових факторів ефективності публічної діяльності, де ключову роль

відіграє професіоналізм керівників, котрі володіють сукупністю знань про способи та засоби проведення виробничих процесів, а також самі процеси, при яких відбувається якісна зміна об'єкта, що обробляється. Управління персоналом публічної служби як вид професійної діяльності передбачає комплексне використання кадрових технологій, що забезпечує цілісний вплив на поведінку службовця, створення сприятливого управлінського середовища, організованості, дисципліни, довіри, упорядкованості організаційних відносин, зміна ставлення персоналу до трудової діяльності відповідно до мети публічного управління.

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

2.3. Оцінка дієвості (стану) та основні принципи побудови мотиваційної стратегії управління персоналом в сучасних умовах

Глибокі соціально-економічні перетворення, котрі відбуваються в нашій країні зачіпають мотиваційну сферу всіх соціальних груп працівників, роблять актуальним питання пошуку нових способів регулювання трудової поведінки. В умовах реальної самостійності організацій у виборі засобів та методів трудової мотивації виникла об'єктивна необхідність у розробці сучасної концепції мотиваційного управління, що відповідає цілям, умовам, особливостям та можливостям організації.

В якості основних напрямів вивчення мотивації до трудової діяльності з позиції управлінського підходу ми пропонуємо наступні: переорієнтація досліджень мотивації на практику управління персоналом

Авербух С.В.
організації; конкретно-практичне використання теорій мотивації для підвищення ефективності праці; розмежування впливів на трудову мотивацію факторів макро- та мікро- рівнів; вивчення динаміки мотивів до праці на тлі змін у економічній системі суспільства; виявлення тих методів та способів мотивації конкретних категорій працівників, які перебувають у компетенції керівництва організації; пошук контрольованих та керованих на рівні організації мотиваційних факторів; вивчення раціонального початку трудової мотивації, її обмінного характеру, побудованого на правилах симетрії, гарантованості та кількісного еквівалента; детальний розгляд економічних важелів, заохочувально-стимулюючої мотивації та ролі грошей як універсального мотиватора [81].

При розгляді мотиваційного управління персоналом ми виходили з наступних теоретичних уявлень про природу та сутність трудової мотивації. Мотивація до праці - складний процес, що формується під впливом численних елементів: потреб, мотивів, цілей, стимулів, мотиваційних чинників, управлінських впливів, соціально-економічних умов.

Дуже тісно пов'язана мотивація з такими поняттями, як стимулювання, ставлення до праці, задоволеність працею. У сучасних роботах та дослідженнях, присвячених вивченню трудової мотивації, не існує єдиної думки щодо визначення даних категорій, їх взаємозв'язків та впливу на мотивацію людини. Щоб у подальшому було зрозуміло, який сенс ми вкладаємо в ці категорії та яке місце відводимо їм у процесі формування та розвитку мотивації до праці, визначимо основні з них та механізми їхньої "участі" у мотиваційному процесі. Ключовим для цілей нашого дослідження є поняття мотивації працівників до трудової діяльності. У даному випадку під мотивацією розуміється процес спонукання людини до діяльності задля досягнення певних цілей [177]. Під трудовою мотивацією ми розумітимемо сукупність всіх видів

спонукань працівників до трудової діяльності, спрямованої досягнення цілей організації [219]. Загальноприйнятим є визнання потрібного характеру мотивації, коли мотивація сприймається як процес задоволення потреб. Більшість західних авторів надають не менше значення цілям, вважаючи, що мотивація спирається на дві категорії: потреби, що діють всередині індивіда, та існуючі у зовнішньому середовищі цілі, яких він прагне.

На наш погляд, для мотиваційного управління персоналом важливим є розуміння того, що рівень мотивації має бути оптимальним. На думку В. Врума надмірна мотивація може негативно позначатися на якості трудової діяльності. Він запропонував гіпотетичне співвідношення між рівнем мотивованості та ефективністю трудової діяльності. Можливе пояснення цієї залежності полягає в тому, що дуже високий рівень мотивації та гостре бажання досягти певної мети можуть викликати хвилювання, перезбудження, нетерпіння, що призводять до частих помилок та ігнорування корисної інформації [221].

Для формування загальнотеоретичної концепції управління персоналом на основі мотивації важливим є питання про роль задоволеності працею у взаємозв'язку "трудова мотивація - трудова активність". Досі досить поширеною є помилка про те, що задоволеність працею є одним із основних мотиваційних показників і що зростання задоволеності працею має автоматично призводити до підвищення його мотивації. Такий підхід означає, що під основним завданням мотивації персоналу мається на увазі пошук засобів підвищення його задоволеності роботою. Хоча жодної прямої залежності між цими двома категоріями не існує, мотивація трудової діяльності традиційно розглядається у зв'язку із задоволеністю працею.

Мотиваційне управління персоналом має на увазі управління трудовою діяльністю на основі формування мотивів працівників до

високопродуктивної праці. Воно спрямоване на збільшення ефективності праці шляхом впливу на мотивацію. Мотиваційне управління має важливе значення у розкритті виробничого потенціалу персоналу, оскільки цей потенціал реалізується лише за належної мотивації. Воно займає центральне місце у системі соціально-психологічних методів управління персоналом [217].

Мотивація – одне з основних завдань управління персоналом. Необхідність мотиваційного управління та спонукання людей до продуктивної праці виникає у зв'язку з тим, що сам факт найму відповідного працівника ще не гарантує, що трудові функції виконуватимуться їм належним чином. Робоча сила - це особливий вид товару [34]. Тому для забезпечення необхідного рівня трудової активності людини він повинен бути мотивований до неї - винагородою, заохоченням, натхненням, визнанням, зовнішнім контролем, дисципліною, змаганням, можливістю просування залежно від ефективності кожного з цих факторів у конкретних умовах. У контексті управління персоналом мотивація виступає одночасно як універсальний метод, стратегія та функція менеджера.

Мотивацію персоналу можна представити не тільки як спосіб чи метод управління, а й як його загальну стратегію, диктуючу необхідність обліку мотивації після ухвалення будь-яких управлінських рішень [84]. Останнім часом спостерігається збільшення інтересу до трудової мотивації на Заході в теоретичному та практичному плані. У сучасних теоріях та методах мотивації робляться спроби диференційованого підходу до різних категорій персоналу.

Важлива роль відводиться ситуаційності мотиваційного управління, тобто визнання того, що ефективність мотивації пов'язані з конкретною ситуацією. Чимале значення надається пошуку прикладного використання принципів мотивації: при побудові мотиваційних стратегій організації,

Авербух С.М. виборі системи, структури, рівня та форми оплати праці, створенні систем винагороди за результатами трудової діяльності [18].

У той же час, на жаль, більшість керівників не розглядають сьогодні мотивацію як одну з основних своїх функцій: багато проблем, що виникають при мотивуванні персоналу до праці вирішуються стихійно або інтуїтивно, без розробки цілісних програм і стратегій мотивації персоналу. Грамотне застосування різноманітних нематеріальних стимулів та пов'язаних із ними мотиваційних стратегій є неосвоєним більшістю державних структур. Мало використовуються і такі напрями, як удосконалення змісту праці та проектування мотивуючих робочих місць (що можливо навіть щодо простих видів робіт) [37].

В умовах обмеженості фінансових ресурсів важливого значення набуває ефективність системи матеріального стимулювання, її грамотна організація відповідно до новітніх рекомендацій мотиваційної теорії, винагорода лише реальних результатів праці та трудової поведінки, що відповідає організаційним цілям. Чинним рішенням може виявитися і переорієнтація керівництва на моральні заохочення, задоволення потреб співробітників у визнанні, соціальної та професійної значущості, формування у них почуття команди. Питання, наскільки реально керівник може формувати у своїх підлеглих мотиви до праці та які конкретні методи при цьому існують, є ключовим для концепції мотиваційного управління.

Універсальні принципи мотивації персоналу, що рекомендуються різними авторами, мають дуже багато спільного і можуть бути зведені в одну схему, основу якої складуть: диференційований підхід до різних категорій працівників та, по-можливості, до кожного підлеглого окремо; визнання індивідуальних відмінностей у потребах працівників та максимально допустима індивідуалізація винагород, режиму роботи та проектування робочих місць; застосування широкого спектра стимулів;

залучення працівників до прийняття рішень - постановці трудових цілей, вибору пакета додаткових пільг, режиму роботи тощо; делегування відповідальності та повноважень; взаємозв'язок виконання роботи та винагороди: всі винагороди повинні бути обумовлені виконанням роботи, працівники повинні усвідомлювати справедливість співвідношення між витратами своєї праці – досвідом, здібностями, знаннями, трудовими зусиллями – та одержуваними винагородами; використання цілей та зворотний зв'язок: перед працівниками повинні стояти конкретні цілі і вони повинні отримувати інформацію про просування до них; облік впливу на працівника трудової групи та соціального оточення; необхідність знання теорії мотиваційного управління: мотивація - дуже складне явище, і тому при прийнятті навіть найпростішого управлінського рішення, що стосується цієї області, необхідно враховувати положення декількох теорій одночасно; вміння правильно вибирати адекватні ситуації мотиватори та оцінювати результати їх застосування [97].

Найбільш популярними у західному менеджменті управлінськими стратегіями мотивації персоналу є: модифікація організаційної поведінки, збагачення праці та реорганізація робочого місця, управління через співучасть, управління цілями, створення альтернативних режимів роботи. Залучення працівників до управління організацією має важливе мотиваційне значення. По-перше, участь у прийнятті рішень збільшує зацікавленість працівників у їх реалізації. По-друге, залучення до управління може служити для частини персоналу значною внутрішньою винагородою, що робить його роботу більш цікавою та змістовною, формуючи емоційну залученість.

Як показують дослідження, це особливо важливим є для молодих працівників і працівників котрі мають вищу освіти. Участь працівників в управлінні має ряд інших підстав. Робота на кожному окремому робочому місці стає дедалі складнішою і комплексною, і найчастіше керуючі знають

про її характерні риси не так добре ніж виконавці [160]. Взаємозалежність між людьми, що працюють на різних ділянках, робить необхідним впровадження консультацій з питань, що стосуються спільних інтересів.

Серед інших мотивуючих характеристик управління через співучасть можна назвати такі: зниження владних функцій керуючого як засобу зовнішнього контролю та посилення його ролі як помічника та консультанта, інтеграція планування та виконання, відданість персоналу цілям організації, свобода працівника у виборі коштів та методів виконання виробничого завдання, стимулювання самою роботою, внутрішній контроль та саморегуляція.

Однак управління через співучасть доречно далеко не в кожній організації та не в кожному підрозділі. Для того, щоб дана стратегія мотивації персоналу була ефективною, необхідні певні умови: для участі в управлінні працівники повинні мати необхідний для цього запас часу; питання для прийняття спільних рішень мають торкатися інтересів персоналу; працівники повинні мати ряд необхідних якостей - певний інтелектуальний рівень, технічні знання, вміння вести діалог; участь працівників в управлінні має підтримуватися та заохочуватись організаційною культурою [132].

Ми переконані в тому, що при виборі та реалізації методів трудової мотивації необхідно враховувати мотиваційні особливості та потреби різних категорій персоналу. Для мотиваційного управління дуже важливий той факт, що структура мотивів праці, їх значущість та вплив змінюються у кожній соціально-професійній групі. Чималу роль відіграють і статеві показники. Тому одне з актуальних завдань - розробка типології стійких мотиваційно-потребових структур, властивих різним категоріям працівників залежно від статі, віку, рівня освіти та кваліфікації, розміру доходу, змісту роботи та ін. Мотиви трудової діяльності дуже різноманітні й індивідуальні. Завдання керівника полягає в організації праці великої

кількості людей і забезпеченні такої системи мотивації, яка з одного боку була б здатна зацікавлювати у праці кожного з них, а з іншого - бути легко керованою та узгоджувати цілі організації з цілями її працівників.

Кожен із існуючих способів мотивації персоналу має межі застосування та орієнтований на конкретні умови та конкретні категорії працівників. Немає і може бути універсального способу мотивації працівників, однаково ефективного для усіх організацій і всіх категорій працівників. Тому всі інструменти мотиваційної стратегії організації повинні відповідати її особливостям та особливостям зайнятого у ній персоналу [125].

На нашу думку, система винагород повинна відповідати цілям організації та особливостям організаційної культури. Для створення дійової мотивації рекомендуємо враховувати індивідуальні відмінності працівників. Відповідно до цілей та завдань дослідження методи управлінських впливів на трудову активність персоналу ми класифікували на методи заохочувальної та методи примусової мотивації.

До методів заохочувальної мотивації було віднесено: матеріальне стимулювання (збільшення основного заробітку та додаткове матеріальне заохочення); просування (зокрема більш високооплачувану роботу); зміна змісту праці (надання більшої відповідальності та самостійності, доручення більш цікавої та змістовної роботи); моральні заохочення (схвалення з боку керівництва, повага та визнання у колективі); покращення умов та режиму праці, надання додаткового вільного часу, більша увага до особистих потреб, проведення бесід [93].

Як методи примусової мотивації розглядалися: позбавлення премії; штрафи; переведення на менш оплачувану роботу; звільнення; встановлення строго контролю та дисципліни; догани.

Просування працівників - одне із найбільш дієвих мотиваційних чинників, що є у розпорядженні керівників. Крім того, змагальність, що

супроводжує можливість просування, може бути ще одним мотиваційним аспектом, особливо для працівників з яскраво вираженою потребою до досягнення [111].

Безперечно, наявність спеціально розробленої мотиваційної стратегії є необхідною умовою компетентного управління персоналом. Під мотиваційною стратегією ми розуміємо систему узгоджених принципів, напрямів та конкретних методів мотивації персоналу, розроблених відповідно до цілей, умов та можливостей виробничої організації. Крім обґрунтування завдань та шляхів їх вирішення, така стратегія повинна давати уявлення про перспективи системи мотиваційного управління, визначати пріоритетні напрямки її розвитку, забезпечувати узгодження цілей та можливостей організації з інтересами працівників, сприяти раціональному використанню спрямованих на мотивацію ресурсів, враховувати вплив та динаміку мотиваційних факторів зовнішнього середовища [122].

Як загальні принципи побудови мотиваційної стратегії пропонуються такі. По-перше, стратегія має будуватися з урахуванням ситуаційності мотиваційного управління. Кожна організація має унікальне поєднання загальних та індивідуальних характеристик, що формуються під впливом різноманітних технологічних, економічних, соціальних та інших факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Через це будь-яка організація характеризується власним потенціалом можливостей у мотивації працівників, властивим лише йому набором "мотиваційних інструментів".

По-друге, мотиваційна стратегія повинна спиратися на контрольовані мотиваційні фактори, що перебувають у компетенції керівництва та враховувати динаміку та вплив неконтрольованих факторів зовнішнього середовища.

По-третє, мотиваційне управління має відповідати критерію оптимальності. Іншими словами, рівень мотивування персоналу повинен бути оптимальним для даних соціально-економічних та виробничих умов та відповідати, з одного боку, рівню компетентності, загальної культури та свідомості працівників, а з іншого – фінансовим та іншим ресурсним можливостям організації [46].

У застосуванні до діагностики мотиваційної стратегії організації визнання цих принципів означає, що методи впливу на трудову активність працівників повинні розглядатися не ізольовано, а з точки зору їх відповідності ситуації - організаційним цілям, характеристикам виробничого середовища, особливостям організаційної культури та мотиваційним пріоритетам персоналу.

Нами надано такі рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного управління: встановити критерії винагороди, що відповідають цілям організації (показники оперативності та якості обслуговування клієнтів); збільшити диференціацію в оплаті; розробити систему винагороди за внесення пропозицій щодо організації обслуговування клієнтів; встановити чіткі критерії просування персоналу; надавати працівникам, що відзначилися, можливості для підвищення кваліфікації (за результатами роботи за певний період); налагодити зворотний зв'язок з персоналом (прояснити кадрову політику, перспективи просування та професійного зростання; покращити режим роботи); доповнити критерії матеріальної винагороди об'єктивними показниками результатів праці; встановити коефіцієнт преміальної надбавки залежно від групових трудових показників (за рахунок зниження коефіцієнтів за стаж та кваліфікацію); враховувати виражені мотиваційні особливості категорій персоналу; усунути дискримінацію у стимулюванні жінок; розглянути можливість винагороди працівників, що відзначилися, додатковим вільним часом; підвищити дисципліну праці; покращити організацію

праці; послабити систему зовнішнього контролю; покращити організаційний клімат; знизити соціальну напруженість застосовувати моральні та символічні винагороди [70].

Таким чином, кожна організація характеризується власним набором мотиваційних (і демотиваційних) факторів, специфічними завданнями та проблемами у галузі мотивації персоналу та можливостями для їх вирішення. Це означає, що при розробці мотиваційної стратегії організації необхідна інтеграція різних рівнів розгляду мотиваційних процесів: загальнотеоретичного рівня (побудова мотиваційної стратегії з урахуванням універсальних принципів, запропонованих теоріями трудової мотивації); рівня типологій (знання загальних тенденцій у мотиваційній сфері основних соціально-професійних категорій працівників); рівня організації (адаптація методів мотивації до умов конкретної організації з урахуванням мотиваційних орієнтацій персоналу).

Відповідно до сформульованих принципів мотиваційної стратегії організації пропонуються такі послідовні етапи її розробки: створення інформаційної бази; ідентифікація проблемних ситуацій, які потребують мотивування; розгляд допустимих за заданих умов та вибір оптимальних методів мотивації; реалізація вибраних методів; оцінка результатів.

Етап перший. Створення інформаційної бази. Компетентне мотиваційне управління персоналом має спиратися на знання реальних мотивів праці та аналіз фактичної поведінки конкретних категорій працівників. Без перебільшення можна сказати, що ідентифікація особистих потреб персоналу, куди відноситися мотивування, становить основну проблему мотивації. Мотиваційна стратегія покликана узгоджувати особисті потреби персоналу з інтересами організації [57].

Проте ідея організації системи стимулів, що враховує потреби кожного працівника (на що орієнтують змістовні теорії мотивації), неможлива в умовах реальної організації. Виходом може бути вивчення

загального і особливого у потребах окремих категорій персоналу, об'єднання їх в мотиваційні типології. Можливість узагальнення мотивів праці різних соціально-професійних груп істотно спрощує вибір методів мотивації з урахуванням індивідуальних потреб.

Етап другий. Ідентифікація ситуацій, які потребують мотивування. Для вибору адекватних мотиваторів з безлічі можливих необхідні чіткі уявлення про бажану поведінку. В іншому випадку неминуче нераціональне витрачання коштів на мотивацію неактуальних для організацій моделей трудової поведінки. В залежності від завдань, що стоять перед організацією, на перший план можуть виходити кількісні або якісні, індивідуальні або групові трудові показники, підтримка інновацій тощо [221].

Етап третій. Вибір способів мотивації. Системи мотивації праці має бути комплексною, інтегрувати різноманітні стимули матеріального та нематеріального характеру. Жоден окремо взятий мотиватор неспроможний забезпечити стійку мотивацію до праці. Вибір засобів мотивації повинен здійснюватися з урахуванням динаміки мотиваційних факторів як на макро-(соціально-економічні зміни в суспільстві), так і на мікро- (зміни в конкретній організації) рівні. З тієї ж причини основні положення мотиваційної стратегії організації повинні періодично переглядатися, адаптуватися до зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється [34].

Етап четвертий. Оцінка ефективності методів мотивації. Для оцінки результатів застосування обраних методів мотивації нами пропонуються такі критерії ефективності мотиваційного управління в організації: загальний рівень мотивації персоналу (визначається як співвідношення груп працівників, високо-, середньо- та невмотивованих до праці); відповідність управлінських впливів мотиваційним особливостям персоналу; адекватність мотивування всіх соціально-професійних

Авербух С.М.

категорій персоналу всіх рівнях ієрархії; переважання методів заохочувальної мотивації над примусовою; різноманітність застосовуваних стимулів та їх відповідність мотивам до праці; об'єктивність критеріїв винагороди та просування працівників та їх зв'язок із реальними результатами праці; ефективність матеріального стимулювання. Додатковими критеріями можуть бути ставлення до праці, структура мотивів задоволеності і незадоволеності роботою, привабливість підприємства як місця роботи, ставлення до керівництва, стан організаційного клімату [57].

На кожному з етапів створення та перегляду мотиваційної стратегії проведення дослідження покликане вирішувати різноманітні завдання. До основних із них належать: отримання інформації про мотиваційні особливості персоналу; виявлення причин відомих проблем у галузі мотивації; прогнозування та "рання діагностика" потенційних проблем; оцінка ефективності конкретних управлінських впливів та їх адекватності чинним мотивам праці; оцінка потенціалу мотиваційного управління; визначення напрямів розвитку системи мотивації.

Запропонована нами методика оцінки мотиваційної стратегії організації розроблена з урахуванням всебічного аналізу переваг та недоліків різних підходів до вивчення трудової мотивації та концепцій мотиваційного управління. Результати апробації методики дозволяють, на нашу думку, виділити такі позитивні сторони: методика дозволяє отримати інформаційну базу, необхідну для побудови мотиваційної стратегії організації; методика пропонує критерії ефективності мотиваційної стратегії організації; методика обґрунтовує напрямки аналізу для діагностики актуальних та потенційних проблем у галузі мотивації персоналу інструментарій методики забезпечує отримання достовірної емпіричної інформації та передбачає процедури оцінки її надійності; методика дозволяє провести комплексне дослідження в досить короткі

терміни (що робить її прийнятною для моніторингу змін і оцінки ефективності заходів, що відбуваються в організації, і дозволяє виступати в ролі постійного каналу зворотного зв'язку); пропонується інструментарій не вимагає додаткової адаптації та не чутливий до соціальних (у тому числі освітніх) характеристик персоналу [100].

Слабкі сторони методики обумовлені загальними складнощами вивчення мотиваційної сфери та пов'язані, головним чином, з необхідністю враховувати межі інтерпретації даних та особливості вербальної поведінки. Вербальні оцінки відображають інтерпретацію ситуації відповідно до умов нормальності, чутливі до наявності реальних можливостей покращити ситуацію, соціальним очікуванням, ціннісним уявленням особистості.

Відсутність в нашій країні можливостей достатнього фінансового забезпечення економічних потреб кадрового складу органів державної влади сприяє, на нашу думку, розробці та застосуванню неекономічних методів мотивації, стимулюючих ефективну діяльність та професійний розвиток державних службовців. Основними серед таких методів, на нашу думку, мають стати: планування кар'єри; очікування зростання особистого та професійного статусу; розширення відповідальності та повноважень; сприятлива оцінка кваліфікації, прикладом чого може стати право підпису більшого, ніж раніше, спектру документів, або право участі у розробці найважливіших; реальні соціальні гарантії та пільги – звільнення від оплати за користування певними послугами [93].

Таким чином, на наш погляд, служби, що займаються розвитком кадрового потенціалу в органах державної влади, повинні постійно вивчати потреби державних службовців для того, щоб відбирати та використовувати у своїй роботі, необхідні для підвищення ефективності управлінської діяльності службовців, види мотивації.

Причому, на нашу думку, спектр мотивацій, що використовуються, не повинен обмежуватися переліком, закріпленням нормативно-правовими положеннями (статус, пільги), він повинен бути ширшим і різноманітнішим - враховувати професійні, особистісні та інші особливості державного службовця.

Недостатній рівень оплати праці працівників органів державної влади нині знижує значення економічної мотивації, що робить необхідним активніше впровадження у практику роботи з кадрами публічної служби неекономічних її видів. Ефективність такої роботи передбачає спільні зусилля соціологів, психологів, професійних управлінців - спеціалістів, чия участь в управлінні розвитком кадрового потенціалу публічної служби, як ми зазначали раніше, необхідна.

Таким чином, у контексті управління персоналом мотивація постає як універсальний метод, стратегія та функція менеджменту. Мотиваційне управління передбачає управління трудовою поведінкою персоналу за рахунок впливу на його мотивацію і покликане вирішувати такі завдання, як підвищення ефективності праці, розкриття трудового потенціалу персоналу, узгодження інтересів працівників.

Як основний засіб управлінських впливів на мотиви до праці виступають мотиваційні чинники, найважливішими з них є стимули. Негативна соціально-економічна ситуація, вплив демотивуючих факторів макросередовища, криза праці, потреба організацій у кваліфікованих та високомотивованих кадрах для ефективного функціонування ставлять перед мотиваційним управлінням нові завдання.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів велике значення набуває ефективність системи матеріального стимулювання. Чинним рішенням може виявитися і переорієнтування керівництва на моральні заохочення, задоволення потреб співробітників у визнанні, соціальної та професійної значущості. У ситуації кризи більшість організацій змушені максимально

Авербух С.М. скоротити витрати, що значною мірою торкається кадрової політики (зниження рівня заробітної плати, скорочення чисельності персоналу) [170].

Основна причина низької ефективності мотиваційного управління полягає у його неадекватності мотивам до праці персоналу. Дається взнаки і обмеженість застосовуваних методів, відсутність дієвих стимулів, необ'єктивність критеріїв вимірювання трудового вкладу, поганий зворотний зв'язок, ігнорування відмінностей у мотивації різних категорій персоналу, слабкі уявлення керівників про принципи та можливості мотиваційного управління, відсутність обґрунтованої мотиваційної стратегії. Грамотне застосування різноманітних нематеріальних стимулів (моральних заохочення, задоволення потреб співробітників у визнанні, соціальної та професійної значущості, самореалізації) є незасвоєним для більшості організацій [111].

Теорія та практика мотиваційного управління існують сьогодні ізольовано, хоча практичний вітчизняний менеджмент відчуває гостру потребу у ясних та чітких рекомендаціях щодо методів мотивування персоналу. Керівники державних структур схильні переоцінювати мотиваційні можливості методів примусової мотивації, а також факторів, що безпосередньо пов'язані з результатами їх діяльності - організації праці, дисципліни, відносин з керівництвом, можливості просування [93].

Необхідною умовою компетентного мотиваційного управління є наявність мотиваційної стратегії організації, побудованої за принципами ситуаційного підходу. Це означає, що вибір методів мотивації, діапазон стимулів та критерії винагороди мають відповідати мотиваційними особливостями персоналу та враховувати цілі, умови та можливості державних структур. Мотиваційна стратегія – система узгоджених загальних напрямів та конкретних методів мотивації персоналу – повинна спиратися на контрольовані мотиваційні фактори, що перебувають у

компетенції керівництва. Рівень мотивування персоналу має бути оптимальним для даних соціально-економічних та виробничих умов та відповідати рівню компетентності, загальної культури та свідомості працівників.

Пропонуються такі етапи побудови мотиваційної стратегії: створення необхідної інформаційної бази; ідентифікація проблемних ситуацій, які потребують мотивування; розгляд допустимих за заданих умов методів мотивації та вибір оптимальних; реалізація вибраних методів; оцінка результатів.

Основними критеріями ефективності мотиваційної стратегії можуть бути: загальний рівень мотивації персоналу (співвідношення груп високо-, середньо- і невмотивованих до праці); відповідність управлінських впливів мотиваційним особливостям персоналу; адекватність мотивування всіх соціально-професійних категорій працівників всіх рівнях ієрархії; переважання методів заохочувальної мотивації над примусовою; різноманітність застосовуваних стимулів та їх відповідність мотивам до праці; об'єктивність критеріїв винагороди, їх зв'язок із реальними результатами праці та з відповідальними цілям організації моделями трудової поведінки; ефективність матеріального стимулювання [46].

Додатковими критеріями можуть бути ставлення до праці, структура чинників задоволеності і незадоволеності роботою, привабливість державної структури як місця роботи, стан організаційного клімату, ставлення до керівництва. Дослідження мотивації у межах організації грає значну ролі на усіх етапах розробки мотиваційної стратегії. Як інструмент формування мотиваційної стратегії розроблено та апробовано методику, що дозволяє оцінити стан мотиваційного управління у організації, діагностувати актуальні та потенційні проблеми, отримати інформацію про мотиваційні особливості персоналу, вибрати засоби мотивації та оцінити результати їх застосування. Інструментарій

методики забезпечує отримання достовірної емпіричної інформації та передбачає процедури оцінки її надійності.

Висновки до розділу 2

1. Акцентовано увагу на тому, що в даний час відсутня єдина система підготовки кадрів публічних службовців всіх рівнів, їх ротації і просування. Не ведеться робота з 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.

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

Наголошено на тому, що сучасна модель системи управління персоналом публічної 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 публічної служби наголошено на необхідності зміни принципів управління публічною службою, застосування науково обґрунтованої кадрової політики у органах влади.

Для управління кадровими процесами в публічній 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 кадрові технології в публічній службі розділено на 3 групи: технології, що забезпечують отримання персональної інформації про працівників; технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору; технології, що забезпечують можливості персоналу (підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток).

Визначено основні проблеми у використанні кадрових технологій. До них віднесено: недостатню організацію проведення професійного навчання державних службовців, неефективне використання інституту стажування кадрів, формування кадрового резерву та технології конкурсного відбору; невизначеність перспектив кар'єри кадрів. Доведено, що основними завданнями застосування кадрових технологій у системі публічної служби є підвищення кваліфікації працівників кадрових служб за допомогою професійної підготовки та перепідготовки кадрів; впровадження у практику роботи органів публічної служби нових кадрових технологій; формування системи стимулювання праці державних службовців; підвищення престижності публічної служби та вибудовування норм корпоративної культури.

Зауважено, 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 фінансового їх утримання. Підкреслено, що наслідком неефективності застосовуваних кадрових технологій у системі публічної служби є: недостатнє освоєння публічними службовцями сучасних технологій управління, не сформованість мотивів кар'єрного зростання, саморозвитку; відсутність інноваційних методів, критеріїв та технологій кадрової роботи, що дозволяють об'єктивно оцінити можливості, професіоналізм, перспективність публічних службовців, включених до кадрового резерву, точної діагностики кадрових проблем; не достатня кваліфікація фахівців кадрових служб; недосконалість системи матеріального та морального стимулювання, що дозволяє залучити на публічну службу молодих, талановитих та перспективних працівників.

Розроблено модель технологізації управління кадрами, що є науково обґрунтованою послідовністю прийняття кадрових рішень з метою досягнення стратегічних цілей органів державної влади. На нашу думку, цей процес повинен включати шість взаємопов'язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний, організаційний та оціночний.

Запропоновано впровадити у практику: інноваційну внутрішньо-організаційну технологію розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців та осіб, котрі перебувають у кадровому управлінському резерві; програму «кадри публічної служби» (основними завданнями якої мають бути: формування професійно компетентних кадрів, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання економічного та соціального розвитку країни; удосконалення організаційної структури управління; забезпечення матеріального та інформаційного середовища для ефективного виконання кадрами своїх посадових обов'язків; підвищення престижу публічних служб; розвиток корпоративної культури); технології проектного управління; кодекс честі публічного службовця; планомірне оновлення кадрового складу публічної служби;

ротацію кадрового складу шляхом переходу публічних службовців на конкурсній основі.

Передбачено, що технологізація управління кадрами дозволить, по-перше, зафіксувати перелік оптимально необхідних функцій, процедур, операцій та дій, що забезпечують розвиток та вдосконалення сучасних кадрових технологій; по-друге, забезпечити стандартизацію кадрових технологій, зниження витрат за підготовку кадрів, скорочення часу виконання окремих завдань, і, по-третє, підвищити рівень управлінської культури.

3. Універсальні принципи мотивації персоналу зведено в одну схему, основу якої складають: диференційований підхід до різних категорій працівників; визнання індивідуальних відмінностей у потребах працівників та максимально допустима індивідуалізація винагород, режиму роботи та проектування робочих місць; застосування широкого спектра стимулів; залучення працівників до прийняття рішень; делегування відповідальності та повноважень; взаємозв'язок виконання роботи та винагороди; використання цілей та зворотній зв'язок; облік впливу на працівника трудової групи та соціального оточення; необхідність знання теорії мотиваційного управління; вміння правильно вибирати адекватні ситуації мотиватори та оцінювати результати їх застосування.

Визначено умови ефективності стратегії мотивації персоналу, а саме: для участі в управлінні працівники повинні мати необхідний для цього запас часу; питання для прийняття спільних рішень мають торкатися інтересів персоналу; працівники повинні мати ряд необхідних якостей - певний інтелектуальний рівень, технічні знання, вміння вести діалог; участь працівників в управлінні має підтримуватися та заохочуватись організаційною культурою.

Окреслено загальні принципи побудови мотиваційної стратегії, а саме: стратегія має будуватися з урахуванням ситуаційності мотиваційного управління; мотиваційна стратегія повинна спиратися на контрольовані мотиваційні фактори, що перебувають у компетенції керівництва та враховувати динаміку та вплив неконтрольованих факторів зовнішнього середовища; мотиваційне управління має відповідати критерію оптимальності.

Надано рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного управління: розробити систему та встановити критерії винагород; збільшити диференціацію в оплаті праці; встановити чіткі критерії просування по службі; сприяти підвищенню кваліфікації; налагодити зворотний зв'язок з персоналом; доповнити критерії матеріальної винагороди об'єктивними показниками результатів роботи; підвищити дисципліну праці; покращити організацію праці; послабити систему зовнішнього контролю; покращити організаційний клімат; знизити соціальну напруженість застосовувати моральні та символічні винагороди.

Окреслено неекономічні методи мотивації публічних службовців: планування кар'єри; очікування зростання особистого та професійного статусу; розширення відповідальності та повноважень; реальні соціальні гарантії та пільги – звільнення від оплати за користування певними послугами.

Основні результати, отримані в даному розділі, опубліковано в [1, 2].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Вдосконалення процесу формування та використання кроскультурної моделі управління персоналом організації на сучасному етапі державотворення

Актуальним напрямом розвитку сучасних систем управління персоналом публічної 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 механізмів. 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 [67].

За умов сучасних соціально-економічних відносин необхідність формування крос-культурної моделі управління персоналом впливає 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) [103]. На думку А. Маклакова, 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 [131]. 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.

Л. Летянь розглядає 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 [195].

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 впливають з крос-культурних відмінностей персоналу організації, але акцентується увагу і на взаємозбагаченні культурних традицій та цінностей, що впливають із синтезу культурних особливостей персоналу, та досягненні на цій основі «гармонізації» трудових процесів [181].

В межах нашого дослідження крос-культурну модель будемо розглядати як механізм управління діловими відносинами шляхом реалізації толерантної взаємодії, проведення необхідних комунікацій, створення умов плідної праці та успішного бізнесу при переплетенні різних типів ділових культур. На основі критичного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень нами уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації» [30]. 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 [161].

В основі крос-культурної моделі управління персоналом Р. Фармера та Б. Річмена лежать такі основні передумови: крос-культурний розвиток організації формується під впливом низки взаємозалежних факторів зовнішнього середовища; основним чинником забезпечення ефективності організації є якість менеджменту; крос-культурні взаємодії носять динамічний характер, суттєво змінюються у тимчасовому аспекті [212]. А. Негандхі та Б. Ефстефана представили крос-культурну модель управління персоналом організації у вигляді трьох взаємодіючих блоків: 1) загальні функції управління (планування, організація, контроль, лідерство, людські ресурси); 2) взаємозв'язок ефективності організації та крос-культурних особливостей персоналу; 3) стратегія менеджменту персоналу, що безпосередньо впливає з необхідності подолання негативних ефектів крос-культурної диференціації [151].

У вітчизняній теорії менеджменту також сформовано низку підходів до формування моделей крос-культурного управління персоналом організацій. Так, Є. Користіна пропонує модель протидії мобінгу (стійкої дискримінації) персоналу, типового для деструктивних кросс-культурних комунікацій [103]. К. Саяпіна акцентує увагу на максимально повному використанні потенціалу галузевого бенчмаркінгу для формування організаційних підходів до крос-культурного менеджменту персоналу. На думку Н. Хафізової 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» [31]. 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

Авербух С.М.

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 [67].

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 впливають із інтуїції керівника [104]. 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 [99].

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 [60]. 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 кросс-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 кросс-культурних відмінностей структури персоналу [110].

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 кросс-культурної моделі менеджменту може здійснюватися у таких основних напрямках:

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

2) облік в управлінській діяльності в частині розвитку кросс-культурної моделі динаміки зовнішніх неформальних соціально-економічних інститутів, зокрема норм, що формуються галузевими підприємницькими саморегулювальними організаціями (асоціаціями та спілками) [209];

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 кросс-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 [166].

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 напрямку управлінської діяльності, прогнозування можливих тенденцій та ризиків крос-культурного розвитку кадрів та відповідну випереджальну модернізацію елементів крос-культурної моделі управління персоналом [181].

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 [105].

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. Основними напрямками запропонованої для формування крос-культурної моделі управління персоналом, на наш погляд, повинні бути: 1) забезпечення ефективної інклюзії культур спеціалістів; 2) вирішення проблем вікової крос-культурності, що призводять у тому числі до мобінгу молодих співробітників та високого рівня плинності кадрів у сегменті фахівців організації віком до 35 років; 3) забезпечення можливого вирішення потенційних крос-культурних проблем, пов'язаних із крос-культурністю персоналу за статевою ознакою; 4) формування в рамках крос-культурної моделі управління персоналом комплексної системи психологічного та психоаналітичного консультування персоналу, орієнтованої на оперативне вирішення та превентивне подолання можливих проблем крос-культурного плану [30].

Однією із значущих методичних проблем кросс-культурного менеджменту загалом і обґрунтування раціональної кросс-культурної моделі управління персоналом, зокрема, є кількісна оцінка значимості кросс-культурної диференціації кадрового складу організації. Від репрезентативності такої кількісної оцінки безпосередньо залежить подальше формування пріоритетів створення та впровадження кросс-культурної моделі управління розвитком персоналу конкретної полікультурної організації. У зв'язку з цим нами пропонується комплексний індекс кросс-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 кросс-культурної диференціації персоналу організації, так і критерії, що характеризують загальний рівень конфліктності в трудовому колективі (непрямий можливий наслідок деструктивних проявів кросс-культурності), а також питомі витрати організації за основними напрямками кросс-культурного менеджменту [149].

Основними напрямками формування кросс-культурної моделі управління персоналом є: 1) організація психологічного консультування працівників, зокрема з питань посилення вікової поляризації та зростання ступеня етнічної кросс-культурної диференціації; 2) використання системи наставництва, що дозволяє знизити негативний кросс-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 кросс-культурних конфліктів [181].

З метою вдосконалення системи управління кросс-культурним розвитком персоналу сучасних організацій нами пропонується кросс-

культурна МАРЕ-модель управління персоналом. Складовими елементами запропонованої моделі є: М – mastering – внутрішньоорганізаційне наставництво; А – antimobbing – протидія мобінгу персоналу, практично завжди у тих чи інших формах, що має місце у процесі здійснення недостатньо конструктивних крос-культурних взаємодій; Р – psychoanalysis – система комплексного безоплатного психоаналітичного консультування персоналу організації, у т.ч. з питань підвищення соціально-економічної ефективності реалізації крос-культурних взаємодій; Е – education – комплексне та різнопланове підвищення професійної кваліфікації персоналу організації [161].

Таким чином, центральним елементом розробленої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації є системна протидія мобінгу персоналу організації, який практично завжди кореспондує з крос-культурними відносинами працівників деструктивного плану. При цьому решта елементів МАРЕ-моделі у різних напрямках сприяють протидії мобінгу: через інтеграцію соціально-психологічних та економічних інтересів співробітників, що формуються в результаті раціонально організованого наставництва; за допомогою системного психологічного та психоаналітичного консультування персоналу організації, в т.ч. з питань, пов'язаних із реальними чи потенційними крос-культурними конфліктами; за допомогою інтенсивного розвитку різних форм корпоративної освіти, оскільки, як відомо, за інших рівних умов більш освічені співробітники, які мають можливості постійного вдосконалення свого професійного та культурного рівня, дещо меншою мірою схильні до ініціювання та участі у розвитку внутрішньоорганізаційних конфліктів, у т.ч. формованих з урахуванням крос-культурних протиріч.

Основні відмінності пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації від розглянутих підходів до крос-культурного менеджменту організацій полягають у наступному:

1. Як складовий елемент до складу пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі включений фактор комплексного психоаналітичного консультування (Р). Разом з тим, саме психоаналітичне консультування дозволяє виділити глибинні внутрішні проблеми, зокрема пов'язані з крос-культурними відмінностями персоналу організації, і намітити ефективні напрями їх вирішення [181].

2. У системі координат запропонованої МАРЕ-моделі має місце інтеграція вирішення управлінської проблеми вдосконалення крос-культурних комунікацій в організації та вдосконалення інструментарію корпоративної освіти (елемент Е). Дійсно, спільна участь співробітників сучасних компаній в освітніх проектах дозволяє підвищити не тільки рівень компетентності фахівців організації, а й забезпечити зростання згуртованості трудового колективу, за умов яких негативні ефекти крос-культурної диференціації зазвичай зменшуються, а можливості результативного взаємного збагачення працівників на підставі синтезу культурних особливостей відповідно, збільшуються [30].

3. Усі виділені елементи розробленої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації тісно інтегровані, змістовно взаємопов'язані. Така системна інтеграція характерна не для всіх сучасних підходів до формування моделей крос-культурного менеджменту. Подібний взаємозв'язок націлений на реалізацію стійкого довгострокового позитивного синергетичного ефекту від взаємної узгодженості окремих елементів моделі, насамперед у напрямку зниження рівня кросс-культурного мобінгу, а також досягнення позитивного кросс-культурного обміну знаннями. Основними контурами такого роду взаємозв'язку елементів кросс-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом є: 1) психоаналітичне консультування з питань раціональної організації внутрішньоорганізаційного наставництва (взаємозв'язок елементів М та Р); 2) інтеграція корпоративної освіти та психологічного розвитку персоналу,

наприклад у частині найбільш раціонального, що враховує крос-культурні особливості, формування освітніх груп співробітників (взаємозв'язок елементів Р та Е); 3) додаткові освітні курси для корпусу наставників організації, насамперед у сфері прикладної педагогіки, в т.ч. у частині здійснення раціональної навчальної виробничої взаємодії з представниками інших субкультур у межах організації (взаємозв'язок елементів М та Є). 4) Формування крос-культурної МАРЕ-моделі значною мірою на кількісних параметрах, що характеризують окремі аспекти проблеми крос-культурної диференціації персоналу сучасних організацій та її впливу на динаміку продуктивності праці [31].

Разом з тим, слід зазначити, що процес впровадження елементів розробленої МАРЕ-моделі у діяльність організацій, які раніше не займалися питаннями крос-культурного менеджменту персоналу у принципі, можливо буде пов'язаний з певними труднощами організаційного характеру. У цьому зв'язку нами розроблено технологію впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом у діяльність організації, яка включає наступні етапи:

1. Комплексний економіко-статистичний та економіко-соціологічний аналіз доцільності впровадження запропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі у систему менеджменту конкретної організації. Основними напрямками подібного аналізу є: вивчення динаміки окремих економічних індикаторів (плинність кадрів, в т.ч. у сегменті молодих фахівців, динаміка продуктивності праці, конфліктності у трудовому колективі та інших показників, що непрямо характеризують можливі ризики деструктивного розвитку крос-культурних комунікацій персоналу, впливу останніх на забезпечення фінансово-економічної ефективності діяльності організації в цілому); оцінка статичної та динамічної пропонованого комплексного індексу крос-культурної диференціації персоналу організації (ICD), факторів його формування та особливостей

впливу на підсумкові відносні показники фінансово-економічної результативності розвитку організації; соціологічне дослідження крос-культурних особливостей та проблем розвитку кадрового складу організації, думки персоналу щодо необхідності вдосконалення системи організаційного крос-культурного менеджменту [104].

2. Загальна оцінка можливостей фінансування процесів впровадження МАРЕ-моделі виходячи з поточного та перспективного фінансового стану організації, планів відтоку фінансових ресурсів за іншими напрямками, наприклад, на цілі реалізації інвестиційних проектів, погашення кредитів тощо.

3. Розробка механізму внутрішньо-організаційного наставництва щодо молодих фахівців організації, яка повинна включати наступні основні напрями: виявлення тих професійно-кваліфікаційних груп молодих фахівців, щодо яких найбільш доцільною є реалізація механізму внутрішньо-організаційного наставництва – власне, постійного навчання протягом певного терміну безпосередньо на робочих місцях; визначення кола потенційних наставників із категорії найдосвідченіших, кваліфікованих та одночасно відповідальних співробітників організації; формування механізму раціонального матеріального стимулювання наставників; визначення ступеня відповідальності наставників як за професійний розвиток молодих спеціалістів, так і за рівень трудової дисципліни останніх і, загалом, ступінь інтеграції в структуру трудового колективу організації (тим самим, у рамках запропонованої МАРЕ-моделі наставництво має носити не тільки професійно-виробничий, а й особистісно-психологічний характер – лише у такому варіанті воно здатне комплексно позитивно проводити крос-культурний розвиток персоналу) [110].

4. Організація психоаналітичного консультування персоналу організації, насамперед у частині підбору кваліфікованого психолога-

психоаналітика (для великих компаній – відділу внутрішнього психоаналітичного консалтингу), матеріально-технічного забезпечення його діяльності тощо. Зазначимо, що для невеликих організацій даний елемент пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом компанії може бути використаний у формі іррегулярного віддаленого психоаналітичного консультування співробітників – однак останній варіант, зрозуміло, є менш потенційно ефективним у порівнянні з використанням потенціалу штатного психолога-психоаналітика [166].

5. Формування найбільш раціональної системи корпоративної освіти співробітників, яка може бути реалізована у таких основних варіантах: формування та розвиток власного корпоративного університету (для великих промислових корпорацій); створення та забезпечення функціонування корпоративного освітнього центру; формування програм додаткової професійної освіти та підвищення кваліфікації працівників; реалізація технологій дистанційного навчання працівників з окремих актуальних напрямів.

6. Забезпечення синергії окремих елементів МАРЕ-моделі, зокрема психолого-психоаналітичної підтримки системи внутрішньоорганізаційного наставництва, забезпечення узгодженості корпоративної додаткової освіти та системи наставництва [99].

7. Власне, реалізація напрямів крос-культурної МАРЕ-моделі, включаючи своєчасне та повне фінансування заходів, передбачених у її рамках.

8. Мінімізація ризиків можливого опортунізму окремих категорій менеджменту організації запровадження та розвитку крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації. Так, деякі категорії менеджменту сучасних організацій можуть здійснювати з низки причин протидію, у явній чи прихованій формі, процесам та технологіям крос-культурного менеджменту.

Відповідно, необхідне зниження ризиків такого роду опортуністичної поведінки, яке досягається насамперед у результаті комплексної інклюзії всіх рівнів менеджменту організації у процес впровадження та вдосконалення крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом.

9. Визначення дієвого «зворотного зв'язку» працівників організації з питань крос-культурного менеджменту, можливості низових категорій персоналу надавати оперативний вплив на вдосконалення окремих параметрів запропонованої МАРЕ-моделі безпосередньо у процесі її реалізації [149].

10. Контроль та оцінка ефективності впровадження крос-культурної МАРЕ-моделі у систему управління персоналом організації.

В цілому, пропонована крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом організації дозволяє нівелювати негативні, насамперед мобінгові ефекти крос-культурної диференціації кадрового складу публічної служби, забезпечити умови для ефективного внутрішньо-організаційного крос-культурного трансферу знань, навичок та компетенцій на підставі взаємопов'язаного синтезу, групової корпоративної освіти та внутрішньо-організаційного психоаналітичного консультування.

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 [181].

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 кросс-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) [103].

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, аргументований ще А. Файолем, що у т.ч. підвищити рівень ефективності кросс-культурного менеджменту персоналу. Конкретними технологіями підвищення значущості фактора "зворотного зв'язку" у процесі впровадження та використання моделей крос-культурного управління персоналом у діяльність сучасних організацій є: регулярні загальні збори трудового колективу з питань кросс-культурного менеджменту; організація та здійснення телеконференцій керівництва з питань використання окремих елементів крос-культурної моделі управління; активне обговорення проблем кросс-культурного менеджменту у корпоративних групах організації у соціальних мережах.

Таким чином, у сучасних умовах якість управління персоналом організацій, що характеризуються наявністю певних відмінностей у етнічній, гендерній, 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 впливають з них.

3.2. Раціоналізація процесу діагностичного аналізу в управлінні персоналом у системі публічної служби відповідно до європейських стандартів

Вирішальним фактором ефективності функціонування державних структур є забезпеченість їх кваліфікованою робочою силою, рівень її мотивації, організаційні форми та інші фактори, що визначають ефективність використання кадрового персоналу. Велике значення в управлінні персоналом публічної служби має діагностичний аналіз. Він широко застосовується у розвинених країнах Європи. Економічна діагностика за своєю сутністю аналогічна контролю і є його формою, істотна відмінність полягає лише в тому, що контрольно-аналітичні процедури - це заходи, що проводяться, переважно, планомірно. Економічна діагностика - постійна, щоденна система координації взаємодії, що виконується спеціальною службою [48]. На наше переконання, наразі діагностичний аналіз має бути пріоритетною складовою управління кадрової інфраструктури. Відтак, назріла нагальна потреба у розробці нового наукового напрямку методології проведення діагностичного аналізу в управлінні персоналом як багатовимірною системою якісної та кількісної інтерпретації рейтингу регіону (міста) під впливом IQ людського капіталу.

Основу управління персоналом організації в даний час становлять зростаюча роль інтелектуального потенціалу працівника, знання його особистих і професійних якостей, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значущості: воно дозволяє узагальнити і здійснити комплекс заходів щодо економічного обґрунтування людського капіталу при проведенні діагностичного аналізу як фактору економічного зростання [101].

Недостатній рівень розробленості теоретичних проблем комплексного діагностичного аналізу, рекомендації, що мають локальний і фрагментарний характер, не доведені до рівня практичного використання, ускладнюють проведення робіт зі створення систем інформаційного, методичного та методологічного супроводу управлінських рішень. В даний час вирішення проблеми раціонального поєднання діагностичного аналізу та економічної діагностики мало досліджено. Відсутні комплексні роботи з формування економетричних методів та моделей діагностичного аналізу управління персоналом з використанням інструментарію маркетингових досліджень [163].

Діагностичний підхід до вирішення проблем кадрового менеджменту, викладений Дж.Іванцевичем, має широке практичне застосування та низку переваг, що зумовили його популярність. Такий підхід передбачає використання даних аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стан діяльності організації у сфері кадрового управління, встановлює діагноз і пропонує конкретні варіанти рішення. Мета діагностики полягає у виявленні «вузьких місць», створенні сприятливих умов для розвитку та формування ефективного кадрового менеджменту.

Діагностична модель управління персоналом включає три головні об'єкти аналізу: персонал; зовнішні та внутрішні умови; саму організацію.

Ефективність управління персоналом залежить від рівня нарощування позитивного сальдо активного діагностичного аналізу як комплексного чинника кадрового менеджменту [120].

Основними інструментами діагностичного аналізу є експертне передбачення, індикативне планування, оптимальна організація, безперервний контроль, координація взаємодії активізації та мотивування кадрового персоналу. Цілеспрямований, комплексний, системний вплив на

процеси діагностичного аналізу спільної діяльності людей забезпечує збалансованість, ефективність праці організації в управлінні персоналом.

Залежність ефективності функціонування державних структур від ефективності роботи службовців неодноразово підкреслюється вченими. Таким чином, кадрова діагностична служба має бути основним структурним підрозділом державних установ з науково-методологічного управління кадрами, на яку повинні бути покладені відповідальні функції щодо прийому та звільнення працівників, а також щодо організації їх навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки [65]. При визначенні кола завдань із управління персоналом умовно виділяються основні та додаткові завдання. Серед її основних завдань можна назвати такі, як соціально-психологічна діагностика; аналіз та регулювання групових та міжособистісних взаємовідносин, відносини керівника та підлеглих; управління виробничими та соціальними конфліктами та стресами; інформаційне забезпечення кадрового управління; управління зайнятістю в інфраструктурі ринку праці; оцінка та підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу та потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування та контроль ділової кар'єри; професійна та соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; регулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології, ергономіки та естетики праці [49].

Головною метою діагностичного аналізу має бути виявлення всіх основних факторів, що знижують ефективність роботи структури, прямо чи опосередковано пов'язаних з управлінням персоналом організації.

Алгоритм проведення діагностичного аналізу як фактору підвищення ефективності праці в управлінні персоналом у ряді методик і програм діагностичного аналізу включає наступні ітерації. При цьому, в підсистемі ефективність праці виявляються причини, що знижують ефективність праці персоналу, та даються рекомендації щодо їх

Авербух С.М. подолання. Вивчається рівень кваліфікації, потенціал співробітників, ступінь якості та ефективність взаємодії, психологічний клімат у колективі, «прозорість» цілей і завдань організації, делегування повноважень та ін.

Підсистема мотивації включає реальну ситуацію в кадровому менеджменті: виявляє неефективну мотивацію і формує пропозиції щодо підвищення мотивації співробітників даної організації.

Підсистема помилки у діяльності фіксує ситуацію, що склалася в організації, виявляючи суттєві причини скоєння помилок у діяльності персоналу та мінімізуючи їх наслідки на основі розробленої методики зниження кількості помилок [15].

Підсистема плинність кадрів досліджує реальну ситуацію організації. Здійснює факторний аналіз за рівнем привабливості працівників організації до місця роботи та виявляє рівень ротації (зміни роботи) на основі методики підвищення ефективності трудових ресурсів.

Підсистема організація робіт вирішує статичне завдання виявлення в організації існуючого сценарію функціонування суб'єкта ринку, здійснює моніторинг причин, що негативно впливають на ефективність організації робіт, і дає науково обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності організаційної складової.

Підсистема зміни та реорганізації встановлює ступінь готовності організації до новацій та інновацій та розробляє перелік пропозицій щодо використання кадрового потенціалу організації та їх можливого впровадження [59].

Підсистема витрати організації є «рентген-механізмом» по ситуації, що стосується реального зведення витрат організації, створює реальні передумови не тільки з виявлення причин зниження витрат, але й створює економічно обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності інвестицій у кадровий менеджмент.

На думку економістів-аналітиків, соціальні програми, що здійснюються фірмою, сприяють підвищенню продуктивності праці в інфраструктурі ринку праці, тому що звільняють їх від багатьох поточних побутових проблем, що заважають зосередитися на виконанні безпосередніх завдань, трансформувати свій власний професійний потенціал [34].

Діагностика в оптимізації управління дозволяє удосконалювати структуру керованого об'єкта і підвищує його функціональні можливості, що в результаті веде до ослаблення або повного усунення внутрішньосистемних негативних процесів. Цей важливий принцип управління можна сформулювати так: оптимізація управління підвищує ефективність керованої системи. Саме в цьому блоці мають бути реалізовані можливості проведення діагностичного аналізу. Діагностичний аналіз, що має на меті оптимізацію та спрощення складних організаційних систем - необхідна умова для більш ефективного використання постійно зростаючих обсягів інформації, що і визначає прогрес цих систем. В економіці принцип оптимізації управління диктує необхідність скорочення галузевих ієрархічних рівнів управління, зменшення регламентуючої ролі державного апарату, що сковує самостійність, ініціативу вдосконалення структури управління державних структур та мотивації праці [145].

Проте у основі раціонального управління персоналом лежить комплексний діагностичний аналіз, що дозволяє з науково-обґрунтованих позицій підвищити ефективність праці в організації.

У стратегічному менеджменті як найважливішій ланці управління персоналом необхідно здійснювати періодичний моніторинг під час підготовки кадрів публічної сфери. Проте, наразі не представлені методи та механізми його проведення, відсутні моделі його функціонування, не визначені можливості діагностичного аналізу та економічної діагностики соціально-економічних систем. У системі якості виділена операція

управління, яка є сукупністю трудових дій, спрямованих на зміну форми або змісту інформації, що виконуються одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів [129].

На нашу думку, в ході діагностичного аналізу необхідно виділити дві групи проблем - стан та підвищення ефективності трудових ресурсів, і стан, та розвиток управління персоналом. На кожну проблему необхідно скласти «картку проблеми» з такими даними: найменування проблеми, хто висунув проблему, область її виникнення, причина виникнення, обґрунтування необхідності вирішення проблеми, очікуваний результат вирішення, термін вирішення. Далі варто виконати аналіз проблем. У ході аналізу визначити взаємозв'язок проблем, зовнішні та внутрішні причини їх виникнення, фактори, що перешкоджають вирішенню. Далі будується модель взаємозв'язку проблем та таблиця факторів, що впливають на вирішення проблем із кількісними оцінками впливу. На заключному етапі діагностики виявляється набір засобів і методів вирішення проблем організації, розробляються заходи для досягнення цілей. Зведення заходів включає наступний інформаційний ресурс: найменування заходу, види витрат за його проведення та його кількісна оцінка; основні результати від застосування заходу та їх оцінка; загальна ефективність заходу. На думку В.А.Кожина, перший етап діагностичного аналізу в управлінні персоналом має включати: середньооблікову чисельність працюючих; коефіцієнт використання ефективного робочого часу; частку соціальних виплат на одного працюючого; плинність персоналу; середній вік працюючих; питома вага працівників, які мають вищу та середню спеціальну освіту [49]. На нашу думку, ця концептуальна підсистема перевантажена складними компонентами без виділення цільової функції. Вважаємо необхідним як пріоритет змінити «вісь часу»: перейти зі стану «у минулому» до стану «сьогодення» і «майбутнє». Для цього необхідні дві характеристики: величина прибутку (в даний час і прогнозна) і рівень

людського капіталу (дійсний і необхідний для ефективного управління персоналом організації).

На другому етапі результати діагностичного аналізу за всіма сферами діяльності державної структури мають коригуватися і бути основою для проведення ділової гри [73]. При цьому ділова гра є другою ітерацією діагностичного аналізу. У ході її проведення виявляти "банк ідей"; використовується метод Дельфі ("мозковий штурм"). При цьому «мозковий штурм» включає повинен включати два етапи: 1-й – акумулювання ідей та 2-й – їх ранжування за допомогою експертів. Вважаємо якісним результатом ділової гри досягнення синергізму серед структурних підрозділів та перетворення його на конкурентну перевагу. На наш погляд, суттєвими результатами проведення ділової гри є перегляд кадрового складу управлінської команди для введення в неї людей, які дотримуються системи цінностей та етики поведінки, та організація системи підвищення кваліфікації та ротації персоналу (Рис. 3.1) з урахуванням особистого професійного зростання в рамках стратегічних ідей та «Перспективна управлінська команда» у контексті рейтингу кадрового менеджменту.

Корисність проведення такого варіанта дослідження безперечна. Однак необхідно впроваджувати й інші алгоритми маркетингових досліджень, формуючи альтернативний портфель ефективного управління персоналом, що відрізняється рівнем комунікативного потенціалу та особливостями структури організації. Незважаючи на те, що стратегічне управління державною структурою характеризується як процес динамічний, представлена графічна модель є статичною і в ній не відображені ні зміни в декомпозиції системи, ні циклічний характер зміни управління людськими ресурсами (додаток Д).

На нашу думку, діагностичний аналіз управління персоналом організації - це сукупність методів комплексного, системного аналізу,

здатного оцінити та спрогнозувати реальні можливості кадрового менеджменту та його трансформацію в конкурентній економіці.



Рис. 3.1 Організація професійного навчання персоналу публічної служби

На наш погляд, необхідність розробки спеціальних економіко-математичних моделей з діагностичного аналізу для прийняття ефективних управлінських рішень є очевидною. Ми дотримуємося погляду В.А.Кожина: діагностику слід класифікувати. Поряд з оперативною та перспективною для науково обґрунтованих прогнозів та коригування стратегічних завдань, необхідно внести операційну діагностику з конкретної праці з метою ефективної ротації та закріплення конкретного працівника за конкретною операцією для досягнення максимальної ефективності використання трудових ресурсів [121].

На нашу думку, необхідність особистісно-орієнтованого підходу до кадрової інфраструктури полягає у трансформації незалежної професійної оцінки та індивідуального рівня інтелекту (людського капіталу) спеціаліста, у прагненні до підвищення ефективності праці у процесі функціонування організації.

У ході проведення діагностичного аналізу необхідно розробити економетричні моделі, що дозволяють менеджеру провести комплексну оцінку можливостей державної структури з метою формування економічно обґрунтованих резервів підвищення ефективності праці в управлінні персоналом організації.

Запропоновані в дисертації методологічні основи комплексної діагностики дозволяють заповнити прогалину в проблемах антикризового управління та запропонувати алгоритм економічної діагностики (факторний аналіз) щодо запобігання несприятливому ринковому впливу. Комплексне методологічне дослідження проблем діагностики постає багатограним та багатфункціональним, що характеризується динамічною взаємодією системи елементів діагностичного аналізу [184].

Визначити роль людського капіталу у підвищенні ефективності управління персоналом необхідно через ефективність обраної кадрової політики, підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації кадрів. Ефективність персоналу необхідно визначити через оцінку прогресивності самої системи управління, рівень технічної та технологічної оснащеності управлінської праці, кваліфікацію працівників, оперативність керівництва. Людський капітал є наріжним каменем конкурентоспроможності та ефективності [155].

Ефективність управління персоналом можна визначати виходячи з того, наскільки раціонально створено організаційну структуру кадрової служби. У зв'язку з тим, що розробка прямих показників ефективності структури кадрового менеджменту здійснена недостатньо, на першому

етапі доцільно використовувати непрямі критерії. До них можна віднести витрати на утримання існуючої структури управління, їх «внесок» у загальні виробничі витрати управління, кількість відділів та рівень координації їхньої взаємодії з економічно обґрунтованою інтелектуальною інфраструктурою (людським капіталом).

У сучасних умовах праці ефективність організаційної структури управління персоналом залежить від того, наскільки швидко вона може реагувати на зміну та ускладнення завдань, що стоять перед управлінням персоналом, наскільки вона пристосована до нових умов, наскільки вона враховує комплексний, системний підхід до кадрової інфраструктури за умов ринку [139].

Діагностичний аналіз є ефективним механізмом управління кадровим персоналом організації. Для ефективної роботи будь-якого структурного підрозділу, що працює в умовах невизначеності та ризику, необхідно комплексний аналіз, системний підхід і, головним чином, високий IQ і високий рівень мобільності кадрового персоналу. Це включає правовий, фінансово-економічний аспект і безперервну підготовку кадрового персоналу. Для вирішення тактичних та стратегічних цілей та завдань кадровий персонал організації має бути гранично «прозорим» [155].

Сформулюємо авторський підход до діагностичного аналізу як фактору ефективності праці в управлінні персоналом. Досвід формування системи управління персоналом організації свідчить про необхідність впровадження алгоритму кадрового контролю з застосуванням комплексної діагностики, що включає: планування, організацію, керівництво, координацію (контроль), аналіз. Управління персоналом здійснюється з урахуванням як відомих функцій менеджменту, і особливостей конкретних організацій та причин. Виконання наказів і розпоряджень з усіх посадових обов'язків кадрового персоналу

Авербух С.М.

контролюється весь період робочого дня. Персоніфікована система кадрового менеджменту по всіх відділах і службах організації: планерки, регламентні роботи, службові наради - строго діагностовані з урахуванням нерівномірності по лагу часу. Діагностичний аналіз управління персоналом організації з виконання основних завдань здійснюється на основі методу ЦІС-ПАУК за рік, а також місяць, добу, години. Заступники керівника організації мають у своєму розпорядженні ідентичний керуючий апарат і складають по ньому розгорнуту звіт-доповідь керівнику. У цьому процесі бере участь весь управлінський апарат організації: від першого заступника керівника організації до найнижчої ланки в управлінні персоналом (начальник бюро, керівник групи). При проведенні діагностичного аналізу як критерій, який може бути інтерпретований у вигляді зростання продуктивності праці та прибутку приймається ефективність праці. Якщо немає реального економічного ефекту, то оцінити результати застосування методики діагностичного аналізу важко чи неможливо [95]. Доцільно розставити пріоритети у бік підвищення соціального ефекту, що дозволяє стимулювати якість праці. Виробити систему мотивацій щодо досягнення поставлених завдань та здійснення намічених заходів та цілей: підвищення кваліфікації, відпочинок та лікування, видача позичок тощо.

Метою діагностики системи управління персоналом є пошук резервів підвищення ефективності управління персоналом, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом [167].

Щоб досягнути вказаної мети, діагностику системи управління персоналом слід будувати на основі таких принципів:

- комплексності, що передбачає розгляд організації та її систем, зокрема, системи управління персоналом як єдиного цілого;

- адаптивності (гнучкості), що передбачає урахування постійного системного розвитку організації та процесів управління персоналом;
- паралельності, що передбачає з'ясування одночасності виконання окремих функцій управління персоналом;
- узгодженості процесу розвитку всієї організації з процесом розвитку персоналу та інтелектуального капіталу;
- урахування залучення персоналу у розв'язанні проблем своєї організації;
- урахування опору персоналу організаційним змінам;
- використання спеціальних методів і методик збору, аналізу й оцінки інформації про систему управління персоналом організації для визначення можливостей підвищення її ефективності;
- систематичності та регулярності життєдіяльності всієї організації та системи управління персоналом [160].

Усі принципи діагностики системи управління персоналом реалізуються у взаємозв'язку, а їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

Структурні елементи діагностики системи управління персоналом у своїй взаємодії покликані забезпечити результативне виконання діагностичних функцій. Аналіз наукової літератури і дослідження практики діагностики дозволили систематизувати функції діагностики системи управління персоналом та виокремити такі з них, як:

- інформаційна функція – перманентний або систематичний збір інформації про систему управління персоналу з різних джерел (дані бухгалтерського, податкового, управлінського, статистичного обліків, в результаті спеціально проведених досліджень, дані аудиторських,

консалтингових, юридичних агентств тощо), її систематизацію, пріоритетність та перевірку на достовірність [120].

– аналітична функція – деталізація системи управління персоналом за складовими залежно від аналітичних цілей.

– спрямувальна функція – розробка заходів, що базуються на отриманих результатах діагностики та спрямовуються на покращення стану об'єкта дослідження;

– ідентифікаційна функція – ідентифікація існуючого поточного стану системи управління персоналом, а також її ретроспективного та перспективного станів;

– попереджувальна функція – виявлення недоліків і проблем у процесах управління персоналом та розробити перелік заходів уникнення, запобігання та боротьби з ними;

– регулювальна функція – усунення виявлених недоліків і проблем у процесах управління персоналом, розв'язання існуючих проблем;

– консультаційна функція – розгляд альтернативності та багатоваріантності заходів, що розробляють конкретні користувачі та спрямовані на цільове розв'язання проблем [101].

Таким чином, створення (формування), функціонування та вдосконалення можливостей діагностичного аналізу є ефективним організаційно-економічним механізмом управління, реальним індикатором проведеної кадрової політики.

У перспективі необхідно впроваджувати не тільки діагностичний аналіз, а й ефективну кадрову інфраструктуру, що дозволяє створювати спрощений алгоритм кадрового контролінгу.

3.3. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом у системі публічної служби в контексті європейської інтеграції

Формування системи управління персоналом публічної служби в Україні, яке пов'язане з проведенням адміністративної реформи, ще не досягло відчутних результатів. Пояснюється це тим, що механізм управління персоналом вимагає впровадження наукового підходу і розробки нормативних правових актів, котрі ефективно впливають на стабільність кадрового складу, підвищення його професіоналізму і відповідальності. Вивчення історичного досвіду становлення, розвитку, функціонування та реформування публічної служби показує, що існує необхідність використання системного підходу до даної проблеми. Аналіз факторів, що негативно впливають на реалізацію принципів і пріоритетів державної кадрової політики України, слід враховувати при створенні сучасної моделі управління персоналом публічної служби, розробці механізмів, що дозволяють зробити її ефективнішою.

Серйозні проблеми мають місце у виборі і реалізації методів кадрової роботи. Функції кадрових служб найчастіше зведені до ведення особистих справ, збору статистичних даних про кадровий склад державного органу. Повільно освоюються сучасні технології кадрової роботи, слабо використовується виправданий вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби, слабо розвинені служби психологічної підтримки кадрових відносин. 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 [21]. 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, самотійність, зацікавленість в ефективній роботі.

До того ж, основними проблемами, які стоять перед органами публічної служби є: відсутність, або декларативність правових норм, що регулюють соціально-трудова, 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; відсутність дієвого, наділеного розпорядчими повноваженнями органу управління персоналом публічної служби; низький управлінський статус і компетентність кадрових служб державних органів, фактично одноосібне рішення керівником всіх кадрових проблем; підвищення авторитету публічної служби в суспільстві, соціальна захищеність і грошове утримання державних службовців [183].

Відзначимо 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 [202]. Намітилася тенденція відтоку кваліфікованих кадрів в структури ринкової економіки на велику оплату праці при тому, що молоді фахівці не виявляють бажання зайняти вакантні посади. Спостерігаються також неефективність організаційних, посадових структур, часті їх реорганізації. Слід констатувати, що прийняття законів ще не гарантує створення ефективної системи управління персоналом публічної служби. Отже, необхідно було

розробити цілісну систему організаційних заходів щодо реалізації основних норм права; забезпечити права державних службовців на посадову та професійний розвиток; вирішити питання, що стосуються правового, соціального і організаційного статусу державного службовця; ввести правові норми, що регулюють планування кар'єри, проведення кваліфікаційних іспитів. Посилення конкурентних засад має створити додаткову мотивацію до підвищення професіоналізму чиновника.

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 [1]. Для вирішення виділених проблем необхідна розробка механізмів вдосконалення системи управління персоналом і підвищення ефективності її діяльності. Під механізмами 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 [194].

Таким чином, формування сучасного кадрового корпусу публічної служби, що володіє необхідними професійними і моральними якостями, залежить від суб'єкта управління, котрий проводить кадрову політику, а також ряду умов і факторів, що носять як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Для подолання негативних тенденцій в розвитку кадрового корпусу публічної служби велике значення має подальша

професіоналізація державних службовців, яка залежить від прийому на державну службу високопрофесійних фахівців, підвищення рівня їх матеріального і соціального забезпечення, захищеності, підвищення престижу кадрового корпусу.

Визначальним документом приведення норм і принципів державної кадрової політики у відповідність потребам суспільства і 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 [203]. Відтак, така Концепція визначить систему поглядів, вихідних позицій та ідей, які розкривають загальні методологічні підходи та організаційні технології в управлінні кадрами, основи кадрової роботи.

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 [164].

Основні принципи державної кадрової політики мають бути визначені в урядовій програмі, яка повинна пропонувати систему послідовних заходів спрямованих на вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази з питань реформування публічної служби; впровадження нових методів і сучасних технологій управління, проведення експериментів і здійснення пілотних проектів щодо забезпечення діяльності державних службовців (включаючи ефективні

Авер'янух С.М.

методи оцінки і стимулювання діяльності держслужбовців); створення системи професійного розвитку, вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців [55].

На основі положень Концепції державної кадрової політики України (правову основу якої має складати Конституція і чинне законодавство) повинні розроблятися регіональні програми, закони і інші нормативні правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, а також відповідні внутрішньовідомчі нормативні акти і локальні нормативні акти організацій і підприємств.

Варто підкреслити, що перехід до нової моделі державного управління здійснюється в умовах складної кадрової ситуації і доцільним є посилення заходів по роботі з персоналом. До таких заходів можна віднести: поліпшення якісного складу і укомплектування персоналом; «омолодження» кадрів; приведення у відповідність рівні професійної освіти держслужбовців кваліфікаційним вимогам посадової групи; формування кадрового резерву і робота з ним; підвищення ефективності діяльності службовців через систематичне навчання; розвиток системи додаткової професійної освіти; підвищення престижу публічної служби та вирішення питань соціального захисту її апарату [61]. Таким чином, кадрова складова державного апарату і його якісні параметри, які були сформовані ще в радянський період, мають бути використаними при формуванні моделі сучасного механізму управління персоналом.

Наразі існує необхідність систематизації функцій управління персоналом. Застосовуючи різні критерії, можна 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 публічної служби, посилення правової та соціальної захищеності державних службовців є найважливішими стимулами в підвищенні ефективності праці. Відтак, доцільним є прийняття законів «Про соціально-правовий захист державних службовців», «Про професійну освіту державних службовців» [186].

Важливо залучити на публічну 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 [176].

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

На нашу думку, 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 [20].

Системний характер в рамках розробленої кадрової політики і програми заходів, які дозволять підвищити ефективність управління персоналом, має мати вдосконалення якості професійного навчання державних службовців, створення системи неперервної професійної

освіти, посилення інноваційної спрямованості, розширення асортименту навчальних програм, що відповідають потребам управлінської практики. Все більш затребуваною стає розробка програм професійного розвитку державних службовців в органах державної влади.

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

Дієвим механізмом вдосконалення роботи кадрової служби державного органу може стати законодавче розширення її прав, компетенції та відповідальності за прийняття кадрових рішень, встановлення порядку застосування кадрових технологій. 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 [58].

Для підвищення ефективності нормативно-правової бази необхідно розробити галузеві документи, які дозволяти б ефективно регулювати кадрові процеси, наприклад, удосконалювати процедури конкурсного відбору, атестації та 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. Слід враховувати, 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 [62]. Це робиться на основі методів оцінки, кадрового моніторингу, вивчення професійних якостей і особистих інтересів державних службовців, визначення їх відповідності характеру виконання

службових обов'язків. Найбільш практикуються і мають встановлену правову базу, розроблений порядок і процедури є атестація і кваліфікаційний іспит персоналу державних органів. Незважаючи на велику кількість підходів до оцінки статусу, характеристик, ефективності діяльності службовців, більшості з методів властива суб'єктивність оцінки, оскільки рішення багато в чому залежить від того, хто і які оцінки використовує і хто залучається в якості експерта. І в цьому плані завдання нормативного закріплення порядку використання кадрових технологій в практиці управління персоналом державних органів зберігає свою актуальність [32].

До необхідних механізмів підвищення ефективності управління персоналом відносимо розробку методики оцінки кандидатів на заміщення вакантної посади при проведенні конкурсу, а також для проведення атестації (атестаційна оцінка).

В системі управління персоналом виділяється проблема, пов'язана з посадовими інструкціями. На нашу думку, залежно від завдань і функцій державного органу слід сформувати набір компетенцій, що включає комунікативні навички, аналітичні здібності, лідерські навички, організаторські здібності тощо [148]. Це дозволить не тільки виділити, але і класифікувати надлишкові функції, оптимізувати діяльність державних службовців.

Вимоги професіоналізму та компетентності державних службовців впливають 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 [191]. Отже, необхідно законодавчо закріпити ці поняття, які в подальшому можуть правомірно використовуватися суб'єктами управління при проведенні таких кадрових процедур, як відбір на державну службу, кваліфікаційний іспит, оцінка та

атестація персоналу, управління кар'єрою і мотивацією державних службовців.

Одним з механізмів 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 [224].

Управління кадровими процесами на публічній 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 [207].

На нашу думку, при проведенні атестації публічних службовців слід оцінювати підсистему показників, що відображають: а) ефективність діяльності, її відповідність посадовим функціональними обов'язками; б) потенціал особистості, можливість його більш повної реалізації в професійної діяльності і взаємодіях; в) характерологічні особливості і особистісно-професійні якості, можливість їх подальшого прогресивного розвитку (і компенсації в разі негативних); г) морально-етичні якості, що

впливають на взаємовідносини в колективі; д) спрямованість особистості.

При цьому сама оцінка в процесі атестації повинна спонукати особистість до професійного вдосконалення і створювати для цього необхідні умови. Здійснення оцінки в процесі атестації має задовольняти загальним вимогам: оптимальна трудомісткість і простота техніки оціночної роботи; ясність і єдність тлумачення кожної оцінюваної характеристики і значення оцінки; повнота моделі оцінюваних особистісно-професійних якостей при мінімальній кількості оцінюваних параметрів; комплексність оцінюваних характеристик; об'єктивність оцінок.

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 [58].

Кадрова політика повинна ґрунтуватися на цілісній теоретико-методологічній базі, що відбиває політичні, соціальні, економічні, науково-технічні, соціально-психологічні процеси, що протікають в українському суспільстві (додаток Е). 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 нерационального

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 [157].

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 командування 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.

До того ж, ми переконані в тому, що кожна кадрова функція має бути представлена окремими підрозділами. Відділ з підбору персоналу має займатися як зовнішнім, так і внутрішнім підбором персоналу та їх адаптацією. Відділ оцінки повинен обслуговувати всі функції управління персоналом з метою надання об'єктивної інформації про співробітників. Відділ організаційного розвитку має здійснювати роботу з кадровим резервом, проводити заходи щодо оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів. Діяльність відділу корпоративної культури має бути націлена на підвищення лояльності співробітників, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату. Навчальний центр має

обслуговувати поточну та стратегічну потребу організації у професійних компетенціях персоналу. Відділ компенсацій та пільг має створювати єдину систему оплати праці та мотивації, що охоплює основну частину працівників [191].

Створення групи з оцінки персоналу може бути зумовлено організаційними змінами, впровадженням нової системи мотивації та оплати праці тощо. Наявність позиції менеджера-універсала в структурі відділу з навчання та розвитку персоналу дозволяє за необхідності підключити його до роботи групи з оцінки, а також вирішення питань формування та розвитку кадрового резерву.

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.

Виділення 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 [61].

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 [21].

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.

При створенні філії в структуру даного підрозділу може бути введена штатна одиниця менеджера проекту, що займається кадровими питаннями новостворюваної структури, який повинен мати повноваження не нижче начальника відділу (для оперативності вирішення поставлених завдань). Проте можлива ситуація, коли обов'язки менеджера проекту виконуватиме заступник начальника управління чи один із начальників відділів.

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 та мережових (віртуальних) - лише на рівні організацій-виконавців. 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, запровадження єдиної інформаційної системи з управління персоналом. Служба управління персоналом організацій-виконавців має наділятися максимально широким спектром повноважень у сфері

тактичного та оперативного управління персоналом. Їх функції принципово мають 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 [58].

В контексті розгляду даного питання вважаємо за потрібне розглянути питання атестації кадрів на публічній службі. Оскільки публічна служба передбачає системний характер атестації кадрів, то, на нашу думку, для досягнення цієї мети необхідним є: єдність та універсальність атестаційної (оцінної) технології на всіх рівнях системи знизу доверху, що дозволяє порівнювати кадрову ситуацію та потенціал різних суб'єктів одного управлінського рівня; висока технологічність процедур, що дозволяє отримувати адекватні результати, незалежно від позиції та особистісних особливостей експертів, які проводять оцінку; наявність централізованої підготовки експертів та можливості перевірки відповідності діяльності експертів вимогам технології [204].

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.

На основі дослідження автором запропоновані наступні напрямки вдосконалення оціночної роботи в публічних установах: забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма

Авербух С.М.

компонентами людського фактору: від трудової підготовки та профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці; широке використання активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки необхідних публічній службі фахівців. Основною формою залучення кадрів мають стати договори із навчальними закладами [32]. Актуальна випереджальна підготовка службовців для освоєння нової техніки та технології у сфері управління, що вимагає від кадрових служб удосконалення планування підготовки кадрів; здійснення планомірної роботи з керівними кадрами, з резервом для висування, що має будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротаційні пересування керівників та спеціалістів, навчання на спеціальних курсах та стажування на відповідних посадах; активізація діяльності кадрових служб зі стабілізації колективів службовців, підвищення трудової та соціальної активності чиновників на основі вдосконалення соціально-культурних та морально-психологічних стимулів; перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору та їхнього розстановки, широкої гласності у кадровій роботі.

Кадрові технології публічної служби в сучасних умовах стають механізмами 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. У разі підвищення кваліфікації,

на нашу думку, повинно застосовуватися короткострокове, інтенсивне навчання [21]. Програми навчання мають ділитися на програми навчання за категоріями та групами посад.

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 [186].

Основними принципами додаткової професійної освіти повинні бути: варіативність, циклічність, мобільність, доступність. Варіативність навчання передбачає різноманітність навчальних програм та методів організації навчального прогресу, який має базуватись на принципі циклічності, що означає використання циклів навчання різної цільової спрямованості. Кожен цикл має бути обмежений часовими рамками від кількох тижнів до кількох років. За відносної закінченості кожного циклу навчання слухачам повинна надаватися можливість переходу на новий, більш високий рівень оволодіння спеціальністю в рамках чергового циклу навчання. 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

на основі навчально-наукових комплексів та блочно-модульних програм навчання [164].

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 [218]. 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. До загальних професійних знань, умінь та навичок відносимо: мислення (системне, аналітичне, творче мислення, здатність прогнозувати розвиток ситуації та орієнтованість на результат); управління (тактичний і стратегічний рівень - планування, організація, координація, контроль та оцінка ефективності діяльності підлеглих, делегування повноважень); комунікації (встановлення контакту та проведення переговорів, переконання, вирішення та ініціація конструктивних конфліктів, встановлення зворотного зв'язку); самоорганізація та саморозвиток (планування часу, постійне підвищення рівня професійної компетентності); співробітництво (створення команди, підтримання атмосфери співробітництва, коригування поведінки та облік думок членів команди); робота з інформацією (збирання, структурування, перевірка на достовірність та аналіз інформації з використанням технічних засобів, нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом); професійна етика (дотримання загальнолюдських та антидискримінаційних принципів у роботі з персоналом, дотримання та контроль за виконанням корпоративних норм) [218].

До спеціальних професійних знань, вмінь та навички включаємо: організаційний розвиток (діагностика та побудова системи управління персоналом, оптимізація бізнес-процесів та управління змінами, оцінка кадрового потенціалу та бюджетування витрат на персонал); законодавство (знання законодавства у сфері трудового права); кадрове діловодство та кадровий облік (ведення кадрового обліку та звітності,

аналіз трудових показників, організація взаємодії з профспілками); внутрішні комунікації (діагностика, побудова, оцінка ефективності та контроль системи внутрішніх комунікацій); підбір та адаптація персоналу (підбір, оцінка, відбір та адаптація персоналу, моніторинг зовнішнього та внутрішнього ринку праці); навчання та розвиток персоналу (моніторинг ринку освітніх послуг, планування потреби у навчанні та розвитку персоналу, управління кар'єрою, оцінка ефективності системи навчання та розвитку); оцінка персоналу (розробка програм та критеріїв оцінки, аналіз її результатів та вироблення рекомендацій); мотивація та стимулювання (розробка та впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання на основі діагностики трудової мотивації, оцінка її ефективності); організація та оплата праці (нормування праці, оптимізація витрат на персонал, розробка, впровадження та оцінка системи оплати праці) [226].

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 функцій. 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 полягають 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) [58].

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

Таким чином, ефективність діяльності персоналу визначається, перш за все, ставленням керівника організації до кадрової проблематики, роботи кадрових служб. В сучасних умовах необхідна модернізація структури та змісту роботи кадрових служб органів державної влади, оскільки від їх діяльності багато в чому залежить ефективне використання людських ресурсів. Перебудова діяльності кадрових служб повинна проводитися в наступних напрямках: забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактору: від підготовки і профорієнтації молоді до встановлення соціальних гарантій службовцям, які виходять на пенсію; впровадження активних методів пошуку і вдосконалення планування професійної підготовки персоналу. Основною формою такої роботи можуть стати укладення договорів з навчальними закладами, цільове спрямування на додаткове професійне

навчання, стажування; організація планомірної роботи з управлінськими кадрами і кадровим резервом в напрямку освоєння таких організаційних форм, як планування кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротація керівників структурних підрозділів та фахівців, стажування на відповідних посадах в державному органі; забезпечення соціальних гарантій, надання персоналу встановлених пільг і компенсацій; перехід від адміністративно-командних методів управління персоналом до демократичних форм комплектування, підбору, розстановки, оцінки, делегування повноважень і відповідальності, прийняття кадрових рішень.

Висновки до розділу 3

1. Зазначено, що процес організації та здійснення управлінської діяльності у сфері формування та розвитку крос-культурної моделі менеджменту персоналу має відповідати певним принципам, а саме: об'єктивності, системності, синергізму елементів кросс-культурної моделі управління персоналом організації, комплексному обліку інститутів та інституційних змін, економічної ефективності кросс-культурного менеджменту, транспарентності крос-культурної моделі управління персоналом організації, превентивності крос-культурної моделі управління.

Доведено, що значним елементом системи крос-культурного менеджменту в цілому і більшості видів крос-культурних моделей управління персоналом, зокрема, є професійна психологічна підтримка співробітників орієнтована на оперативне вирішення та превентивне подолання можливих проблем крос-культурного плану.

Запропоновано використовувати комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації. До складу індексу

повинні входити як відносні показники, що відображають різні аспекти крос-культурної диференціації персоналу організації, так і критерії, що характеризують загальний рівень конфліктності в трудовому колективі, а також питомі витрати організації за основними напрямками крос-культурного менеджменту.

Окреслено основні напрями формування крос-культурної моделі управління персоналом: організація психологічного консультування працівників, зокрема з питань посилення вікової поляризації та зростання ступеня етнічної крос-культурної диференціації; використання системи наставництва, що дозволяє знизити негативний крос-культурний ефект зростання вікової поляризації співробітників; 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.

Задля вдосконалення системи управління крос-культурним розвитком персоналу публічної служби розроблено крос-культурну МАРЕ-модель управління персоналом публічної служби. Складовими елементами запропонованої моделі є: внутрішньо-організаційне наставництво; протидія мобінгу персоналу; система комплексного безоплатного психоаналітичного консультування персоналу організації, у т.ч. з питань підвищення соціально-економічної ефективності реалізації крос-культурних взаємодій; комплексне та різнопланове підвищення професійної кваліфікації персоналу організації.

Зауважено, що запропонована крос-культурна МАРЕ-модель управління персоналом публічної служби дозволить нівелювати негативні, насамперед мобінгові ефекти крос-культурної диференціації кадрового складу публічної служби, забезпечити умови для ефективного внутрішньо-організаційного крос-культурного трансферу знань, навичок та компетенцій на підставі взаємопов'язаного синтезу, групової

корпоративної освіти та внутрішньо-організаційного психоаналітичного консультування.

2. Зауважено, що кадрова діагностична служба має бути основним структурним підрозділом державних установ з науково-методологічного управління кадрами. До її основних завдань віднесено: соціально-психологічну діагностику; аналіз та регулювання групових та міжособистісних взаємовідносин, відносини керівника та підлеглих; управління виробничими та соціальними конфліктами та стресами; інформаційне забезпечення кадрового управління; управління зайнятістю в інфраструктурі ринку праці; маркетинг кадрів.

Охарактеризовано функції діагностики системи управління персоналом:

інформаційну, аналітичну, спрямовальну, ідентифікаційну, попереджувальну, регулювальну, консультаційну.

Підкреслено, що головною метою діагностичного аналізу має бути виявлення всіх основних факторів, що знижують ефективність роботи структури, прямо чи опосередковано пов'язаних з управлінням персоналом публічної служби. Наголошено на необхідності розробки, у ході проведення діагностичного аналізу, економетричних моделей, що дозволять провести комплексну оцінку можливостей державної структури з метою формування економічно обґрунтованих резервів підвищення ефективності праці в управлінні персоналом організації.

Доведено перспективність впровадження у стратегічному менеджменті, як найважливішій ланці управління персоналом, періодичного моніторингу під час підготовки кадрів публічної сфери.

Сформульовано авторський підход до діагностичного аналізу як фактору ефективності праці в управлінні персоналом публічної служби. Доведено результативність впровадження алгоритму кадрового контролю

3. застосуванням комплексної діагностики, що включає: планування, організацію, керівництво, координацію (контроль) та аналіз.

Зазначено, що метою діагностики системи управління персоналом публічної служби є пошук резервів підвищення ефективності управління персоналом, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом. Для досягнення мети, запропоновано діагностику системи управління персоналом будувати на основі принципів: комплексності, адаптивності (гнучкості), паралельності, узгодженості процесу розвитку всієї організації з процесом розвитку персоналу та інтелектуального капіталу, урахування залучення персоналу у розв'язанні проблем своєї організації, урахування опору персоналу організаційним змінам, використання спеціальних методів і методик збору, аналізу й оцінки інформації про систему управління персоналом, систематичності та регулярності життєдіяльності всієї організації та системи управління персоналом.

Підкреслено, що запропоновані методологічні основи комплексної діагностики дозволять заповнити прогалину в проблемах антикризового управління персоналом публічної служби.

3. Розроблено цілісну систему організаційних заходів щодо реалізації основних норм права; забезпечення прав публічних службовців на посадовий та професійний розвиток; вирішення питань, що стосуються правового, соціального і організаційного статусу публічного службовця; введення правових норм, що регулюють планування кар'єри, проведення кваліфікаційних іспитів.

Доведено необхідність прийнята на державному рівні «Концепції державної кадрової політики України», яка має визначити систему поглядів, вихідних позицій та ідей, які розкривають загальні методологічні підходи та організаційні технології в управлінні кадрами, основи кадрової

Авербух С.М. роботи. Зауважено, що на основі її положень повинні розроблятися регіональні програми, закони і інші нормативні правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, а також відповідні внутрішньовідомчі нормативні акти і локальні нормативні акти організацій і підприємств.

Підкреслено, що основні принципи державної кадрової політики мають бути визначені в урядовій програмі, яка повинна пропонувати систему послідовних заходів спрямованих на вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази з питань реформування публічної служби; впровадження нових методів і сучасних технологій управління, проведення експериментів і здійснення пілотних проектів щодо забезпечення діяльності державних службовців; створення системи професійного розвитку, вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців.

Наголошено на доцільності підвищення ефективності управління персоналом публічної служби шляхом: прийняття законів «Про соціально-правовий захист публічних службовців», «Про професійну освіту публічних службовців»; розробки галузевих документів, які дозволяли б ефективно регулювати кадрові процеси; впровадження національних професійних стандартів; створення в структурі служби персоналу таких підрозділів, як відділ із зовнішнього кадрового резерву та відділ з організаційної культури та внутрішніх комунікацій; «омолодження» кадрів; приведення у відповідність рівні професійної освіти держслужбовців кваліфікаційним вимогам посадової групи; формування кадрового резерву і роботи з ним; підвищення ефективності діяльності службовців через систематичне навчання; розвитку системи додаткової професійної освіти; підвищення престижу публічної служби та вирішення питань соціального захисту її апарату; залучення на публічну службу професіоналів нової формації; розробки механізмів соціальної

захищеності та грошового утримання державних службовців; вдосконалення якості професійного навчання державних службовців; заходів, спрямованих на поліпшення науково-методичного і консультативного забезпечення управління, розробку науково-обґрунтованих моделей управління персоналом, підвищення рівня і якості інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Зауважено, 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.

Зазначено, що реалізація управління розвитком персоналу може здійснюватися 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.

Зазначено, що діяльності кадрових служб повинна полягати в необхідності забезпечення єдності правового регулювання кадрових процесів, побудови та ефективного функціонування кадрових відносин в державному органі. Дієвим механізмом вдосконалення роботи кадрової служби державного органу може стати законодавче розширення її прав, компетенції та відповідальності за прийняття кадрових рішень, встановлення порядку застосування кадрових технологій. Окреслено функції кадрових служб до яких 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.

При проведенні атестації публічних службовців наголошено на необхідності оцінювання підсистеми показників, котрі відображають: ефективність діяльності, її відповідність посадовим функціональними обов'язками; потенціал особистості, можливість його більш повної реалізації в професійної діяльності і взаємодіях; характерологічні особливості і особистісно-професійні якості, можливість їх подальшого прогресивного розвитку; морально-етичні якості, що впливають на взаємовідносини в колективі; спрямованість особистості.

Зауважено, що 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.

Основні результати, отримані в даному розділі, опубліковано в [1, 2, 52].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено вирішення важливого наукового завдання щодо обґрунтування теоретичних засад та надання практичних пропозицій з удосконалення механізмів управління персоналом у системі публічної служби в Україні.

1. Систематизовано теоретичні положення механізмів управління персоналом. Введено в науковий обіг державного управління дефініцію «механізми управління персоналом у системі публічної служби», що спрямована на обґрунтування діяльності працівників державних органів з метою найбільш ефективного використання їх професійних і особистісних здібностей та можливостей, створення умов для ефективної праці та відпочинку, забезпечення соціального партнерства та ділового співробітництва.

2. Досліджено періоди історичного становлення процесу управління персоналом та роль людини в суспільному виробництві: фізіократичний - людина є володарем фізичної сили; раціоналістичний - людина є важливим економічним ресурсом виробничої системи, структурним елементом управлінського процесу; технократичний - в людині цінується професіоналізм, котрий сприяє ефективній трудовій діяльності; гуманістичний - людина є найважливішою складовою організації та суспільства в цілому.

Доведено, що наразі продовжується процес формування нової структури управління людьми, орієнтованої на висококваліфікованих та ініціативних працівників, безперервний процес збагачення знань, розвинені горизонтальні зв'язки, соціальне партнерство, нову організаційну культуру, гнучку систему організації праці.

3. Узагальнено зарубіжний досвід механізмів управління персоналом у системі публічної служби. Встановлено, що загальними тенденціями у

процесі реалізації механізмів управління персоналом багатьох зарубіжних країн є: забезпечення ефективності праці публічних службовців за рахунок матеріального стимулювання та нематеріальних заохочень працівників; оцінювання службової діяльності шляхом щорічної атестації службовців безпосередніми керівниками; застосування соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом; спрямування керівництва на здійснення співпраці персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей; використання принципу колективності в управлінні персоналом; при прийомі на роботу звернення уваги на спеціалізовані знання та професійні навички.

4. Визначено сучасні тенденції розвитку управління персоналом у системі публічної служби та особливості формування механізмів його реалізації. Наголошено на тому, що сучасна модель системи управління персоналом публічної 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 публічної служби наголошено на необхідності зміни принципів управління публічною службою, застосування науково обґрунтованої кадрової політики у органах влади. Для управління кадровими процесами в публічній 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 сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України. Зауважено, 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 фінансового їх утримання.

Розроблено модель технологізації управління кадрами, що є науково обґрунтованою послідовністю прийняття кадрових рішень з метою досягнення стратегічних цілей органів державної влади. Цей процес повинен включати шість взаємопов'язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний, організаційний та оціночний.

Запропоновано впровадити у практику: інноваційну внутрішньо-організаційну технологію розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців та осіб, котрі перебувають у кадровому управлінському резерві; програму «кадри публічної служби»; технології проектного управління; кодекс честі публічного службовця; планомірне оновлення кадрового складу публічної служби; ротацію кадрового складу шляхом переходу публічних службовців на конкурсній основі.

6. Оцінено дієвість та окреслено основні принципи побудови мотиваційної стратегії управління персоналом в сучасних умовах. Окреслено загальні принципи побудови мотиваційної стратегії, а саме: стратегія має будуватися з урахуванням ситуаційності мотиваційного управління; мотиваційна стратегія повинна спиратися на контрольовані мотиваційні фактори, що перебувають у компетенції керівництва та враховувати динаміку та вплив неконтрольованих факторів зовнішнього середовища; мотиваційне управління має відповідати критерію оптимальності.

Надано рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного управління: розробити систему та встановити критерії винагород; збільшити диференціацію в оплаті праці; встановити чіткі критерії просування по службі; сприяти підвищенню кваліфікації; налагодити

зворотний зв'язок з персоналом; доповнити критерії матеріальної винагороди об'єктивними показниками результатів роботи; підвищити дисципліну праці; покращити організацію праці; послабити систему зовнішнього контролю; покращити організаційний клімат; знизити соціальну напруженість застосовувати моральні та символічні винагороди.

7. Визначено шляхи вдосконалення процесу формування та використання кроскультурної моделі управління персоналом організації на сучасному етапі державотворення. Запропоновано використовувати комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації. До складу індексу повинні входити як відносні показники, що відображають різні аспекти крос-культурної диференціації персоналу організації, так і критерії, що характеризують загальний рівень конфліктності в трудовому колективі, а також питомі витрати організації за основними напрямками кросс-культурного менеджменту.

Окреслено основні напрями формування крос-культурної моделі управління персоналом: організація психологічного консультування працівників; використання системи наставництва; 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.

Задля вдосконалення системи управління крос-культурним розвитком персоналу публічної служби розроблено крос-культурну МАРЕ-модель управління персоналом публічної служби. Складовими елементами запропонованої моделі є: внутрішньо-організаційне наставництво; протидія мобінгу персоналу; система комплексного безоплатного психоаналітичного консультування персоналу організації; комплексне та різнопланове підвищення професійної кваліфікації персоналу організації.

8. Запропоновано комплекс заходів щодо раціоналізації процесу діагностичного аналізу в управлінні персоналом в системі публічної служби відповідно до європейських стандартів. Наголошено на необхідності розробки, у ході проведення діагностичного аналізу, економетричних моделей, що дозволять провести комплексну оцінку можливостей державної структури з метою формування економічно обґрунтованих резервів підвищення ефективності праці в управлінні персоналом організації.

Доведено результативність впровадження алгоритму кадрового контролю з застосуванням комплексної діагностики, що включає: планування, організацію, керівництво, координацію (контроль) та аналіз.

Запропоновано діагностику системи управління персоналом будувати на основі принципів: комплексності, адаптивності, паралельності, узгодженості процесу розвитку всієї організації з процесом розвитку персоналу та інтелектуального капіталу, залучення персоналу до розв'язання проблем установи, урахування опору персоналу організаційним змінам, використання спеціальних методів і методик збору, аналізу й оцінки інформації про систему управління персоналом, систематичності та регулярності життєдіяльності всієї організації та системи управління її персоналом.

9. Наголошено на доцільності підвищення ефективності управління персоналом публічної служби шляхом: прийняття законів «Про соціально-правовий захист державних службовців», «Про професійну освіту державних службовців»; прийнята «Концепції державної кадрової політики України»; розробки галузевих документів, які дозволяли б ефективно регулювати кадрові процеси; впровадження національних професійних стандартів; створення в структурі служби персоналу таких підрозділів, як відділ із зовнішнього кадрового резерву та відділ з організаційної культури та внутрішніх комунікацій; «омолодження»

кадрів; приведення у відповідність рівні професійної освіти держслужбовців кваліфікаційним вимогам посадової групи; формування кадрового резерву і роботи з ним; підвищення ефективності діяльності службовців через систематичне навчання; розвитку системи додаткової професійної освіти; підвищення престижу публічної служби та вирішення питань соціального захисту її апарату; залучення на публічну службу професіоналів нової формації; розробки механізмів соціальної захищеності та грошового утримання державних службовців; вдосконалення якості професійного навчання державних службовців; заходів, спрямованих на поліпшення науково-методичного і консультативного забезпечення управління, розробку науково-обґрунтованих моделей управління персоналом, підвищення рівня і якості інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г.М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування. 2021. № 3 (28). С. 10-16.
2. Авербух Г.М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. Публічне урядування. 2022. № 1 (29). С. 10-16.
3. Аверин А. Н. Профессиональная подготовка кадров. СПб. : Альфа-Пресс, 2008. 120 с.
4. Азарян Е. М. Международный маркетинг: Учеб.-практ. пособие. К.: ИСМОМО Украины, НВФ «Студцентр». 1998. 24 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд. СПб.: Питер, 2017. 848 с.
6. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: учебник. М.: Омега-Л, 2015. 525 с.
7. Баева О.В. Основы менеджменту: практикум. К.: Либідь, 2007. 524 с.
8. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
9. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL:<http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/>
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «управление персоналом», «Менеджмент организации». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 239 с.

11. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
12. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
13. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. №20/6. С.24-28.
14. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
15. Баркова С.А. Управління персоналом. Новосибірськ: СибУПК, 2001. 87 с.
16. Безнощенко М. В. Практическое пособие по поиску работы в условиях кризиса. К. : ОАО «Полиграфкнига», 2009. 192 с.
17. Бербенець О.В. Вплив трудової міграції населення України на розвиток ринку праці. Ефективна економіка. №2. 2014. С. 25-28.
18. Биркус В. Стратегическое планирование персонала [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=696>.
19. Блощинська В. А. Сучасне діловодство. К. : Центр навч. літ-ри, 2005. 319 с.
20. Брич В. Я. Менеджмент персоналу. Тернопіль. : ТНЕУ, 2012. 552 с.
21. Брич В. Я. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. Україна: аспекти праці. 2009. № 6. С. 18–24.
22. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. К. : НАДУ, 2011. 72 с.
23. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

24. Верба В.А. Продуктивність праці на підприємстві: сучасний вимір і ключові чинники зростання. Україна: аспекти праці. 2015. № 5. С. 1-5.
25. Веснин В.Р. Управление персоналом. М. : Проспект, 2011. 267 с.
26. Виноградський, М. Д. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2009. 500 с.
27. 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.
28. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
29. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
30. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2009. 295 с.
31. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник; 4-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2010. 512 с.
32. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
33. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навчальний посібник ; 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 373 с.
34. Гогіташвілі Г. Г. Системи управління охороною праці. Львів : Афіша, 2002. 320 с.

35. Гольдфарб А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия. Коммунальное хозяйство городов. К. : Техніка, 2004. Вип. 59. С. 231-238.

36. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf

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

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

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

40. Грачев М. А. Управление персоналом в организации. Управление персоналом в международной корпорации. 2008. №3. С. 17-21.

41. Гриффин Р. Международный бизнес. СПб. : Питер, 2006. 1088 с.

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

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

44. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. Збірник наук. праць. №(7). 2014. С. 34-42.

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

46. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

47. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ.; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2003. 598 с.

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

49. Гуцал О. П. Бюджет витрат на персонал у системі бюджетів підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3141/1/Gutsal.pdf>.

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

51. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей. М. : Добрая Книга, 2008. С. 288.

52. Дацій О.І., Авербух Г. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 71-76.

53. Дафт Р. Менеджмент. СПб. : Питер, 2009. 800 с.

54. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ.; 2-е изд. (эл.). М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 799 с.

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

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

57. Добродумов П.О. Діловодство і документація. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. 209 с.

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

59. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник. 2014. №1. С. 45-55.

60. Доронина М. С. Управление мотивацией. Х. : ХНЕУ, 2007. 238 с.

61. 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.

62. Дуракова И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учебное пособие. № 4. 2005. С. 34-38.

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

64. 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.

65. Дяків О. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні напрями розвитку маркетингу, логістики та управління людськими ресурсами: теоретичні та прикладні аспекти». Вісник Донецького національного університету. Науковий журнал, спецвипуск. Т.1, 2012. С. 74–78.

66. Дяків О. П. Зарубіжний досвід соціального партнерства та можливості його 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.

67. 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.

68. Дяків О. П. Основні складові компенсаційного пакета працівників банку. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць. Вип. 17. Тернопіль : Економічна думка, 2012. С. 64–67.

69. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом Assessment 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.

70. Дяків О. Процес адаптації працівника в організації. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів». Одеса : «Атлант», 2013. С. 28-31.

71. Дяків О. Управління персоналом. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 242 с.

72. Егоришин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов; 5-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2015. 720 с.

73. Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Вып. 1. М. : Финпресс. 2010. 272 с.

74. Жуковська В. М. Діловодство: практику. К. : КНТЕУ, 2004. 152 с.

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

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

77. Загорецька О. Вимоги до підготовки основних організаційних документів. Кадровик України. 2011. № 2. С. 73–79.

78. Зайцева Т. В. Управление персоналом. М. : Инфра. М, 2008. 336 с.

79. Захаркина О. И. Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база. М. : Омега. Л, 2009. 260 с.
80. Збрицька Т. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
81. Зельдович Б.З. Менеджмент: учебник. М.: Экзамен, 2017. 591 с.
82. Зинченко Э. HR-менеджер и линейный руководитель. Служба кадров и персонал. 2010. № 9. С. 31–35.
83. Иванова С. В. Искусство подбора персонала : Как оценить человека за час. М. : Альпина Бизнес Букс, 2014. 272 с.
84. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников : профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 278 с.
85. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. М.: ЕАОИ, 2008. 200 с.
86. Иванцевич Дж. Людські ресурси управління. Дело, 1993. 304 с.
87. 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.
88. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
89. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Практикум. М.: ИНФРА-М, 2013. 312 с.
90. Киселева М. Н. Оценка персонала. СПб. : Питер. 2015. 256 с.
91. Клименко О. Особливості кадрової термінології. Секретарь-референт. 2011. № 10 (106). С. 42–46.
92. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. 2007. Вип. 5 С. 24-28.

93. Ковальчук І.В. Економіка підприємства. К.: Знання, 2016. 679 с.
94. Кожан Т. О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 98–104.
95. Колот А. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізм забезпечення. К. : КНЕУ, 2017. 500 с.
96. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
97. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2010. 251 с.
98. Колот А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
99. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері. Україна: аспекти праці. 2009. № 8. С. 3–14.
100. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб.. К. : КНЕУ, 1998. 135 с.
101. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. К. : МАУП, 2006. 408 с.
102. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП, 2005. 854 с.
103. Кононова М. Построение системы вознаграждения и вовлеченности персонала. Менеджер по персоналу. 2018. № 1. С. 20-28.
104. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
105. Костакова Л. Управління персоналом у контексті побудови регламентної системи управління витратами. Україна: аспекти праці. 2013. № 3. С. 22–27.
106. Кошелева А. Настольная книга HR-менеджера. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 272 с.

107. Кравченко В.О. Основи менеджменту. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
108. Кравченко Д. Функция HR-менеджера в работе руководителя. Менеджер по персоналу. 2014. № 2. С. 6–12.
109. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб.. К. : ЦУЛ, 2003. 236 с.
110. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
111. Красностанова М. В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. М : Вершина, 2007. 208 с.
112. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
113. Кричевский, Р.Л. Психологія керівництва і лідерства в колективі. М., 1985. 132 с.
114. Крушельницька О. В. Організація праці. Житомир, ЖДТУ, 2007. 355 с.
115. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. : Кондор. 2007. 428 с.
116. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
117. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 2003. 176 с.
118. 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>
119. Лисюк М. Документальне забезпечення безпеки праці в роботі кадрових служб. Довідник кадровика. 2010. № 9. С. 45–47.

120. Литвина С. А. Ассесмент-центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления. Томск : Томский государственный университет, 2013. 104 с.

121. Лібанова Е. М. Криза політики доходів в Україні. Економіка України. 2016. № 8 (657). С. 62–77.

122. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/>

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

124. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник СумДУ: Серія Економіка. 2008. №1. С. 26–33.

125. Лукашевич М. П. Соціологія праці. К. : Либідь, 2004. С. 303.

126. Лукьянченко Н. Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии современных условиях. Вісник Донецького університету. 1998. Вип. 2. С. 7-11.

127. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М.: Финансы и статистика, 2011. 368 с.

128. Мазур Н.О. Підвищення продуктивності праці робітників на основі диверсифікації систем заробітної плати. Інноваційна економіка. 2014. № 6(55). С. 193-198.

129. Макух Я. Д. Кадрове діловодство. К. : Знання, 2006. 137 с.

130. Малев П. А. Управление персоналом. М. : Альфа-пресс, 2005. 184 с.

131. Мамонтов А. А. Практический PR. Как стать хорошим PR-менеджером. СПб : Питер, 2010. 240 с.

132. Мансуров Р. Е. HR-директор. Практические решения для начинающих руководителей. М. : Вершина, 2009. 240 с.
133. Маркова С. В. Управління персоналом. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
134. Мельник Л. П. Психология управления. К. : МАУП, 1999.
135. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс]. Курск : Курський держ. ун-т, 2008. Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
136. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45–50.
137. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
138. Михайлова Л. І. Управління персоналом. К. : Центр уч. літ-ри, 2007. 248 с.
139. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. URL: [file:///upravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///upravlinnya-personalom%20(3).pdf)
140. Москаленко Н. О. Ділова кар'єра: конспект лекцій. Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. 152 с.
141. Мостовая И. Акцентуации личности и их роль в профессиональной деятельности. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=706>.
142. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. К. : Знання, 2002. 311 с.

143. 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.

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

145. Новикова А. Подбор персонала: правильные решения [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=937>.

146. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

147. Оболенський О.Ю. Державна служба. К. : КНЕУ, 2006. 472 с.

148. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. М. : Альфа-Пресс, 2011. 752 с.

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

150. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

151. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. 2012. №.1 С. 134-140.

152. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вузів. К. Комарова. Дніпропетровськ, ДДФА, 2010. 151 с.

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

154. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; 3-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 672 с.
155. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами. К. : Кондор, 2008. 224 с.
156. Павленко И. «Школа карьерного роста». Менеджер по персоналу. 2017. № 12. С. 38-42.
157. Павлова І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Київ : КРОК, 2013. 43 с.
158. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу. К. : Ліра-К, 2011. 338 с.
159. Палеха Ю. Управлінське документування. Ведення загальної документації. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 383 с.
160. Палеха Ю.І. Організація загального діловодства. К. : Ліра, 2009. 458 с.
161. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособ. Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
162. Петренко В.А. Складові результативної роботи державних інформаційних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. №13. С. 26–28.
163. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ : КНЕУ, 2018. 722 с.
164. Петюх В. М. Управління персоналом. К. : КНЕУ, 2007. 320 с.
165. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 541 с.
166. Погорелова 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.

167. Погребна Л. Діловодство, яким воно повинно бути. Х. : Фактор, 2006. 206 с.

168. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf>

169. 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.

170. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип.158(1). С. 51–56.

171. Поліщук М. П. Управління персоналом. К. : Кондор, 2003.

172. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov>.

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

174. Прийменко В. Программа развития карьеры как элемент корпоративной культуры. МенеджеR по персоналу. 2017. № 2. С. 42–48.

175. Прохоровська С. Формування і регулювання соціально-трудових відносин інноваційної зайнятості. Вісник Східноукраїнського

національного ун-ту ім. В. Даля : наук. журнал.
Луганськ : вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2013. №7(196). С. 178–181.

176. 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.

177. Пушкар З. Кадровий менеджмент. Тернопіль. 2017. 210 с.

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

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

180. Робинс С. Менеджмент. М. : Издательский дом «Вильяме», 2004. 880 с.

181. Робинс С. Основы организационного поведения. М. : Издательский дом «Вильяме», 2006. 448 с.

182. 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>.

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

184. Рудакина Е.Р. Большая книга директора по персоналу. СПб.: Питер, 2012. 368 с.

185. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

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

187. Савельєва В. С. Управління персоналом. К. : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
188. Савченко А. В. Розвиток персоналу. К. : КНЕУ, 2015. 505 с.
189. 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.
190. Сельченкова С. В. Експертиза цінності управлінських документів : науково-методичний посібник. К. ; Рівне, 2011. 170 с.
191. Симонова И. Ф. Стратегические аспекты управления персоналом. М. : ИНФРА М, 2001. 373 с.
192. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2009. 472 с.
193. Сівашенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Економічна думка, 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 315-318.
194. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.
195. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.
196. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К. : Центр уч. літ-ри, 2009. 192 с.
197. Скороходов В. А. Автоматизоване робоче місце менеджера. К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 416 с.
198. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2001. 352 с.

199. Статив Ж.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: МГИУ, 2004. 194 с.

200. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Высшая школа, 2006. 536 с.

201. 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.

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

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

204. Сурай І. Г. Відбір кадрів на державну службу. Енциклопедія державного управління. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. НАДУ, 2011. С. 65-66.

205. Талицких Е. В. Создание эффективного HR-отдела. Руководство менеджера по персоналу. М. : Вершина, 2008. 232 с.

206. Тітенко Л. А. Діловодство з використанням комп'ютерної техніки. К. : КНЕУ, 2006. 192 с.

207. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936>.

208. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27>

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

210. Трещов М. М. Кадрова політика як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. Вісн. Дніпропетр.держ. фін.акад. Екон.науки. 2012. № 1. С.25-29.

211. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации; пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 304 с.

212. Управление командами : учебное пособие / Е. В. Комарова, Н. И. Редина. Дніпропетровськ : ДГФА, 2014. 212 с.

213. Управління діловою кар'єрою : навчальний посібник / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.

214. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

215. 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.

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

217. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

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

219. Хохлова Т. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров. Київ : КРОК, 2018. 375 с.

220. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

221. Хьюзлид М. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. М. : ООО «И. Д. Вильямис», 2007. 432 с.

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

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

224. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М. : ГроссМедиа, 2005. 224 с.

225. Шатун В.Т. Основы менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

226. Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

227. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер. 2002. 336 с.

228. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.zgia.zp.ua/>

229. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.

230. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб : Питер, 2009. 240 с.

231. Янковська Л.А. Менеджмент персоналу: підготовка та перепідготовка працівників підприємства: Навч. посіб. Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. 196 с.

232. Яцун Л. М. Управління персоналом. Х. : ХДУХТ, 2013. 416 с.

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у фахових виданнях:

1. Даций О.І., Авербух Г. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 71-76. *Особистий внесок: подано детальну характеристику етапів формування системи управління персоналом в органах державної влади.*

2. Авербух Г.М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування. 2021. № 3 (28). С. 10-16. *Особистий внесок: комплексно розкрито концептуальні проблеми сучасних механізмів управління персоналом в системі публічної служби та окреслено декілька шляхів підвищення їх ефективності в контексті європейської інтеграції.*

3. Авербух Г.М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. Публічне урядування. 2022. № 1 (29). С. 10-16.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Тези конференцій:

4. Авербух Г.М. Соціально-економічний механізм управління персоналом публічної служби. Матеріали звітн. наук.-практ. конф. “Проблеми розвитку демократичної державності в контексті світових модернізаційних процесів формування національних громадянських суспільств (політичний, юридичний, економічний, соціальний, психологічний та управлінський аспекти)”, присвяченої пам’яті борця за незалежність України, Героя України Левка Лук’яненка, 28 листопада

2019 р.; V Всеукраїнської науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції”, 13 листопада 2019 р. / редкол. : М. Н. Курко (голова) [та ін.]. 2019. С. 236-238.

5. Авербух Г.М. Формування системи управління професійним розвитком персоналу публічної служби. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. С. 106-108.

6. Авербух Г.М. Підходи до визначення видів механізмів управління персоналом у системі публічної служби. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. С. 219-221.

7. Авербух Г.М. Адаптація зарубіжного досвіду підготовки персоналу публічної служби. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції «Формування ефективних механізмів управління в умовах трансформації соціально-економічних систем». Харків, 12 березня 2020 р. С. 88-89.

https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/12_03_.pdf

8. Авербух Г.М. Впровадження інноваційних підходів в практику професійної підготовки публічних службовців у сфері освіти та науки України. Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (29 жовтня 2021 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2021. С. 8-10.

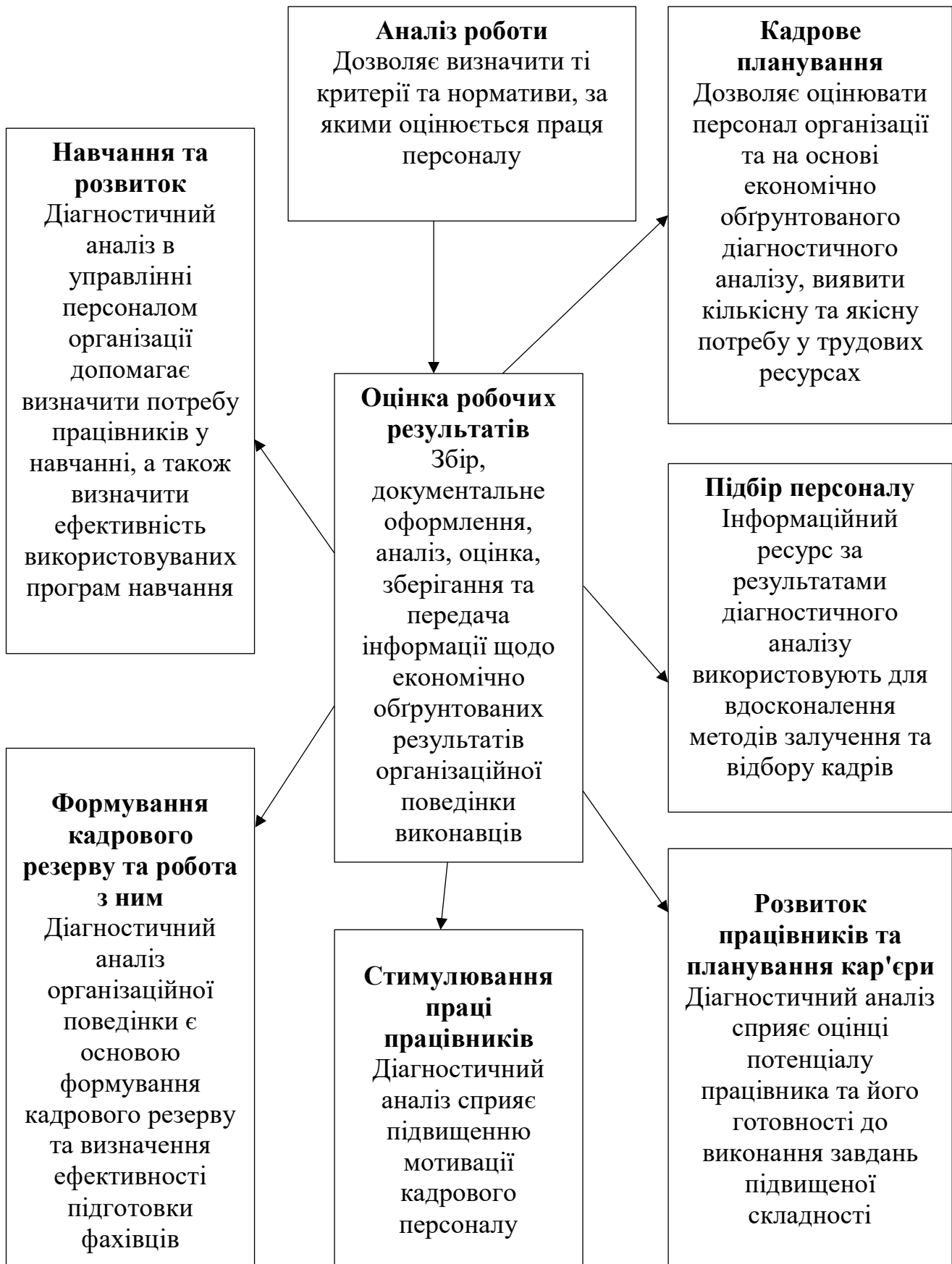
9. Авербух Г.М. Діагностичний аналіз механізму управління персоналом. Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю “Сучасні тенденції та суперечності розвитку світової



Averboeck G. St.

економіки та бізнесу”: збірник матеріалів конференції, м. Київ, 25 січня 2022 р. / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 35-37.

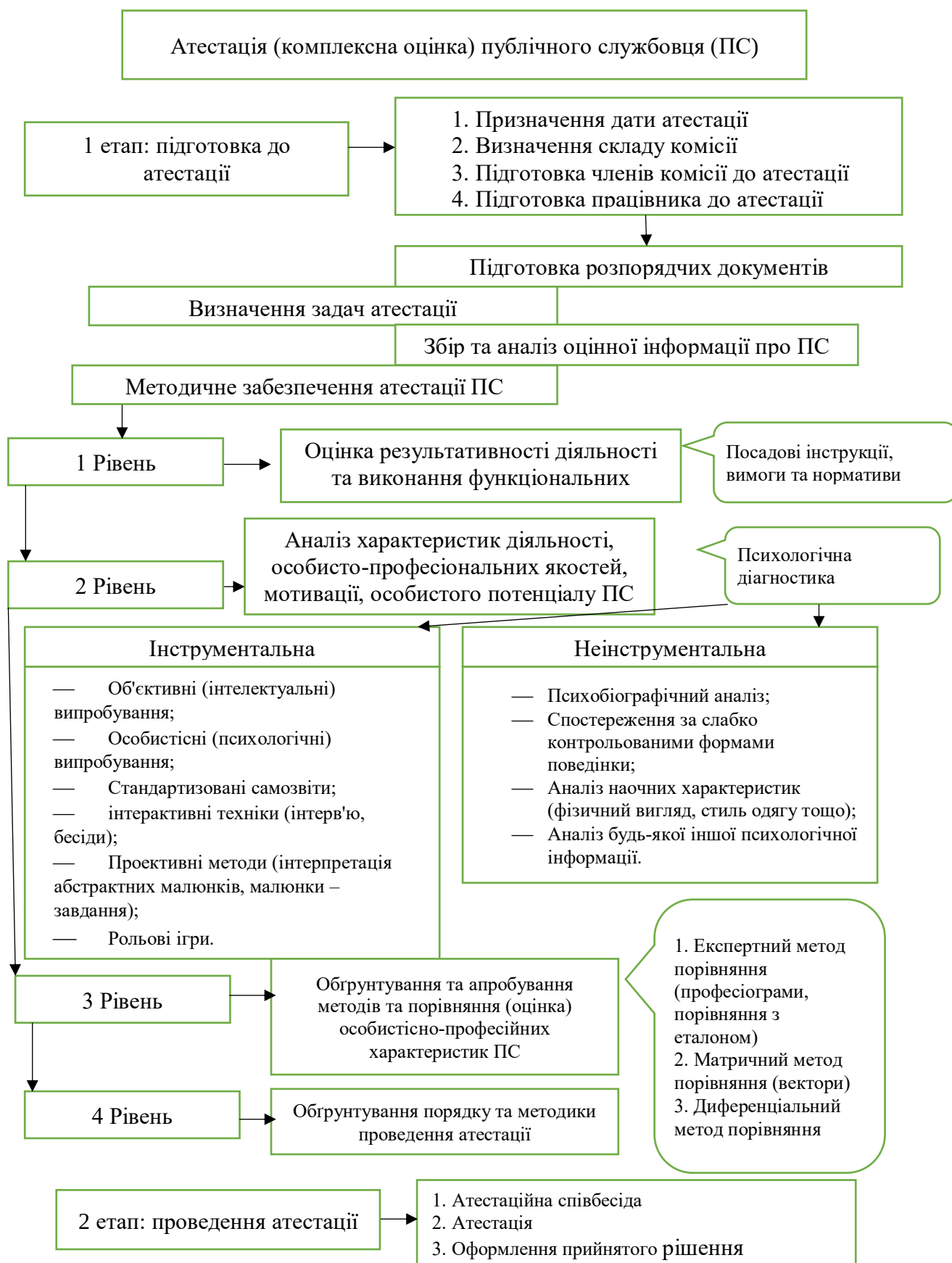
Роль діагностичного аналізу у загальній системі управління персоналом



Система роботи із резервом кадрів на заміщення вакантних посад публічної служби



Методика проведення атестації публічного службовця



Основні етапи формування кадрової політики публічної служби

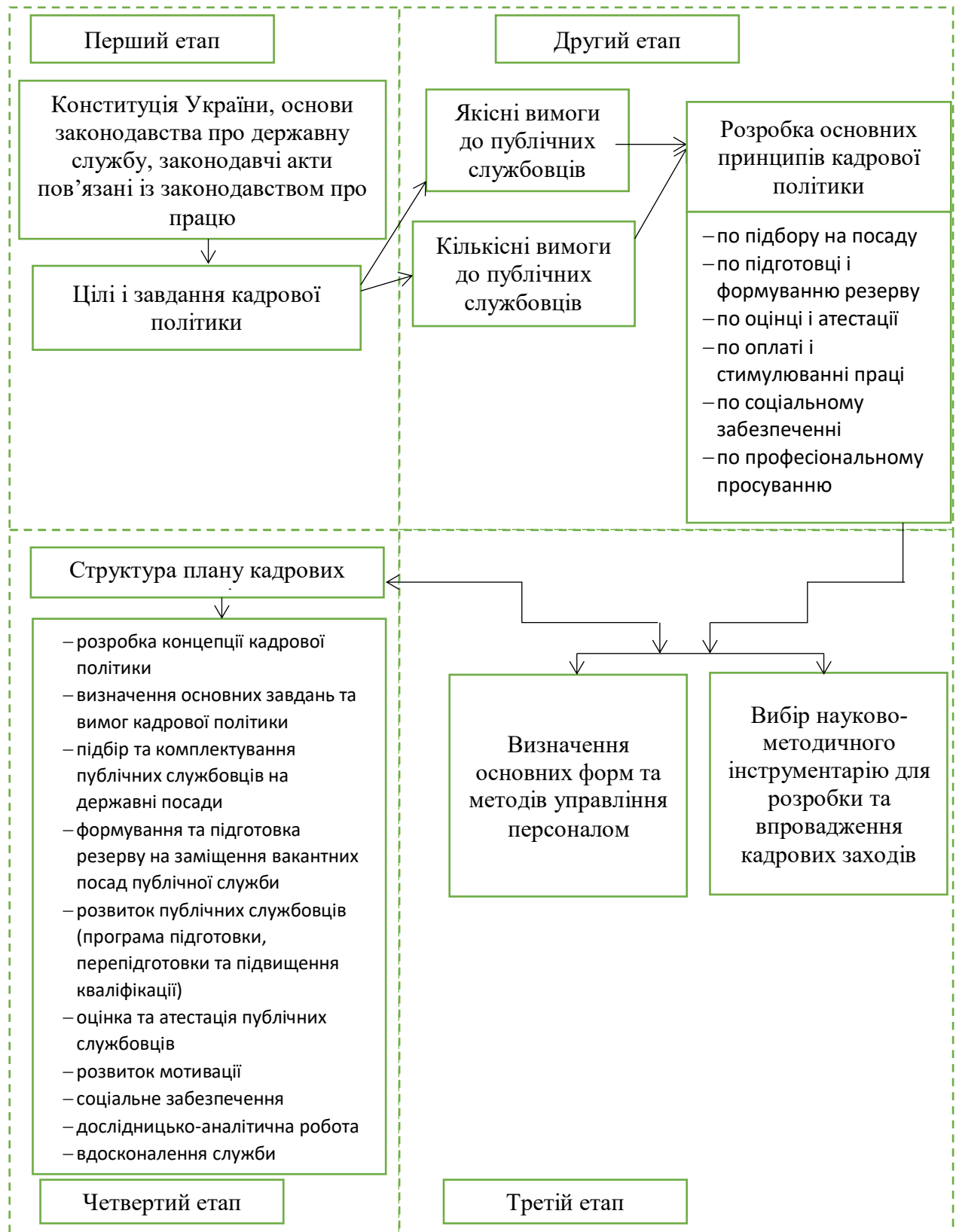


Схема управління персоналом публічної служби з позицій концепції стратегічного управління

