

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ»

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Публічне управління та
адміністрування»
Бочарова Ольга Миколаївна

Науковий керівник
к.е.н., доц. Дехтяренко Юрій Федорович

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає
запозичень із праць інших авторів без відповідних
посилань

Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
регіональної політики від «07» серпня 2023 р., протокол № 10

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного
управління, професор

Колтун Вікторія Семенівна _____
(підпис)

КИЇВ – 2023

АНОТАЦІЯ

Бочарова О. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в публічній службі. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст роботи. З'ясовано стан дослідженості проблем управління персоналом в публічній службі. Розкрито сутність основних понять дослідження стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі. Охарактеризовано стратегічну діяльність керівника в публічній службі. Окреслено стратегічну роль персоналу в публічній службі. Проаналізовано модернізацію служб управління персоналом в органах влади України. Обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі України.

Ключові слова: *публічна служба, державна служба, служба управління персоналом, керівник, персонал, розвиток персоналу, стратегічне управління розвитком персоналу.*

ANNOTATION

Bocharova O.M. Strategic management of personnel development in the public service. . – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying master's thesis for obtaining a second (master's) level of higher education in the field of knowledge 28 «Public management and administration», specialty 281 «Public management and administration». - Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko

National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

Content of the work: *The state of research into the problems of personnel management in the public service has been clarified. The essence of the main concepts of the study of strategic management of personnel development in the public service is revealed. The strategic activity of the manager in the public service is characterized. The strategic role of personnel in public service is outlined. The modernization of personnel management services in the authorities of Ukraine is analyzed. The directions for improving the strategic management of personnel development in the public service of Ukraine are substantiated.*

Keywords: *public service, public service, personnel management service, manager, personnel, personnel development, strategic management of personnel development.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	7
1.1. Стан дослідженості проблем управління персоналом в публічній службі.....	7
1.2. Сутність основних понять дослідження стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі	9
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	15
2.1. Стратегічна діяльність керівника в публічній службі	15
2.2. Стратегічна роль персоналу в публічній службі.....	33
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	47
3.1. Модернізація служб управління персоналом в органах влади України	47
3.2. Напрями удосконалення стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі в Україні	53
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні Україна переживає період активних змін у суспільному житті. Процеси демократизації суспільства спонукають до подолання кризових явищ у сфері публічної служби, зокрема, таких як непрофесіоналізм, безвідповідальність, зловживання владою, корупція, “своїзм” тощо. Нові вимоги до системи публічного управління висувують відповідні вимоги до його головного ресурсу – персоналу. У зв’язку із цим однією з пріоритетних є реформа державної служби, спрямована на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які стають уособленням змін у системі публічного управління України.

Управління персоналом в органах влади має здійснюватися сучасними методами, засобами, технологіями як через об’єктивний добір та відбір кадрів, так і у результаті застосування нових підходів в управлінні персоналом, які забезпечують його постійний професійний розвиток.

Під час проведення дослідження були використані наукові напрацювання В.Бакуменка, Р.Войтович, Н.Гончарук, І.Ібрагімової, Н.Липовської, С.Лукіна, Н.Нижник, А.Рачинського, С.Серьогіна, І.Сурай, С.Хаджирадевої та ін.

Нормативно-правовою базою магістерської роботи є Конституція і закони України, постанови Кабінету Міністрів України, накази та роз’яснення Національного агентства України з питань державної служби.

Мета магістерської роботи – наукове обґрунтування пропозицій щодо стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі України.

Зазначена мета обумовила постановку та вирішення таких завдань:

- з’ясувати стан дослідженості проблем управління персоналом в публічній службі;
- розкрити сутність основних понять дослідження стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі;
- охарактеризувати стратегічну діяльність керівника в публічній

службі;

- окреслити стратегічну роль персоналу в публічній службі;
- проаналізувати модернізацію служб управління персоналом в органах влади України;
- науково обґрунтувати напрями удосконалення стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі України.

Об'єкт дослідження – публічна служба України.

Предмет дослідження – стратегічне управління розвитком персоналу в публічній службі України.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: методи функціонального, системного, порівняльно-правового аналізу, формально-логічний метод тлумачення правових норм.

Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі державного управління та інших суміжних наук.

Інформаційною базою магістерської роботи є законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють питання управління персоналом в публічній службі України.

Практичне значення отриманих результатів. Висновки і пропозиції, що зроблені за результатами магістерського дослідження, можуть бути використані для удосконалення управління розвитком персоналу в публічній службі України та для подальших наукових розробок.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та списку використаних літературних наукових джерел. Робота охоплює загалом 68 сторінок. Список використаних джерел налічує 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Стан дослідженості проблем управління персоналом в публічній службі

Необхідно підкреслити, що державна служба може функціонувати адекватно суспільним викликам тільки в разі орієнтації на ідеал керівника, який, за визначенням Аристотеля, має володіти етосом, пафосом і логосом. *Етос* – це властивість морального плану, джерело вміння переконувати інших; *пафос* – властивість торкатися почуттів, впливати на людей емоційно; логос – властивість забезпечувати вагомими аргументами для дій, впливати на розум людей.

Реформування державної служби потребує нової моделі керівника, який насамперед орієнтується на цінності демократичної правової і соціальної держави, служіння народові України, дотримується морально-етичних норм, здатний ефективно виконувати покладені на нього функції, що й актуалізує проблему пошуку оптимальної моделі керівника в системі державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що тема керівництва і лідерства в системі державної служби України постійно перебуває в полі зору вітчизняних науковців. Серед дослідників цієї проблематики необхідно назвати В.Бакуменка, Р.Войтович, А.Гаврилюк, Н.Гончарук, В.Гошовську, В.Гурієвську, І.Ібрагімову, Н.Ларіну, Н.Липовську, С.Лукіна, І.Надольного, Н.Нижник, Т.Новаченко, В.Новіка, Г.Одінцову, Л.Пашко, М.Пірен, А.Рачинського, С.Серьогіна, І.Сурай, Т.Федорів та ін. Серед останніх публікацій варто виділити, зокрема, праці: А.Рачинського, який розглядає функції, якості, управлінські ролі, ресурси та основні сфери навичок керівника; Н.Гончарук і І.Сурай, які досліджують якості, що мають бути притаманні керівникові у сфері державної служби, розкривають сучасні

підходи до характеристики керівника-лідера; М.Пірен, яка розглядає типи лідерів і керівників, якості й управлінські ролі керівника, елітарне лідерство; Т.Новаченко, яка досліджує феномен авторитету керівника; Л.Пашко, яка фокусує увагу на гармонізації управлінських відносин; Р.Войтович, М.Пірен, І.Надольного, які висвітлюють такі питання, як функції, якості, цільова орієнтація, авторитет та імідж керівника; В.Гурієвської, предметом дослідження якої є методи вивчення іміджу керівника та його корекція.

Основні концептуальні й прикладні засади реформування системи публічного управління в Україні були у різний час висвітлені в роботах І.Гусак, І.Тютюника, І.Хребтія, О.Носик, Л.Воронько та багатьох інших.

На думку О.Носик – сьогодні головним етапом є забезпечення органів влади та органів місцевого самоврядування професіоналами, для цього необхідно гармонізувати потреби органів влади в самому персоналі. Також О.Носик [36] розкрито теоретичні основи розвитку служби управління персоналом органу влади на засадах компетентнісного підходу та сформульовано визначення поняття “служба управління персоналом державного органу”: це спеціально утворений в органах влади структурний підрозділ, що самостійно функціонує, є належним чином організований, наділений спеціальною компетенцією і необхідними ресурсами для здійснення цілеспрямованої діяльності із забезпечення виконання завдань стосовно управління людьми, із прямим підпорядкуванням керівникові державної служби в органах влади. У своїй науковій роботі щодо обґрунтування теоретичних засад та розробки рекомендацій відносно розвитку служби управління персоналом органу влади з позицій компетентнісного підходу, вона зазначала, що концепція компетентнісного підходу є інтегрованою, вона формує основні принципи управління персоналом сучасної організації [36-38]. О.Носик вважає практичну зорієнтованість до навчання персоналу головним аргументом на користь запровадження компетентнісного підходу [38].

О.Воронько розглядав проблему мотивації персоналу взагалі та державної служби зокрема.

Н.Гончарук приходиться до висновку про необхідність залучення кадрів нової генерації, удосконалення форм і методів роботи з ними, зміни чинної національної парадигми управління керівним персоналом у державній службі на всіх рівнях до системи управління персоналом [10; 11, с.20, 22; 8].

1.2. Сутність основних понять дослідження стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі

У Конституції України в двох статтях згадується поняття “державна служба”.

У ст. 38 зазначається, що громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування.

У ст. 78 визначено, що народні депутати України не можуть мати іншого представницького мандата чи бути на державній службі.

Сутність поняття “служба” у тлумачному словнику української мови розглядається як: обов’язок, визначений посадою; праця, заняття як засіб існування; служба в армії; галузь виробництва, установа тощо, яка відає тією чи іншою ділянкою роботи; “богослужіння”.

Отже, державна служба – практична та професійна участь громадян у здійсненні цілей й функцій держави через виконання державних повноважень на посадах, що створені в державних органах.

Дослідження стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі в першу чергу потребує визначення власне поняття “публічна служба”.

Ст. 1. Закону України “Про державну службу” визначені поняття “державна служба” та “державний службовець”.

Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави.

Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду

державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Поняття “публічна служба” закріплено в п. 15 ст. 3. Кодексу адміністративного судочинства України, згідно з яким:

“публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування” [21].

Управління персона́лом (менеджмент персоналу) – систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.

Зміст поняття “*управління*” охоплює такі елементи: суб’єкти управління – органи виконавчої влади та об’єкти управління – сфери та галузі суспільного життя, на які спрямовано вплив держави.

Управлінська діяльність є видом суспільних відносин, в яких реалізуються різноманітні зв’язки і взаємодії між суб’єктами та об’єктами управління [1, с. 160].

Персонал (від лат. *personalis* – особистий) – це особистий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації у трудовому процесі.

Трудові ресурси – населення у працездатному віці, які мають фізичні й інтелектуальні здібності, здатне до участі у трудовому процесі.

Планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання трудових (людських) ресурсів становить основний зміст управління персоналу.

Також у магістерській роботі розглядається таке поняття як “стратегія”. *Страте́гія* (дав.-гр. *στρατηγία*, *страта тегів мистецтво полководця*) – це

загальний, недеталізований план, охоплюючий довготривалий проміжок

часу, спосіб досягнення важливої мети. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів).

Традиційне поняття “*стратегії*” засноване на уявленні про неї як про один з процесів управління організацією, зокрема:

стратегія у своєму розвитку проходить два етапи (розробку і впровадження);

стратегія складається з безлічі рішень, включаючи аналіз ресурсів та формування загальних цілей і варіантів можливої їх реалізації, але без урахування обмежень, які з’являються на етапі реалізації;

стратегія має відношення переважно до зовнішньої сфери діяльності організації (держава, збут продукції, конкуренція), а не до внутрішньої (культура організації, очікування персоналу, структура).

Стратегія характеризувалася як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. І. Ансофф, автор цього визначення, запропонував розглядати такі чотири групи правил:

правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірм у сьогоденні і майбутньому. Якісний бік критеріїв називають орієнтиром, а кількісний – завданням;

правила, за якими складаються відносини фірми із зовнішнім середовищем. Такий набір правил називається стратегією бізнесу;

правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція);

правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми).

Починаючи з кінця 80-х років з’явився новий підхід до поняття “стратегія”, який не скасовував попередні орієнтири, але уточнював акценти:

– у стратегії однаково важливі всі складові (і розробка, і

впровадження), оскільки на стадії впровадження можуть виникнути майже непередбачувані чинники і значно спотворити результати;

- стратегія має відношення і до внутрішніх факторів діяльності організації: людські ресурси достатньо сильно впливають на реалізацію розробленої стратегії і мають свій стратегічний статус;

- стратегія – це процес, що відображає управлінську філософію керівництва фірми.

З'явилося нове визначення поняття “стратегічне управління”. Це управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживача, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають можливість досягати конкурентних переваг, завдяки чому організація в змозі виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

В.Маслов характеризує стратегічний менеджмент персоналу як програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників. Автор пропонує не тільки визначення генерального курсу діяльності організації, а й підвищення мотивації у його реалізації.

На думку В.Белоусова, стратегія розвитку персоналу – це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей.

Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає, на думку Е.Вашурина, у відповідях на три найважливіші питання:

- Де в даний момент перебуває організація та її персонал?
- У якому напрямі має бути задіяний персонал відповідно до стратегії організації?
- Як має розвиватися персонал, щоб виконувати завдання організації у майбутньому?

Розвиток – це специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного.

Також з'явилося узагальнене визначення поняття публічного службовця, визначене Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. У праці «План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування» впроваджується термін «публічні службовці», який «об'єднує осіб, уповноважених на виконання функцій держави (від Президента, вищих посадовців, державних службовців до керівників державних підприємств, установ, організацій) та посадових осіб органів місцевого самоврядування» [7, с. 200].

Управління персоналом у публічній службі – системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу службовців на рівні органу (підрозділу), створення умов для використання трудових якостей керівника (службовця) публічної служби з метою забезпечення ефективного функціонування організації та всебічного розвитку зайнятих службовців.

Висновки до розділу 1

Треба зазначити, що навіть поверховий огляд публікацій, присвячених проблемам реформування публічного управління в зарубіжних країнах дозволяє стверджувати, що попри наявність різноманітних підходів, які використовуються в іноземній реформаторській практиці, відповідні реформи, які у вітчизняній фаховій літературі та управлінській практиці найчастіше розглядають як складові адміністративної реформи, здійснювались на засадах децентралізації публічної влади і як наслідок деконцентрації повноважень

органів державної влади і органів місцевого самоврядування. При цьому особливо корисним виявилися плоди наукового аналізу східноєвропейського досвіду, насамперед польського, надбання якого наразі пропонується використати українським урядом у концепції реформи територіальної організації влади в Україні.

Зважаючи на активну дослідницьку увагу українських фахівців, що вивчають зарубіжний досвід проведення адміністративних реформ, в сучасній Україні дане питання знаходиться в центрі особливої уваги науковців та практиків. Реформа публічного управління, історія її впровадження на місцевому та регіональному рівнях, напрями і перспективи її реалізація, очікувані результати та окремі її аспекти відображені в численних публікаціях.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Стратегічна діяльність керівника в публічній службі

Серед невирішених частин загальної проблеми залишається невизначеною модель сучасного керівника в системі державної служби з огляду на вимоги часу. Досліджуючи питання типології керівників і лідерів, слід зазначити, що у сфері державного управління виділяють 12 основних типів керівників: авторитарний, демократичний, креативний, бюрократичний, активний, пасивний, професійний, загальний, егоїстичний, “трудолюбивий”, “нероба”, “господар”. У контексті взаємодії лідера і колективу виділяють 10 типів лідерів, що мають такі образи: “суверен”, “ватажок”, “тиран”, “організатор”, “спокусник”, “герой”, “поганий приклад”, “кумир”, “ізгой”, “цап-відбувайло” [2, с. 258–259, 261]. В управлінській культурі загалом, як стверджують науковці, наявні чотири типи керівників: “майстри”, “борці з джунглями”, “люди компанії”, “гравці”. Крім того, в управлінській практиці поширені й такі типи керівників: “штабісти”, “борці за справедливість”, “орачі”, “імітатори”, а також виокремлюють дві групи типів керівників: “опорні” – люди, які становлять ділову основу організації, і “ажурні” – “прикраса” організації, люди, які створюють тло, але не є опорою організації [15, с. 197–200].

На підставі домінування тих чи інших ознак керівника можна зарахувати до того чи іншого типу, що насамперед характеризує його з точки зору володіння ним певних якостей і застосування стилів керівництва як показників його успішності. Однак слід зазначити, що для успішної роботи керівник має виконувати специфічні функціональні ролі: лідера, експерта, аналітика, арбітра, стратега, психолога, ідеолога та ін. Головною роллю, звісно, є роль лідера.

Сьогодні вчені підкреслюють той факт, що природні дані – це лише частина загальної картини формування лідерів, тобто лідерство – якість більш набута, ніж вроджена. Задатки лідера – це внутрішній потенціал, який необхідно спрямовувати в потрібне русло. Насамперед лідер повинен мати інтелект, позитивно ставитися до людей та поєднувати в собі такі якості, як сміливість і здоровий глузд. Серед факторів, що створюють дійсного лідера, виділяють: культуру й освіту; здатність долати стереотипи; знання свого схованого потенціалу. Отже, лідерство – “це робота, робота й ще раз робота” [7].

Дослідники акцентують увагу на тому, що сучасне управлінське лідерство – це:

- сфера взаємодії (а не особистісних рис);
- продукт взаємовідносин у форматі “суб’єкт управління – об’єкт управління – послідовники”;
- міжособистісний (а не особистісний) феномен;
- подія (а не риси) характеру;
- характеристика керівника-професіонала [2 с. 278].

Крім того, справжній керівник-лідер, як підкреслюють науковці, має не лише власну систему внутрішніх цінностей, а й модель свого розвитку.

Отже, реформування державної служби насамперед потребує висококласних професійних дієвих управлінців – справжніх керівників-лідерів, налаштованих на зміни і спроможних до запровадження інновацій у державному управлінні. З огляду на те, що лідерство спрямовано на “конструктивні або адаптивні зміни” [7], надзвичайно актуальним на сьогодні є реалізація лідерського потенціалу керівників.

Роль керівника-лідера в колективі є дуже важливою, оскільки саме від нього залежить груповий консенсус, професійна динаміка, якість комунікації, успіх у роботі, морально-психологічний клімат та багато інших факторів становлення й розвитку колективу і кожної особистості в ньому.

Лідерство, як зазначають учені, складається з таких компонентів:

емоційного, ділового та інформаційного. “Емоційний” лідер (образно кажучи, серце групи) – це людина, до якої співробітник може звернутися з особистими проблемами, за порадою, співчуттям. З “діловим” лідером (руки групи) добре працюється, він може організувати справу, налагодити необхідні ділові взаємозв’язки, забезпечити успіх справи. До “інформаційного” лідера (мозок групи) усі звертаються з питаннями, оскільки він ерудит, може пояснити суть справи, допомогти знайти потрібну інформацію. Найкращим, безумовно, є той керівник-лідер, який поєднує всі три компоненти [7].

Розвиток саме лідерських якостей керівних кадрів є на сьогодні однією з найактуальніших проблем державного управління, оскільки далеко не всі керівники – лідери. У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

- керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери – одностумців;
- керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
- керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок згори. В основі роботи лідера лежить принцип рівності;
- керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують [42, с. 179]. У розвиток вищевикладеного наведемо думку ще одних дослідників. Зокрема, К.Клок і Дж.Голдсміт виділяють такі відмінності між керівником і лідером:
- керівник здійснює адміністрування; лідер вносить нове;
- керівник – це копія; лідер – завжди оригінал;
- керівник підтримує працездатність; лідер забезпечує розвиток;
- керівник приймає реальність; лідер досліджує її в пошуках істини;

- керівник зосереджений на системі й структурі; у центрі уваги лідера – люди;
- керівник покладається на залізний контроль; лідер – викликає довіру;
- керівника цікавить найближче майбутнє; для лідера має значення довгострокова перспектива;
- керівник запитує “як” і “коли”; лідер запитує “що” і “чому”;
- керівник завжди дивиться на практичний результат, підсумки; лідер дивиться на відкриття нових горизонтів;
- керівник слідує певній моделі; лідер сам створює модель;
- керівник приймає статус-кво; лідер кидає йому виклик;
- керівник – це хороший службовець; лідер зберігає власну особистість, не вписуючи її в певний шаблон;
- керівник робить все правильно; лідер робить те, що потрібно [5, с. 67].

Успіх у перетворенні державної служби насамперед на дієвий соціально-культурний інститут залежить головним чином від професіоналізму, відповідальності, порядності, інноваційності керівників-лідерів, які мають високий рівень культури, володіють стратегічним мисленням, спроможні продукувати і генерувати ідеї, здатні до креативного управління та результативного розв’язання проблем.

Однак сьогодні все більшого поширення набуває такий тип керівника, як керівник-руйнівник, який діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум – постійно витискує здібні, творчі особистості. Цих керівників ще називають “вбивцями ідей”. Наслідками такого термінаторного менеджменту є дезорганізація, руйнування колективу і придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більшою мірою, ніж вважається. Результатами застосування прийомів термінаторного, руйнівного керівництва є пошук підлеглим співробітником

іншого місця роботи, або ж безапеляційне, мовчазне сприймання ним “домінуючих цінностей” колективу і, як наслідок, поява у нього низки негативних явищ, наприклад, “внутрішньої еміграції”, “внутрішньої резигнації”, “психологічного вигорання” тощо [32, с. 142; 60, с. 17].

Цьому типу керівника, передусім, бракує особистісного потенціалу, професіоналізму, організаторських здібностей, а головними мотивами його праці є мотив-слава і мотив-заздрість.

Базовою характеристикою стилю поведінки цього керівника є агресивність, яка виступає своєрідним гало-ефектом. (Гало у складних словах за значенням відповідає поняттю “сіть”. По суті, гало-ефект вказує на якусь певну, найхарактернішу рису людини, що впадає у вічі й витісняє на другий план усі інші його якості).

Ціннісною установкою керівника-руйнівника є мобінг персоналу, тобто психологічний пресинг працівника (бойкот, обливання брудом, руйнівна, безпідставна і безперестанна критика, поширення пліток, підривання репутації тощо) з метою його звільнення. Так, у книзі “Violence at Work” (“Насильство на роботі”), виданій ООН у 1998 р., мобінг наводиться в одному переліку з убивствами, згвалтуваннями й пограбуваннями. Дослідники це пояснюють таким чином: необразливий на перший погляд мобінг (порівняно з іншими видами фізичного насильства) закінчується зведенням рахунків з життям.

Наслідки мобінгу позначаються не тільки на конкретній людині, до якої був застосований мобінг, а й на діяльності самої організації (підрозділу), оскільки мобінг призводить до: погіршення стану здоров'я всіх учасників конфлікту в результаті мобінгу, психологічного клімату в колективі; ворожих і агресивних відносин; відчуження співробітників. Це в сукупності негативно впливає на результати роботи всього колективу й організації в цілому.

Слід наголосити, що Україна за показником якості державних інституцій посідає 120-те місце серед 148-ми країн в індексі глобальної конкурентоспроможності. Це насамперед свідчить про те, що сьогодні в системі державної служби маємо у переважній більшості не керівників, які

взяли на себе сміливість творчо розв'язувати проблеми управління державою, суспільством, організацією, відділом тощо, а начальників, які вирішують свої питання за рахунок держави, суспільства, колективу. Керівників такого типу не цікавлять ні рішення як таке, ні його наслідки, що впливають передусім на якість надання управлінських послуг.

Учені виділяють, принаймні, два фактори.

Перший – це амбулія, тобто хронічна нездатність керівників вирішувати навіть прості проблемні ситуації. Ці керівники є прихильниками стереотипів і упередженості.

Другий фактор – використання минулого досвіду під час розв'язання завтрашніх проблем. Те, що було позавчора, буде і завтра. Такі управлінці є наркоманами відомих їм фактів [20, с. 35]. Сучасний же керівник мусить бути відкритим для випробування на досвіді та готовим учитися новому, “а не бути в'язнем минулого” [11, с. 122].

Отже, виходячи з вищенаведеного виокремлюється другий тип керівника – керівник-в'язень минулого досвіду.

Залежно від того, яким принципом керуються керівники цього типу, можна, на нашу думку, окреслити дві моделі управлінця.

Перша модель – модель стагнації керівника. Цьому керівнику притаманна кристалізація старих підходів до розв'язання проблем, догматично-авторитарний стиль керівництва, агресивно негативне мислення. Він декларує головним чином такі цінності, як слухняність, ієрархія, централізація. Головне для нього – це утриматися при владі. Ініціатива підлеглих і творчий підхід до справи ігноруються і як наслідок – утверджується тотальна підпорядкованість як управлінська норма.

Друга модель – модель консервації керівника. Для цього керівника характерним є пасивно-ліберальний стиль керівництва, негативно-традиційне мислення. Для цього керівника головні цінності – орієнтація на власні потреби, реалізація своїх інтересів.

Необхідно зазначити, що на сучасному етапі державотворення пробиває

собі шлях третій тип керівника, який керується принципом “Той, хто шукає, той завжди знайде” і вирізняється творчо-аналітичним підходом до справи, позитивно-інноваційним мисленням. Ці керівники вибирають для себе такі цінності, як задоволення від роботи, підвищення кваліфікації, інтелектуальний розвиток. Керівники цього типу спрямовані на роботу в команді, на концентрацію пошуку 6 нових можливостей щодо колективного розв’язання проблем, тобто зорієнтовані на фасилітацію.

Фасилітація (від англ. facilitate – допомагати, полегшувати, сприяти) – це організація процесу колективного розв’язання проблем у групі, що управляється фасилітатором (ведучим, головуючим), який несе відповідальність за якісне виконання завдань. Це одночасно процес і сукупність навичок, які дають змогу ефективно організовувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати всі заплановані дії з максимальним залученням учасників процесу. Фасилітація відрізняється від простого управління тим, що вона не має директивного характеру. Якщо за традиційних форм управління суб’єкт змушує учасників групи виконувати власні інструкції та розпорядження, то у разі фасилітативного управління він має синтезувати в собі ознаки керівника, лідера та учасника процесу розв’язання проблем [21].

З цього випливає, що фасилітативний керівник застосовує у своїй роботі мобільно-демократичний стиль керівництва, що передбачає залучення працівників до розробки і прийняття рішень. Він заохочує ініціативу підлеглих, тим самим підкреслює повагу до них. Вважається, що саме цей стиль керівництва, орієнтований на людей, на розкриття їхніх здібностей, можливостей, талантів, приводить до успіху в роботі.

Керівник, виконуючи роль фасилітатора, може застосовувати навички фасилітації:

- у груповій і командній роботі;
- в управлінні людьми;
- у проведенні нарад і зборів;

– в управлінні процесами та змінами.

Отже, окреслюється третій тип керівника – керівник-фасилітатор (фасилітативний керівник), який націлений на роботу в команді, гармонізацію взаємовідносин у колективі.

Керівник-фасилітатор – “це керівник-лідер, який створює команду, запроваджує у своєму закладі корпоративні принципи, реалізує мотиваційний підхід до управління”. Фасилітативний керівник спроможний використовувати “колективну мудрість”, яка перевищує суму індивідуальних здібностей членів групи, робить акцент на партнерстві та співробітництві. Для нього характерні: готовність до пошуку варіантів розв’язання проблем; гнучка варіативна поведінка в складних ситуаціях; емпатичні тенденції; зосередження на результатах, процесі, стосунках у колективі, що дає йому можливість досягти організаційних цілей, створюючи сприятливе та продуктивне середовище [22].

Усе це спонукає його насамперед до власного розвитку як управлінця професіонала.

Насамперед слід зазначити, що персональні й командні зусилля з розвитку керівників мають підтримуватися організаційним середовищем, стати перманентним процесом, нормою життя організації. Ефективний керівник має розвиватися за напрямами базових управлінських компетенцій. Виділяють чотири групи цих компетенцій, що зводяться до такого [34, с. 3]:

- 1) досягати результатів;
- 2) інтегрувати співробітників;
- 3) систематизувати роботу;
- 4) генерувати ідеї.

Керівник не має відповідати за всіма перерахованими вище компетенціями, але мусить, як мінімум, володіти цими компетенціями на середньому рівні, а за одним-двома напрямами компетенцій бути дійсно талановитим. Звідси і випливає “логіка командоутворення – збирати тих, хто доповнює один одного”. Крім того, розвиток керівника має відбуватися

послідовно на трьох рівнях: базовий рівень (передбачає володіння ключовими компетенціями на достатньому рівні й розуміння своїх талантів); метарівень (усвідомленість, самореалізація та системне мислення); інтегральний (акцентування уваги на допомозі, розвитку та тонкій надбудові) [34, с. 4].

На підставі проведеного аналізу можна виокремити три умовних типи керівників у системі державної служби України на сучасному етапі державотворення, а саме:

- керівник-руйнівник, головною ціннісною установкою якого є мобінг персоналу;
- керівник-в'язень минулого досвіду, який переймається тільки тим, як утриматися при владі та задовольнити власні потреби й інтереси;
- керівник-фасилітатор, який зорієнтований на співробітництво та розвиток.

Слід зауважити, що в чистому вигляді всі три типи зустрічаються рідко, проте зазначимо: за переважанням тих чи інших ознак можна конкретного керівника віднести до того чи іншого типу. Звісно, можливі й змішані типи керівників, але незмінним залишається їх поділ з огляду на конструктивні і деконструктивні дії.

Дані опитування державних службовців ЦОВВ (2009 р.) дають змогу скласти такий уявний портрет керівника-лідера.

Організатор, який уміє налагодити роботу. Ініціатор, генератор ідей. Особистість, до якої тягнуться люди і яка може повести за собою. Чітко ставить завдання, формулює ідею, дає можливість іншим виконувати, розвивати. Не вдається до надмірного контролю. Дає працівникові свободу, поважає професіонала. Не тисне на працівників. Тонкий психолог. Стриманий, керує емоціями, поводить коректно. Однаково ставиться до всіх працівників. Може швидко зорієнтуватися. Здатний запобігати виникненню проблем та розв'язувати їх. Не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління людьми [18, с. 9].

З метою з'ясування портрета сучасного керівника в системі державної

служби України у 2012 р. було проведено пілотне соціологічне дослідження. Отримані результати, звісно, не можуть слугувати підставою для остаточних узагальнюючих висновків, проте є підґрунтям для подальших досліджень у напрямі вивчення особистості сучасного керівника-лідера.

Реформування системи управління персоналом на державній службі є пріоритетним напрямом модернізації державної служби України. Однією з важливих складових розвитку держави не без підстав вважають кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм державних службовців, нарощування та ефективне використання кадрів. Від професіоналізму кадрового потенціалу державного управління залежить конкурентоспроможність держави. Тому ключовим завданням керівників державних органів та органів місцевого самоврядування є розробка й впровадження ефективної системи управління персоналом. Управління персоналом – процес, спрямований на розробку і впровадження формальних систем, що забезпечують результативне та ефективне використання людського потенціалу для досягнення організаційних цілей.

Управління персоналом – це найважливіша складова частина системи управління будь-якої організації, у тому числі державного органу та органу місцевого самоврядування. Згідно з системним підходом як науковою концепцією, усі організації є відкритими системами.

Система (від грец. *systema* – ціле, складене з частин; з'єднання) – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад у характеристики цілого. Відповідно до теорії систем, діяльність організації описується в термінах вхідних ресурсів, процесу їхньої трансформації та ресурсів, що виходять, зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем.

Вхідні ресурси – компоненти, які надходять у систему (матеріали, фінанси, люди, документи, інформація тощо) та забезпечують діяльність організації. Під процесом трансформації розуміється використання менеджментом організації технологій для перетворення вхідних ресурсів у

готові товари та послуги. Тобто вихідні ресурси – результати діяльності організації. Зворотний зв'язок – це інформація про отримані організацією результати, саме ця інформація впливає на подальший вибір вхідних ресурсів та напрями вдосконалення технологій, що використовуються. Важливими категоріями системного підходу є:

- відкрита і закрита системи;
- ентропія;
- синергія;
- підсистема.

Функціонування відкритої системи передбачає її взаємодію із зовнішнім середовищем. Ігнорування факторів зовнішнього середовища може стати однією з причин фіаско організації. Крім того, відкриті системи мають здатність пристосовуватися (адаптуватися) до змін зовнішнього середовища. Закриті системи мають жорсткі фіксовані межі, їхні дії відносно незалежні від впливу зовнішнього середовища.

Ентропія – універсальна властивість усіх систем, що відбиває їхню тенденцію до поступового «виснаження» і смерті. За умови відсутності ресурсів, які б надходили із зовнішнього середовища, система рано чи пізно гине. Керівники організацій та її структурних підрозділів мають здійснювати безперервний моніторинг середовища, вміти адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти з цим середовищем.

Синергія означає, що система як єдине ціле дає більший вихід, ніж кожен її елемент поодиноці. Синергізм виникає, коли спільна діяльність усіх частин організації приводить до більшого ефекту, ніж сума їхніх окремих дій, що може бути пов'язане зі скороченням витрат, збільшенням частки ринку, удосконалюванням технологій виробництва або управління.

Підсистеми – частини єдиної системи, функціонування яких взаємозалежні. Зміна будь-якого елемента підсистеми неминуче зачіпає й інші. За допомогою формування структури організації (спеціалізація і формалізація робочих завдань, департаменталізація, побудова командного

ланцюжка, визначення норм керованості, централізація і децентралізація прийняття рішень) керівництвом створюються підсистеми всередині самої організації. Своєю чергою, підсистеми можуть складатися з дрібніших підсистем і елементів та самі бути системами.

Розуміння сутності системного підходу до управління організаціями та його основних категорій сприяє розвитку системного мислення. Системне мислення – це здатність побачити синергію цілого, а не тільки його окремі частини, це також вміння підтримувати зміни системних патернів. Системне мислення дозволяє керівникові правильно оцінювати динаміку розвитку організації, характер взаємозв'язку між частинами, що складають цілісну систему. Системний підхід до управління організацією, в тому числі до управління персоналом, дозволить уникнути запровадження змін, які викличуть негативні наслідки. Система управління персоналом повинна розглядатися як підсистема управління організації в цілому.

Управління персоналом являє собою функціональну підсистему системи управління державних органів та органів місцевого самоврядування. Система управління персоналом включає ряд обов'язкових елементів:

- суб'єкт управління;
- об'єкт управління;
- зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління;
- зворотній зв'язок.

Суб'єкт управління (керівний елемент) є носієм функцій управління персоналом. Зовнішніми суб'єктами (регуляторами) є держава й органи державного управління, які приймають закони, інші нормативно-правові акти, видають накази і розпорядження. До внутрішніх суб'єктів відносяться керівник, його заступники, керівники структурних підрозділів державних органів та органів місцевого самоврядування.

Об'єкт управління (керований елемент) включає соціально-економічні відносини та персонал. Згідно зі ст. 1 Закону України “Про державну службу”, до персоналу державного органу належать як державні службовці, так і інші

працівники, які виконують функції з обслуговування. [18]

Відповідно до цього можна виділити три складові об'єкта управління

- управління особистістю;
- управління персоналом формальних (структурних підрозділів, команд) та неформальних груп;
- управління персоналом організації у цілому (трудоим колективом).

Об'єкти системи управління персоналом перебувають у постійному взаємозв'язку один з одним, в результаті чого виникають різні процеси руху персоналу.

Підсистеми та елементи системи управління персоналом органів державного управління:

1. Суб'єкт управління персоналом – керівники державних органів, їх заступники, керівники структурних підрозділів.

2. Підсистема нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення управління персоналом державної служби:

- нормативно-правове забезпечення управління персоналом включає Конституцію України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національної державної служби (далі – НАДС), акти інших державних органів [37];

- науково-методичне забезпечення системи управління персоналом охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації державних службовців та включає НАДС, мережу закладів вищої освіти (Національна академія державного управління при Президентові України, регіональні інститути державного управління, інститут підвищення кваліфікації, мережа закладів вищої освіти, що ліцензовані на підготовку магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств,

установ і організацій, галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців;

– інформаційне забезпечення системи управління персоналом передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (електронне урядування, єдина інформаційна комп'ютерна система “Кадри”, публічні електронні послуги та ін.);

– соціально-психологічне забезпечення системи управління персоналом передбачає впровадження психологічного тестування в процесі відбору персоналу на державну службу, визначення потреб у навчанні тощо.

3. Підсистема стратегічного, тактичного та операційного планування персоналу.

4. Підсистема управління процесами підбору, відбору та призначення на посади державної служби.

5. Підсистема управління розвитком персоналу (професійна орієнтація та соціальна адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, службове просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів).

6. Підсистема управління трудовими відносинами (організаційна культура; система комунікацій та взаємовідносин; система прийняття рішень; управління командами, конфліктами та стресами; управління взаємодією з профспілками).

7. Підсистема управління мотивацією персоналу (оплата праці, заохочення і соціальні гарантії).

8. Підсистема регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток.

9. Підсистема дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців. Управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст практичної діяльності у цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її

функціонування, організаційну культуру. До основних принципів системи управління персоналом державної служби належать:

- адаптивність (гнучкість і пристосування управління персоналом до постійно змінюваних умов);
- винагорода персоналу за результатами праці;
- ієрархічність (взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях);
- колегіальність (взаємодія співробітників служби управління персоналом);
- комплексність (урахування чинників, які впливають на управління персоналом);
- концентрація (ліквідація дублювання і зосередження уваги на управлінні персоналом та виконанні поставлених перед організацією завдань);
- оперативність (своєчасне прийняття рішень);
- оптимальність (багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанта);
- плановість (планування роботи з персоналом);
- добір і розстановка кадрів (відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації);
- узгодженість (погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом тощо) [2, с. 122].

У процесі управління персоналом органів державної служби використовується набір таких методів:

1. *Адміністративні методи* – спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, дотримання персоналом державної служби виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності, за допомогою яких реалізуються різні адміністративні заходи впливу на персонал і санкції за невиконання встановленого порядку, що здійснюються на основі правових положень та норм.

2. *Організаційно-розпорядчі методи* – базуються на використанні

встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням. Вони є методами організаційного і розпорядчого впливу.

3. *Правові методи* – базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, та є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності і правової культури. Ці методи повинні постійно застосовуватися під час службової діяльності, є імперативними (обов'язковими для виконання), диспозитивними (передбачають, що можна і чого не можна робити), є рекомендаційними (вказують, як потрібно поводитися згідно з нормами права в тій чи іншій ситуації) і заохочувальними (сприяють заохоченню персоналу, який творчо керується нормами права).

4. *Економічні методи* – стимулюють і підвищують мотивацію персоналу, сприяють зростанню його матеріальної зацікавленості, ефективності й результативності роботи, передбачають підвищення заробітної плати залежно від якості і складності виконуваної роботи, виплату премій, надання різноманітних пільг і заохочень, що витікають із специфіки виконання своїх службових обов'язків, позитивно впливають на результат діяльності кожного працівника.

5. *Соціально-психологічні* – засоби впливу на формування і розвиток працівника, його свідомість та поведінку. Поділяються на соціальні (які використовуються для управління відносинами в колективах і між ними) і психологічні (що регулюють поведінку кожного працівника). Формують творче ставлення персоналу до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості, сприяють поєднанню особистих і колективних інтересів з перевагою інтересів держави та органів державної влади.

6. *Морально-етичні методи* – засоби морального регулювання поведінки персоналу, його стосунки з колегами і вищим керівництвом, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку

працівника в тій чи іншій ситуації, за певних службових обставин, формують у керівного персоналу державної служби моральну свідомість, націлюють на добросчесну поведінку [14, с. 98].

У науковій літературі виділяють дві групи функцій управління персоналом – загальні (універсальні) та специфічні. До універсальних функцій належать: планування, організація, керівництво і контроль.

Планування – визначення цілей і показників діяльності організації у майбутньому, а також постановка завдань та оцінювання ресурсів, необхідних для їх виконання.

Організація – процес розміщення і використання організаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації, що виражається в розподіленні праці як по вертикалі, так і по горизонталі, формування структури влади та механізмів координації робочих завдань.

Керівництво – управлінська функція, яка припускає використання впливу керівника на мотивацію працівників щодо досягнення цілей. Система керівництва та координації діяльності персоналу включає такі аспекти, як організаційна поведінка, лідерство, мотивація, комунікація, робота в командах. Організаційна культура є набором базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, що поділяються усіма членами організації. Організаційна культура багато в чому визначає поведінку персоналу.

Контроль – процес систематичного моніторингу діяльності організації, що забезпечує її відповідність цілям, планам і нормативним показникам.

Загальні функції реалізуються керівниками всіх рівнів, у тому числі службою управління персоналом. При цьому кожна загальна функція виконується з використанням спеціалізованих функцій (планування персоналу, пошук і підбір персоналу, відбір персоналу, прийом на роботу, профорієнтація та адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, просування та підготовка керівних кадрів). Спеціалізовані функції реалізуються за допомогою кадрових технологій.

Технології (від грец. *techne* – мистецтво, майстерність, вміння)

управління персоналом – це сукупність методів, здійснюваних у процесі реалізації специфічних функцій (наприклад, технології підбору, відбору, прийому на роботу тощо).

Проведені дослідження показують, що ефективні (високопродуктивні) методики і практика управління персоналом чинить істотний вплив на рівень інтенсивності й результативності праці. Термін "високопродуктивні робочі методики" (highperformance work practices) означає методи та прийоми управління персоналом, упровадження яких приводить до підвищення рівня продуктивності як окремих працівників, так і організації в цілому [34, с. 474].

Виділяють такі види високопродуктивних методик:

- Робочі команди.
- Ротація робочих завдань.
- Високий рівень навчання професійним навичкам.
- Групи для розв'язання проблем.
- Процедури і процеси загального управління якістю (TQM).
- Заохочення до новаторства і творчості.
- Широке залучення співробітників до процесу управління і прийняття рішень, навчання.
- Упровадження пропозицій співробітників.
- Залежність зарплати від рівня продуктивності працівника.
- Навчання співробітників та використання практики наставництва. –
Практика обміну інформацією між співробітниками.

- Перевірка ставлення співробітників до виконуваних завдань.
- Ретельно розроблені процедури найму та відбору працівників.

Отже, система управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування визначається як комплекс підсистем і елементів управління персоналом та їх відносин, об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях управління.

На систему управління персоналом мають значний вплив чинники як зовнішнього середовища (макро- та мікросередовище), так само, як і чинники

внутрішнього середовища організації. До чинників макросередовища відносять: політику, стан економіки, міжнародні події та соціально-культурні фактори. До чинників мікросередовища належать: постачальники трудових ресурсів, клієнти як споживачі державних послуг, конкуренти, органи державної служби, профспілки.

До чинників внутрішнього середовища відносять внутрішні змінні: цілі (стратегічні цілі державного органу та організацій місцевого самоврядування, цілі структурних підрозділів), структуру організації (спеціалізований розподіл праці, сфера контролю), завдання, технології, люди (індивідуальні відмінності, здібності, схильність, потенціал людини, потреби, очікування відносно результатів своєї поведінки, сприйняття, відносини, тобто соціальні установки, цінності). Внутрішні чинники (або змінні) тісно взаємозв'язані між собою

2.2. Стратегічна роль персоналу в публічній службі

Стратегічне управління персоналом являє собою комплекс рішень і дій щодо формулювання й реалізації кадрової стратегії, покликаної забезпечити ефективне використання та розвиток інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу для досягнення цілей.

Інтелектуальний капітал – це резерв знань, якими володіє організація. Трьома складовими інтелектуального капіталу є: людський, соціальний та організаційний капітали.

Людський капітал – знання, вміння, навички, здібності та досвід роботи, якими володіє окрема людина. Нарощування людського капіталу здійснюється шляхом реалізації програм навчання персоналу, надання можливостей індивідуального розвитку, стимулювання праці та створення сприятливих умов трудової діяльності. Високий рівень плинності кадрів призводить до виснаження людського потенціалу.

Соціальний капітал – це знання, якими володіє організація в цілому. Соціальний капітал формується і розвивається в процесі взаємодії людей

шляхом обміну знаннями та досвідом роботи.

Організаційний капітал – це знання, якими володіє організація в цілому і які зберігаються в базі даних у вигляді положень, інструкцій, правил та інших документах організаційного характеру.

Згідно з М.Армстронгом, концепція інтелектуального капіталу вказує на те, що окремі люди володіють знаннями (людський капітал), які розвиваються шляхом взаємодії між людьми (соціальний капітал), у результаті чого створюється інституціалізоване знання, яким володіє організація (організаційний капітал). Соціальний і організаційний капітали зберігаються в організації тривалий час. Людський капітал – це той “інтелектуальний капітал”, котрий щовечора йде додому разом зі співробітником. Інтелектуальний капітал має тенденцію до виснаження за умови неефективного управління персоналом. Тому розвиток і нарощування інтелектуального капіталу є стратегічною метою управління персоналом.

Стратегічний підхід до управління персоналом базується на таких принципах:

- Розгляд персоналу як цінного стратегічного активу.
- Безпосередня участь керівників державного органу та органів місцевого самоврядування і його структурних підрозділів, у тому числі служби управління персоналом, у розробці як загальної стратегії, так і стратегії управління персоналом.
- Відповідність стратегій і цілей управління персоналом загальній стратегії і стратегічним цілям державного органу.
- Акцентування уваги на визначенні і розвитку ключових компетенцій, забезпеченні синергізму видів діяльності як у державному органі в цілому, так і в його структурних підрозділах, що дозволяє пропонувати цінні для споживача послуги.

Ключовими компетенціями у державних органах можуть бути якість надання державних послуг, якість обслуговування клієнтів, високий рівень професійної компетентності персоналу, володіння ефективними кадровими

технологіями тощо.

Синергізм досягається шляхом партнерських відносин із персоналом та стейкхолдерами. Створення цінності – це спроможність державного органу створювати цінні для споживачів послуги. Підвищення цінності державних послуг має бути серцевиною стратегії.

Необхідними умовами успішного формулювання та реалізації стратегій управління державних органів, у тому числі управління персоналом, є:

- Опанування навичок стратегічного лідерства (здатність прогнозувати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно, взаємодіяти зі співробітниками для досягнення стратегічних цілей).
- Використання сучасних інструментів стратегічного планування.
- Оволодіння прийомами і методами управління змінами.
- Формування адаптивної організаційної культури, яка відповідає стратегії і цілям державного органу.

Процес розробки стратегії включає наступні етапи:

- 1) аналіз і оцінка стратегічного бачення, місії, цілей і стратегій, які наразі існують;
- 2) аналіз зовнішнього середовища й ідентифікація стратегічних факторів – можливостей і загроз;
- 3) аналіз внутрішнього середовища – ідентифікація стратегічних факторів – сильних і слабких сторін;
- 4) визначення нового стратегічного бачення, місії, цілей, основних стратегій;
- 5) формування стратегії на організаційному й функціональному рівнях;
- 6) упровадження стратегії за допомогою зміни організаційної структури, функцій, людських ресурсів, організаційної культури, інформаційних технологій і технологій управління персоналом.

Дотримання послідовності зазначених процесів розробки стратегії – необхідна умова ефективного стратегічного планування. Інструментом стратегічного планування є SWOT-аналіз.

Стратегічне планування – це набір цілей, рішень і дій, які ведуть до розробки конкретних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Стратегічне планування має важливе значення, оскільки воно:

- є керівництвом до дії. Цілі та плани визначають напрям руху, акцентують увагу персоналу на конкретних завданнях і сприяють концентрації зусиль на їх виконання;
- є джерелом мотивації та залучення. Усвідомлення цілей сприяє ідентифікації працівника з організацією, підвищення рівня мотивації, зниження рівня невизначеності;
- є основою для прийняття рішень. Рішення, що приймаються на всіх рівнях організації, повинні бути спрямовані на реалізацію планів і цілей;
- дозволяє знизити вплив факторів невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища;
- сприяє зведенню до мінімуму втрат, нераціональних дій, неефективного використання ресурсів, у тому числі людських.
- встановлює стандарти діяльності. Цілі визначають результати діяльності і виступають критеріями їхньої оцінки.

Базовими принципами кадрової стратегії в системі загального стратегічного планування є такі:

- організація буде вносити свій вклад у суспільство і дотримуватися принципу законності у питаннях кадрової політики;
- інформація про всі вакантні позиції буде доведена до відома персоналу;
- всі посадові позиції будуть розподілятися лише за заслугами;
- жодна організаційна зміна не може бути здійснена без ретельного обговорення з тими, кого вона може стосуватися безпосередньо;
- оплата праці буде аналогічна кращим показникам у галузі;
- персонал прийме участь у програмах навчання і розвитку для підвищення свого професійного рівня;
- кожен працівник має право на справедливе поводження у питаннях

дисципліни [14, с. 17].

Завданням стратегічного планування управління персоналом є:

- 1) формулювання загальної стратегії і стратегії управління персоналом (функціональної стратегії);
- 2) розробка стратегічних, тактичних і оперативних цілей;
- 3) розробка планів реалізації стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

Основними критеріями ефективності цілей є:

- Конкретність і вимірність – припускає як кількісне (наприклад, відсотки), так і якісне (словесне) вираження цілей.
- Охоплення всіх ключових результатів – передбачає виділення кількох ключових сфер. Ключові сфери – це види діяльності, від яких залежать результати досягнень організації.
- Важкодосяжні, але реальні цілі. Важкодосяжні (амбітні) цілі є стимулом до досягнення високих стандартів і сприяють розвитку професійних компетенцій.
- Чітке визначення тимчасового періоду. Постановка цілей передбачає зазначення термінів їх реалізації.
- Безпосередній зв'язок із рівнем винагороди. Винагорода (підвищення заробітної плати, просування по службі тощо) є мотиваційним фактором.
- Взаємопідтримувані цілі. Оперативні цілі мають бути спрямовані на досягнення тактичних цілей, тактичні – на досягнення стратегічних. Така ієрархія цілей називається ланцюжком проміжних результатів.

Стратегічними цілями управління персоналом є: залучення і формування кадрового потенціалу; розвиток кадрового потенціалу; надання довгострокової підтримки і збереження кадрового потенціалу.

Тактичні цілі – це результати, яких повинна добитися служба управління персоналом для досягнення стратегічних цілей.

Оперативні цілі – це результати, яких повинні досягти відділи, групи та

конкретні співробітники служби управління персоналом для реалізації тактичних цілей.

Розробка кадрової *стратегії управління персоналом* – цілеспрямована діяльність керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо формування ефективного плану дій, спрямованого на ефективне використання трудового потенціалу.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це функціональна стратегія, що являє собою систему принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням загальної стратегії організації, кадрового потенціалу та типу кадрової політики. Прикладами стратегій у сфері управління персоналом можуть бути: розширення бази професійних навичок, поліпшення показників роботи, забезпечення розвитку рівня компетентності та можливості кар'єрного росту, посилення прихильності персоналу, підвищення рівня мотивації персоналу та ін.

Вибір стратегії управління персоналом визначається загальною (базовою, корпоративною) стратегією розвитку всієї організації та конкурентною стратегією організації (бізнес-стратегія).

Стратегія управління персоналом націлена на вирішення таких завдань:

- своєчасне забезпечення організації працівниками потрібної кваліфікації;
- оптимізація структури персоналу;
- нарощування кадрового потенціалу, його раціональне використання для реалізації цілей організації;
- формування і вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами;
- формування поведінки співробітників;
- визначення моделей оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників;
- навчання, підвищення кваліфікації, розвиток людських ресурсів, прищеплення навичок стратегічного мислення;

- формування корпоративної культури;
- створення умов для реалізації прав і обов'язків персоналу, передбачених трудовим законодавством;
- підсилення маркетингової складової в діяльності служб управління людськими ресурсами;
- створення сприятливих умов праці та ін.

Практики у сфері управління виділяють чотири види базових стратегій: стратегія росту, стратегія помірною росту, стратегія скорочення та комбінована стратегія. Розглядаючи стратегії розвитку організації, можна стверджувати, що існують певні взаємозв'язки між стратегією організації і системою управління персоналом.

Стратегія зростання – це стратегія, за якої рівень короткострокових і довгострокових цілей організації щорічно збільшується відносно показників попереднього року. Стратегія росту застосовується у сферах, які динамічно розвиваються, застосовуючи технології, що швидко змінюються. Зростання може бути внутрішнім (інвестування в розширення виробництва, надання послуг) і зовнішнім (придбання нових бізнес-структур). Ця стратегія забезпечує нарощування конкурентних переваг фірми, активне захоплення нових ринків, постійні нововведення.

У цьому випадку стратегія управління персоналом повинна бути орієнтована на залучення осіб найвищої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. На стадії інтенсивного росту у завдання кадрової служби входять залучення нового персоналу і розвиток корпоративної культури. На роботу запрошуються співробітники, здатні сприймати цю культуру, правила і норми поведінки.

Найважливішими завданнями такої стратегії є:

- створення належної системи оплати праці та заохочення працівників;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості;
- постійне підвищення кваліфікації;

- забезпечення можливостей службового росту.

Стратегія стабільності або стратегія помірному зростання – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, установленими на рівні минулих досягнень із урахування інфляції. Найчастіше дана стратегія використовується у зрілих галузях зі статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм становищем. Це означає, що організація не має будь-яких особливо сильних або слабких сторін, зовнішнє середовище характеризується стабільністю. До стратегії стабільності організації переходять, як правило, після періоду бурхливого зростання.

Кадрова стратегія в такому випадку повинна орієнтуватись не тільки на заохочення, але й на закріплення кадрів, необхідна стабілізація персоналу. Структура потреби в ньому дещо інша – відносно менше потрібно осіб вищої кваліфікації. На стадії стабілізації головне в діяльності кадрової служби – оцінювання персоналу, пошук резервів, планування кар'єри, вирішення питань про те, діяти старими методами чи перебудовуватись.

Для такого роду фірм порівняно більшого значення набувають:

- внутрішні переміщення працівників;
- їх перенавчання;
- підсилення соціальних гарантій;
- організація виходу на пенсію.

Стратегія скорочення – це стратегічна альтернатива, що характеризується встановленням цілей не досягнутих у минулому. Стратегія скорочення спрямована на зменшення обсягів виробництва або розмаїтості ділових операцій. Для багатьох організацій скорочення може означати шлях раціоналізації або переорієнтації операцій. До стратегії скорочення відносяться такі випадки: погіршення показників діяльності, економічний спад, порятунок організації й попередження банкрутства. Існує декілька варіантів скорочення: ліквідація, відсікання зайвого, скорочення та переорієнтація.

Основні напрямки кадрової стратегії в цьому випадку полягають в:

- перепроєктування робочих завдань та функцій шляхом їхнього розширення;
- організації масових звільнень і допомоги у працевлаштуванні;
- стимулюванні дострокового виходу на пенсію при зберіганні найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи;
- перекваліфікації працівників.

Питання набору персоналу, підвищення його кваліфікації тощо тут практично не розглядаються. На стадії кризи важливу роль відіграє діагностика кадрового потенціалу при необхідності організації скорочення персоналу [44, с. 55, 58].

Комбінована стратегія – це одночасне втілення двох або кількох базових стратегій.

На основі чотирьох основних бізнес-стратегій (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості і ліквідаційна стратегія) розробляють чотири види базових кадрових стратегій:

- Стратегія розвитку людських ресурсів. Це активна стратегія, яка здійснюється у рамках інноваційної базової стратегії. Вона відрізняється інвестиційним підходом до управління людськими ресурсами як ключового і конкурентоздатного ресурсу. Стратегія розвитку людських ресурсів застосовується при підприємницькій бізнесстратегії, а також стратегіях прибутковості і зростання.

- Стратегія оптимізації кадрового потенціалу. Це пасивна стратегія, яка характеризується орієнтацією на скорочення штатів, зменшення витрат на соціальні програми, навчання персоналу. Стратегія оптимізації кадрового потенціалу використовується при ліквідаційній бізнес-стратегії або при технократичному управлінському підході керівництва.

- Антикризова стратегія управління людськими ресурсами. Ця стратегія спрямована, по-перше, на попередження (профілактику) кризових ситуацій, а по-друге, на вживання заходів із їх ліквідації. Вона є актуальною для багатьох організацій, що постійно відчувають симптоми критичних і

кризових ситуацій.

– Універсальна стратегія. Поєднує елементи вищезазначених типів кадрових стратегій [42, с. 20-21].

Стратегія управління персоналом також визначається реальними умовами конкуренції організації та її адаптації до факторів зовнішнього середовища. М.Портер розглядає три варіанти конкурентних стратегій, за допомогою яких організація веде конкурентну боротьбу.

Лідерство у мінімізації витрат. Дана стратегія орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах. Максимізація об'ємів продажів стандартних товарів масового попиту дозволяє знижувати ціни і завойовувати на цій основі нові ринки. Задача кадрової стратегії в даному варіанті полягає в залученні і закріпленні працівників масових професій середньої кваліфікації. Відсутність необхідності у висококваліфікованих працівниках з творчим потенціалом дає економію і в заробітній платні. В управлінській ланці надають перевагу менеджерам адміністративного складу.

Диференціація. Стратегія диференціації полягає у концентрації організації своїх зусиль на декількох пріоритетних сегментах ринку та у забезпеченні свого максимально можливого домінування за рахунок унікальності в тому чи іншому аспекті. Висуваються високі вимоги до творчої складової, орієнтація на вузькопрофільних спеціалістів, максимально високої кваліфікації, а в тому числі наукових працівників, дослідників, розробників. Від менеджерів тут вимагаються лідерські задатки і підприємницька жилка.

Фокусування. Ринкова стратегія фокусування передбачає вибір фірмою одного сегмента ринку і досягнення на ньому безумовних конкурентних переваг шляхом реалізації одним з двох описаних вище способів. Відповідна їй функціональна кадрова стратегія буде однією з описаних вище.

Стратегічні (довгострокові) плани – це послідовний опис дій, які організація має намір вчинити для досягнення стратегічних цілей. Стратегічні цілі управління персоналом повинні бути складовою частиною стратегічних

планів. Стратегічні плани розробляються строком від двох до п'яти років. Розробка стратегічних планів на більш тривалий термін є недоцільною у зв'язку з високим рівнем невизначеності, динамічності і складності зовнішнього середовища.

Тактичні (середньострокові) плани – це послідовний опис дій, які служба управління персоналом має намір використати для реалізації стратегічних планів. У тактичному плані служби управління персоналом описуються конкретні дії, спрямовані на формування кадрового складу, його розвиток і підтримку. Тактичні плани розробляються терміном на один рік.

Оперативні (короткострокові) плани – це послідовне опис дій, які мають намір виконати відділи, робочі групи або конкретні співробітники, що входять до складу служби управління персоналом, для реалізації тактичних планів. Наприклад, в оперативних планах описуються дії відділів, робочих груп або конкретних співробітників, що відповідають за певну сферу управління персоналом (наприклад, відділ підбору, відбору і розстановки кадрів; відділ розвитку персоналу та ін.). Оперативні плани розробляються на термін до одного року.

У практиці управління персоналом можуть використовуватися й інші види планування (програми, проекти, ситуаційні плани).

Особливим видом планування є індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, під якою слід розуміти службовий документ індивідуального призначення, що є похідним від результатів щорічного оцінювання діяльності державного службовця. Складання програми покладається на державного службовця на підставі його очікувань і потреб у поглибленні професійних знань, умінь і навичок. Індивідуальна програма визначає вид підвищення професійної компетентності, погоджується безпосереднім керівником і затверджується керівником структурного підрозділу, в якому працює державний службовець. Реалізація оперативних цілей і планів має бути спрямована на досягнення тактичних цілей і планів, тактичних – на досягнення стратегічних цілей і

планів. Крім того, розробка загальної стратегії, стратегічних цілей та планів відноситься до компетенції керівників вищого рівня, тактичних – до компетенції керівника служби управління персоналом, оперативних – до керівників відділів, робочих груп або конкретних співробітників, що входять до складу служби управління персоналом. Необхідно також акцентувати увагу на тому, що стратегії управління персоналом є тактичними (функціональними) стратегіями, як і стратегії інших основних структурних підрозділів. Проте їхня відмінність полягає в тому, що вони переплетені з усіма іншими стратегіями, оскільки в структурних підрозділах працюють люди (персонал), якими необхідно керувати. Планування персоналу має бути невід’ємною частиною всіх інших стратегічних і тактичних цілей та планів. Структура і зміст системи планування персоналом визначається цілями, стратегіями, а також структурою, функціям та завданнями служби управління персоналом.

Висновки до розділу 2

Керівник – це особа, яка обов’язково займає керівну посаду і виконує організаційні та управлінські функції. Хоча лідерство є однією з ключових функцій керівника, оскільки передбачає успішне керування процесом роботи усіх співробітників, лідери далеко не завжди є керівниками. Ідеальним варіантом є ситуація, коли формальний керівник також наділений рисами лідера. Значна частина керівників є лідерами. Особа, що перебуває на керівній посаді, повинна працювати над розвитком лідерських якостей для того, щоб покращити особисту ефективність та ефективність компанії загалом.

Основні характеристики керівника:

- особа стає керівником шляхом призначення;
- виконує ряд обов’язків відповідно до свого службового положення;
- наявність підлеглих передбачена умовами договору;
- виконання стандартних керівних функцій

- несе відповідальність за поведінку та продуктивність, як себе, так і підлеглих;
- виконує організаційні функції відповідно до поставлених цілей;
- має право накладення формальних санкцій.

В основі *стратегічного управління персоналом* лежить постановка цілей, формування стратегій і розробка тактики їхньої реалізації.

Цілі – це бажаний стан або результат, якого прагне досягти державний орган у майбутньому.

Стратегія – це комплексний план розподілу ресурсів, спрямований на досягнення цілей.

Тактика – концептуальна дія, яка здійснюється у вигляді одного або ряду конкретних завдань, розробляється на рівні керівників середньої ланки (керівників основних структурних підрозділів). Постановка цілей, формулювання стратегії і розробка тактики їх реалізації є пріоритетними завданнями керівників усіх рівнів управління і служби управління персоналом.

Отже, система управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування визначається як комплекс підсистем і елементів управління персоналом та їх відносин, об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях управління.

Роль керівників в управлінні виконанням посадових обов'язків: підтримувати й удосконалювати систему управління виконанням; визначати критерії оцінювання (цілі підрозділів, компетенції); повідомляти працівників про стратегічні плани підрозділів порівняно з головною метою державного органу; залучати працівників до процесу розроблення командних та індивідуальних цілей; постійно навчати працівників і надавати їм можливість прямо й відкрито висловлювати свою думку під час обговорення результатів їхньої роботи та розвитку; проводити оцінювальні інтерв'ю, об'єктивно оцінювати роботу працівників і досягнення ними поставлених цілей, заповнювати відповідні форми; налагоджувати з працівниками зворотний

зв'язок із проблем виконання посадових обов'язків; ініціювати перед вищим керівництвом рішення, спрямовані на підвищення рівня виконання посадових обов'язків підрозділу в цілому; схвалювати рішення про стимулювання працівників на підставі результатів оцінювання одержаних ними результатів.

Роль працівників в управлінні виконанням посадових обов'язків: брати активну участь у визначенні цілей та способів їхньої реалізації; бути відповідальними за досягнення поставленої мети і відповідність до компетенцій, бути готовими працювати над виконанням завдань; заповнювати форми для оцінювання колег, керівників і самооцінки; брати активну участь в оцінювальних інтерв'ю, ставити питання і ділитися ідеями;

бути критичними і вимогливими до себе і знати, коли можна оцінити свою роботу як успішну; звертатися за рекомендаціями і прагнути отримати зворотний зв'язок, чітко уявляти собі, у чому може полягати допомога керівника; домагатися чіткого розуміння результатів оцінювання виконання посадових обов'язків; працювати над собою для саморозвитку.

Роль служби управління персоналом державного органу в управлінні виконанням посадових обов'язків: розроблення моделі компетенцій; забезпечення зв'язку з іншими системами управління персоналом (навчання й розвиток, стимулювання тощо); вибір програмного продукту для оброблення результатів оцінювання; обґрунтування доступу до результатів оцінювання, забезпечення повної конфіденційності результатів оцінювання виконання посадових обов'язків; створення апеляційного органу та юридичне узгодження процедури і наслідків оцінювання; упровадження системи оцінювання виконання посадових обов'язків в державному органі; навчання й інформування учасників щодо процедури й методів оцінювання; підготовка графіка проведення оцінювальних інтерв'ю; підготовка пакета документів (оцінні форми тощо) для проведення інтерв'ю; підбиття підсумків з оцінювання виконання посадових обов'язків; постійне вдосконалення системи оцінювання виконання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

3.1. Модернізація служб управління персоналом в органах влади України

У сучасних умовах стратегічної визначеності Української держави на європейську інтеграцію та різновекторне міжнародне партнерство головною метою державної кадрової політики є забезпечення владних інститутів гідним кадровим ресурсом. Саме від його якості залежить оперативність та слушність прийняття управлінських рішень в усіх сферах суспільного існування, довіра громадян до влади та рівень їх патріотизму і відданості своїй державі, імідж країни на світовій арені. Тому об'єктивно постає потреба у виваженій кадровій політиці держави, яка б цілком задовольняла реалії сьогодення та була спрямована на формування якісного кадрового потенціалу органів державної влади.

Окремі гілки влади, міністерства, відомства, місцеві державні адміністрації розробляють свої кадрові програми і плани, в межах стратегії і тактики реалізації державної кадрової політики. За таких умов кадрова політика може стати ефективним важелем державного впливу на економіку й політичне життя. Реалізація кадрової політики з урахуванням сучасних тенденцій сприяла би пришвидшенню формування державної служби як професійного інституту; підвищенню якості управлінських послуг; становленню прозорості та демократичності в реалізації функцій держави на місцях.

Для запобігання непрофесіоналізму та некомпетентності під час формування кадрового потенціалу необхідно залучати на державну службу талановитих та здатних до оволодіння новими знаннями та навичками претендентів. З цією метою потребують розробки більш досконалі, прозорі та

об'єктивні процедури прийняття на державну службу, запровадження єдиного порядку проведення відкритого конкурсу та стажування зі складанням іспиту. З метою пошуку потенційних лідерів серед молоді, наділених неординарними якостями, доцільно розробити порядок прийняття на державну службу перспективних випускників вищих навчальних закладів, фахівців підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфери.

Сьогодні в органах державного управління відсутні відділи, які б займались плануванням кар'єри службовця, розробкою системи підвищення кваліфікації державних службовців, проведенням аналізу роботи відділів та службовців даної організаційної структури.

Прийняття Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленої указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012, була зумовлена передовсім нагальною потребою в систематизації питань кадрового забезпечення усіх без винятку галузей суспільного розвитку України. У документі вказано наступні чинники, що спричинили необхідність модернізації державної кадрової стратегії: “Відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку” [50]. Така ситуація є свідченням того, що держава в питанні кадрового забезпечення галузей народного господарства, включаючи і державну службу зокрема, втратила діалогічну комунікацію, не підтримує зворотній зв'язок із установами освіти, підприємствами-замовниками кваліфікованих кадрів, профспілковими та громадськими організаціями.

Реалізація прийнятої Стратегії кадрової політики а також розроблення відповідної Програми її впровадження, цілком закономірно, вимагають затвердження стратегічної комунікації, інструментом якої є комунікативний план здійснення зазначених заходів. Звичайно, якщо йдеться про реалізацію

кадрової політики, впроваджувану в рамках публічного врядування, діяльності уряду нового формату, що відповідає європейським стандартам здійснення ефективного управління, підтверджує спроможність залучати до взаємодії громадськість, недержавні інституції, реалізовувати суспільні інтереси та досягати суспільно значущих цілей. “Відповідно до п. 3 параграфа 56 Регламенту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Уряду від 18 липня 2007 р. № 950, орган виконавчої влади, що є головним розробником, подає разом з пропозиціями щодо реалізації державної політики у тій чи іншій сфері комунікативний план” [49].

Головною метою стратегії розвитку державної кадрової політики має бути досягнення оптимального рівня формування і використання трудових ресурсів країни для забезпечення інтересів держави та потреб у сферах економіки, соціальной, гуманітарній, регіонального розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо.

В Україні спостерігається дефіцит трудових кадрів, зокрема технічних, здатних працювати на сучасному обладнанні, вільно володіти професійною іноземною мовою та технологіями. По-друге, Україна дедалі впевненіше вступає до глобалізованого ринку поділу праці, що, зокрема, супроводжується тенденціями до взаємопроникнення ринків праці, підвищеною мобільністю трудових ресурсів. По-третє, не можна не враховувати проблему невизнання вітчизняних дипломів та інших свідоцтв про набуття відповідної професії європейськими і міжнародними інституціями та компаніями. Необхідно також взяти до уваги важливість забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних трудових ресурсів, а також потребу в постійному вдосконаленні, керуючись принципом “навчання протягом життя” та самонавчанням.

Реформування кадрового забезпечення України є одним з пріоритетних напрямів Стратегії державної кадрової політики України на 2012-2020 роки.

Серед головних причин, що зумовили необхідність розроблення Стратегії, можна виділити такі:

стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі;

відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;

недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень під час формування та реалізації державної кадрової політики [50].

У зв'язку з цим назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій. Стратегія державної кадрової політики виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, визначає основи формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх людських ресурсів держави.

Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [50] однією з основних цілей реалізації державної кадрової політики є посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження. Державні службовців в Україні діють в межах визначених нормативно-правовою базою прав і обов'язків, а отже компетенцій. На жаль, компетенційний підхід ще не має адаптованих розробок методичного впровадження в управління персоналом державної служби. Але законодавство визначає для всіх державних службовців загальні компетенції, відповідно до прав, обов'язків та етики поведінки державних службовців.

Нормативно-правова база проходження державної служби визначає компетенції, визначені етикою поведінки державного службовця та антикорупційною політикою [20; 43]:

- сумлінно виконувати свої службові обов'язки;
- шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників,

- дотримуватися високої культури спілкування;
- з належною повагою ставитись до прав, обов'язків та законних інтересів громадян, їх об'єднань, а також юридичних осіб, не повинен проявляти свавілля або байдужість до їхніх правомірних дій та вимог, допускати прояви бюрократизму, відомчості та місництва, нестриманість у висловлюваннях та не вчиняти дій, що дискредитують орган державної влади або ганьблять репутацію державного службовця;
- не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам суспільства і держави чи негативно вплинути на репутацію державного службовця;
- дбати про позитивний авторитет органів державної влади і державної служби в цілому, дорожити своїм ім'ям та статусом;
- у межах своїх повноважень вживати заходів щодо недопущення конфлікту інтересів, а саме суперечності між особистими інтересами та службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих йому службових повноважень;
- забороняється неправомірно сприяти фізичним або юридичним особам у здійсненні ними господарської діяльності, одержанні субсидій, субвенцій, дотацій, кредитів, пільг, укладанні контрактів (у тому числі на закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти);
- не можна сприяти призначенню на посаду особи, втручатися в діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування або посадових осіб;
- забороняється неправомірно надавати перевагу фізичним або юридичним особам у зв'язку з підготовкою проектів, виданням нормативно-правових актів та прийняттям рішень, затвердженням (погодженням) висновків;
- не можна займатися іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної

практики, інструкторської та суддівської практики із спорту), якщо інше не передбачено Конституцією або законами України;

- забороняється входити до складу органу управління чи наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку (крім випадків, коли особи здійснюють функції з управління акціями (частками, паями), що належать державі чи територіальній громаді, та представляють інтереси держави чи територіальної громади в раді товариства (спостережній раді), ревізійній комісії господарського товариства)

- забороняється безпосередньо або через інших осіб одержувати дарунки (пожертви) від юридичних або фізичних осіб

- необхідно утримуватися від демонстрації власних політичних поглядів та свого ставлення до політичних сил, партій, блоків, не допускати їх впливу на виконання службових обов'язків;

- поважати приватне життя інших державних службовців, зберігати з цих питань конфіденційність інформації, якщо інше не встановлено законами України;

- поведінка державних службовців має відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби;

- виявляти толерантність і повагу до різних релігійних організацій, шанувати народні звичаї і національні традиції, при цьому не демонструвати свої релігійні переконання чи уподобання, не віддавати перевагу будь-яким об'єднанням громадян, релігійним організаціям незалежно від їх чисельності, статусу, конфесійності, напрямів діяльності тощо;

- дотримуватися установленого протоколу у відносинах з представниками міжнародних організацій, іноземних установ та громадян;

- носити одяг офіційно-ділового стилю і не суперечити загальноприйнятим вимогам пристойності.

3.2. Напрями удосконалення стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі в Україні

Становлення української демократичної держави, розвиток громадянського суспільства, проведення 21 напрямку реформ вимагають постійного зростання успішності управління в усіх сферах діяльності державних службовців та нових підходів до формування успішної державної служби. Успішність – це складний, багатовимірний особистісний феномен, який характеризує особливості самореалізації людини за багатьма життєвими сферами, зокрема, важливим показником успішності є здатність реалізувати себе як професіонала, громадянина України. Кожен державний службовець проходить свій власний професійний шлях з етапами, характерними для всього корпусу державних службовців :

- добір персоналу;
- введення на посаду;
- планування та розвиток професійної кар'єри;
- оцінка показників діяльності;
- припинення державної служби, відставка.

У даному контексті виникають питання досягнення й моделювання успішності професійної діяльності державних службовців як механізму модернізації державного управління та суспільства в цілому.

Оскільки загальною метою професійної діяльності кожної особистості в усіх сферах громадського життя є досягнення успішності як своєрідного показника реалізації конкретних цілей, планів, стратегій поведінки, оптимізації системи державного управління.

Незалежно від обставин, успішність професійної діяльності державних службовців безпосередньо завжди пов'язана з:

- низкою об'єктивних та необ'єктивних факторів (адаптація особистості до вимог професійної діяльності, професійна придатність, професійне здоров'я, професійна компетентність, високий рівень мотивації,

характеристики самої професійної діяльності, ступінь активності державного службовця, специфічні зовнішні та внутрішні фактори);

- складових (професіоналізм, результативність, ефективність, задоволення професійною діяльністю, можливість позитивного розвитку особистості, успіх); видів (ситуативний, тактичний, стратегічний, локальний, національний, глобальний); сутності та спрямованості;

- критеріїв (домінування тієї чи іншої цінності визначає унікальний для державного службовця особистісний сенс власної успішності професійної діяльності);

- якостей, які в свою чергу можуть бути як зовнішніми, тобто незалежними від особистості, так і внутрішніми, що напряму пов'язано з особистістю [66].

Саме тому, визначаючи специфіку своєї професійної діяльності, конструктивно долаючи конфліктні ситуації, оперативно діючи в нестандартних ситуаціях, вдало використовуючи свій потенціал, державний службовець має реальний шанс досягнути успішності.

Напрямки вдосконалення системи управління персоналом у сфері публічної служби:

- реорганізація кадрових служб;
- створення структурованої бази даних про вакансії, осіб, які виконали програми підвищення кваліфікації, пропозиції керівників щодо просування по службі певних працівників, інформацію про працівників перед пенсійного віку тощо;

- розробка нового мотиваційного механізму;
- установа чіткого та прозорого механізму зв'язку між висновками атестаційної комісії та службовим просуванням, розвитком кар'єри державного службовця [70];

- розробка та впровадження відповідних інноваційних технологій.

Жодних інноваційних технологій неможливо впровадити без попередньої ґрунтовної наукової роботи. З метою забезпечення безперервного

розвитку процесу формування персоналу доцільно виділити модернізацію та професіоналізацію кадрових служб як необхідну умову цього розвитку. Будь-які зміни слід починати з підготовки виконавців, “агентів” з питань управління організаційними змінами – якими і виступають кадрові служби. З тим, щоб кадрові структури могли кваліфіковано вирішувати відповідальні завдання, необхідною видається перепідготовка за спеціальними програмами не тільки керівників, а й співробітників кадрових служб, забезпечення їх навчальними та методичними матеріалами. Це також проблема першочергового значення.

HR-менеджмент – управління людськими ресурсами (персоналом організації).

HR-стратегія – це набір основних правил, цілей і завдань роботи з персоналом, що визначені або уточнені з урахуванням видів організаційних стратегій, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики організації.

Успішна HR-стратегія ґрунтується на трьох «стовпах»: оплата праці, оцінка персоналу і розвиток персоналу.

Під HR-стратегією органів публічної влади будемо розуміти стратегічне управління людським ресурсом органу публічної влади для забезпечення його загальної стратегії та реалізації кадрової політики.

HR-менеджер – починається з інспекторів з кадрів, які вели кадрове діловодство й стежили за дотриманням норм законодавства про працю. Головна мета його діяльності – сполучення наявних людських ресурсів, кваліфікації й трудового потенціалу зі стратегією й цілями організації. Здійснює весь цикл робіт з персоналом: від вивчення ринку праці й наймання персоналу до виходу на пенсію або звільнення. Розробляє HR-стратегію, кадрову політику й планує кадрову роботу; забезпечує організацію кадрами необхідної кваліфікації, необхідного рівня й спрямованості підготовки; аналізує кадровий потенціал, прогнозує й визначає потребу в кадрах і фахівцях; проводить маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію й контроль підготовки,

перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців і керівників; комплектує управлінськими кадрами й фахівцями організацію з урахуванням перспектив її розвитку; тощо.

Методологія управління персоналом у публічній службі, її змістові контенти і складові:

теоретичні підходи (системний, діяльнісний, інституціональний, особистісний, компетентнісний);

суб'єкти і об'єкти (суб'єктом УПуПС виступають посадові особи, а також відповідні органи публічної влади, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом));

принципи (науковість, централізм, плановість, перша особа, єдність розпорядження, поєднання єдиноначальності та колегіальності, централізації ідей та ін.);

методи (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, аналітичні та ін.);

моделі організаційних структур (західноєвропейська, американська, японська; елементарна, лінійна, функціональна і матрична структури);

сучасні концепти державної кадрової політики України та вироблені на їх основі HR-стратегії органів публічної влади.

Висновки до розділу 3

Реформування публічної служби – це активний, керований еволюційний шлях розвитку інституту публічної служби, який передбачає його перехід у якісно новий стан, це перетворення й радикальні зміни в системі органів публічної влади та публічно-службових відносин, шляхів, методів і способів управлінської діяльності.

Модернізація публічної служби – це системний процес різного роду зрушень і перетворень у сфері публічної служби, що забезпечує перехід інституту публічної служби від стабільного “традиційного” до безперервно

змінного, динамічного сучасного стану напрямі його оновлення, постійного якісного вдосконалення, який стосується різномірних правових, організаційних, інституціональних, соціальних, економічних, політичних, етичних та інших аспектів публічної служби.

Модернізація публічної служби в Україні є одним із основних напрямів реформування публічного управління. Під модернізацією публічної служби розуміють такі зміни в суспільстві, у результаті яких виникають і затверджуються відносини й інститути сучасного типу. У цьому відношенні об'єктами модернізації, які можна оновлювати, перебудовувати, удосконалювати, змінювати, осучаснювати тощо, є органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Отримані в процесі дослідження результати свідчать про досягнення мети, вирішення поставлених завдань, а також дають можливість сформулювати такі висновки та пропозиції.

1. З'ясовано, що дослідженість проблем управління персоналом в публічній службі України, ще недостатній. При цьому, слід відмітити активну дослідницьку увагу українських науковців до цього питання. Проте бракує науково обґрунтованих пропозицій щодо стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі, яких наразі потребує сучасна публічна служба України.

2. Доведено, що система публічної служби є цілеспрямованою, реальною, відкритою, динамічною, складновеликою системою, розвиток якої пов'язаний як із структурними змінами в самій системі, службовою діяльністю осіб на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, органах судової влади, прокуратури, а також військовою службою, альтернативною (невійськовою) службою, іншою службовою діяльністю у державних органах, органах місцевого самоврядування, так і змінами в зовнішньому середовищі. Цілісність системи публічної служби має розглядатися з урахуванням того, що зміни в одному з елементів або в одній із підсистем приводять до змін в інших.

Розкрито сутність поняття “стратегічне управління” як управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації та орієнтує її діяльність на запити споживача, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають можливість досягати запланованих показників результативності, завдяки чому досягається ефективність публічного управління на довгий період.

Установлено, що у стратегічному управлінні розвитком персоналу в публічній службі однаково важливі всі складові (і розробка, і впровадження), оскільки на стадії впровадження можуть виникнути майже непередбачувані

чинники і значно спотворити очікувані результати.

3. Охарактеризовано стратегічну діяльність керівника в публічній службі та установлено, що ключовим завданням керівників державних органів та органів місцевого самоврядування є розробка й упровадження ефективної системи управління персоналом – процесу, спрямованого на розробку і впровадження формальних систем, що забезпечують результативне та ефективне використання людського потенціалу для досягнення організаційних цілей.

Ефективний керівник має розвиватися за такими напрямками базових управлінських компетенцій: 1) досягати результатів; 2) інтегрувати співробітників; 3) систематизувати роботу; 4) генерувати ідеї.

Необхідними умовами успішного формулювання та реалізації стратегій управління державних органів, у тому числі управління персоналом, є: опанування навичок стратегічного лідерства (здатність прогнозувати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно, взаємодіяти зі співробітниками для досягнення стратегічних цілей); використання сучасних інструментів стратегічного планування; оволодіння прийомами і методами управління змінами; формування адаптивної організаційної культури, яка відповідає стратегії і цілям державного органу.

4. З'ясовано, що стратегічний підхід до управління персоналом базується на таких принципах: розгляд персоналу як цінного стратегічного активу; безпосередня участь керівників державного органу та органів місцевого самоврядування і його структурних підрозділів, у тому числі служби управління персоналом, у розробці як загальної стратегії, так і стратегії управління персоналом; відповідність стратегій і цілей управління персоналом загальній стратегії і стратегічним цілям державного органу; акцентування уваги на визначенні і розвитку ключових компетенцій, забезпеченні синергізму видів діяльності як у державному органі в цілому, так і в його структурних підрозділах, що дозволяє пропонувати цінні для споживача послуг.

5. За результатами проведеного аналізу, з'ясовано, що модернізація служб управління персоналом в органах влади України здійснюється відповідно до кращих світових практик та європейських стандартів. Одним з ключових завдань є: створення таких служб управління персоналом, які б мали банк даних про працівників та застосовували новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь й навичок.

6. Визначено напрями удосконалення стратегічного управління розвитком персоналу в публічній службі України. Встановлено, що державна політика у сфері управління персоналом органів влади потребує прийняття відповідної Стратегії, що наблизить публічну службу в Україні до європейських стандартів, зробить її систематизованою, гнучкою, адаптивною до сучасних викликів і контекстів суспільно-політичного поступу України, а також чіткою, логічно вивіреною та людиноцентричною, що базується на застосуванні сучасних цифрових технологій.

Доведено, що до пріоритетних напрямів державної політики у сфері управління персоналом в Україні варто додати: закріплення у вітчизняній практиці суспільно-політичних та правових запобіжників, що стоять на заваді непрофесіоналізму, неефективності та політичній заангажованості управлінських кадрів у тих видах діяльності, які можуть бути небезпечними для суспільства і здоров'я людини; адаптація кращих світових практик у сфері протидії монополізації повноважень щодо управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування з боку держави й поширення політичного популізму; здійснення раціонального розмежування повноважень центральних і місцевих органів влади з питань розвитку управлінського потенціалу, що базується на децентралізації і суспільно-політичній відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України: Підручник / Битяк Ю. П., Гаращук В. М., Дьяченко О. В. та ін. ; За ред. Ю. П. Битяка. К. : Юрінком Інтер, 2006. 543 с.
2. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць / редкол. Г. І. Мостовий, В. Я. Амбросов, О. Ю. Амосов та ін. Х.: ХарРІНАДУ “Магістр”, 2011. № 3 (18). 272 с.
3. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Підхід “новий державний менеджмент”. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. К.: НАДУ, 2011. Т. 2. Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с. С. 451 – 453.
4. Баранцева К. К. Еліта як духовно-інтелектуальний феномен (соціально-філософський аналіз): Автореф. дис. канд. філос. наук: 09.00.03/ К.К. Баранцева; Ін-т філософії ім. Г. С.Сковороди НАН України. К., 2001. 20 с.
5. Вдосконалення організацій публічної сфери шляхом самооцінки/ САФ 2013. К.: 2014. 76 с.
6. Войтович Р. В. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції / Р. В. Войтович. *Вісник НАДУ*. 2013. № 2. С. 14–23.
7. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/20.pdf>
8. Головне управління державної служби в Україні: звіт про підсумки діяльності у 2009 році / за заг. ред. Т. Мотренка. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. 119 с.
9. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія/Н. Т. Гончарук. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.

10. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія. –Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
11. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: автореф. дис.д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. Київ, 2008. 30 с.
12. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія /Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
13. Гайдученко С. О. Кадрове планування у сфері державної служби: цілі, завдання, заходи / С. О. Гайдученко // Державне будівництво. 2008. № 2.
14. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К.; Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
15. Енциклопедія державного управління: довідк. вид. у 8 т. Т. 8.
16. Публічне врядування. К. : НАДУ, 2011. 630 с.
17. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін : зб. наук. праць / кол. авт. : І. В. Розпутенко, О. Г. Пухкал, О. Д. Брайченко та ін.; за заг. ред. І. В. Розпутенка. К.: Вид. НАДУ, 2010. 168 с.
18. Європейський досвід державного управління : Курс лекцій / Уклад.: О.Ю.Оржель, О.М.Палій, І.В.Кравчук та ін. К. : НАДУ, 2007. 76 с.
19. Жарая С. Б. Створення іміджу лідера. Етичний кодекс службовця місцевого самоврядування / С. Б. Жарая К. : Асоціація міст України, 2007. 121 с.
20. Закон України “Про державну службу”. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
21. Закон України “Про запобігання корупції”. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
22. Кодекс адміністративного судочинства України Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>

23. Кадрова політика і державна служба: навч. посібник / С.М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська [та ін.]; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. - 352 с.
24. Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Схвалена Указом Президента України від 5 березня 2004 р. № 278/2004. Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua>
25. Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні, схвалена Указом Президента України від 20 лютого 2006 р. № 140. Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>
26. Комунікація: демократичні стандарти в роботі органів державної влади / за заг. ред. Н. К. Дніпренко. К. : ТОВ “Вістка”, 2008. 164 с
27. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
28. Келлерман Б. Обновленное лидерство: политика и бизнес / Б.Келлерман. Н. : ФСПИ “Тренды”, 2005. 344 с.
29. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к Этике Характера / Стивен Р. Кови / Пер. с англ. К.: Вече, 1998. 2-е изд. 480 с.
30. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження: монографія/С.О. Кравченко К. : НАДУ, 2008. 296 с.
31. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників/А. І. Кредісов, Є. Т. Панченко, В. А. Кредісов. К. : “Знання”, 1999. 556 с.
32. Квітка С. А. Соціокультурні характеристики роботи публічної служби в період інституціональних трансформацій / Н. А. Липовська, І. В. Письменний, С. А. Квітка. Гуманізація публічної служби в Україні: науково-практичні засади: кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ,

2015. С. 119–128

33. Кнорринг В. И. Основы искусства управления : учеб. пособие / В. И. Кнорринг. К. : Дело, 2003. 328 с.

34. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр інституц. розвитку держ. служби, 2006. 256 с.

35. Модернізація України: пріоритети реформ//Дзеркало тижня. №14(794) 10 16 квіт. 2010 р. Режим доступу: <http://www.zn.ua/3000/38>

36. 35.Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції / за заг. ред. проф.. Ю.В. Ковбасюка, В.Ф. Федоренка; матер. круглого столу за між нар. уч. (м. Київ, 05.12.2014 р.). К. : Ліра-К, 2014. 162 с. Режим доступу: www.sig-coe.org.ua/wp-content/uploads/2014/12/materialy.pdf

37. Носик О. А. Компетентністний підхід в розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2015. № 2 (48). 212 с.

38. Носик О. А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. *Аспекти публічного управління.* Дніпро: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2017. №46 (8). С. 47–55.

39. Носик О. А. Підвищення кваліфікації державних службовців невід’ємна складова розвитку компетенцій персоналу. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2013. Вип. 1 (43). С. 488–493.

40. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. Режим доступу: nads.gov.ua

41. Оніщенко Н.М. До питання про дослідження сутності інституту юридичної відповідальності / Н.М.Оніщенко, С.О.Сунегін. *Держава і право: зб. наук. пр. Юридичні і політичні науки.* Вип. 65. К. : Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2014. 408 с. С. 3-9.

42. Осійчук М. В. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління/М. В. Осійчук. *Вісник державної служби України*. 2008. № 3. С. 27–33
43. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. К. :Академвидав, 2003. 568 с.
44. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: Наказ Головного управління державної служби України від 4 серп. 2010 р. № 214. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0783-00>
45. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 р. №118 “Про примірне положення про центр надання адміністративних послуг”.
46. Публічна служба: навч. посіб. /С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, П88 Є. І. Бородін [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро: ГРАНІ, 2019 384 с.
47. Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 465. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/465-2016-%D0%BF/paran158#n158>
48. Про затвердження Положення про Національне агентство з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>
49. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
50. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2010 роки: Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
51. Про схвалення Стратегії реформування державного управління

України на 2016-2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>

52. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V : Наказ Нацдержслужби України від 16 трав. 2012 р. № 92. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main>

53. Про затвердження профілів професійної компетентності деяких посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 груд. 2013 р. № 967. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show>

54. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади: Наказ Нацдержслужби України від 16 трав. 2012 р. № 91. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0872-12>

55. Про оголошення конкурсу на зайняття вакантних посад державних секретарів міністерств: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 732-р. Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249404460>

56. Про службу в органах місцевого самоврядування: проект Закону України від 17 травня 2018 р. № 8369. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

57. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток: монографія / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Дніпропетровськ : Монолит, 2010. 400 с.

58. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток: монографія / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Дніпропетровськ: Монолит, 2010. 400 с.

59. Пархоменко-Куцевіл О. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади: монографія/

О.Пархоменко-Куцевіл; Нац. акад.держ. упр. при Президентові України. К. : “ФАТА, ЛТД”, 2010. - 295 с.

60. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

61. Пашко Л. А. Відносини у форматі “суб’єкт управління – об’єкт управління”: напрями гармонізації / Л. А. Пашко // Наук.-інформ. вісн. з держ. упр. 2010. № 4. С. 14–18.

62. Письменний І.В. Синергетичний потенціал публічного управління в умовах суспільних трансформацій : монографія / І.В. Письменний. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 272 с.

63. Рачинський А.П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування : навч. посіб. К. : НАДУ, 2008. 64 с.

64. Робинс С.П. Менеджмент: пер. с англ. / С.П. Робинс, М. Коултер. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. 880 с.: ил.

65. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. 400 с.

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

67. Розвиток системи підготовки та атестації кадрів вищої кваліфікації у сфері державного управління України: зб. інформ.-аналіт.матеріалів: у 2 ч. / за заг. ред. В.В. Толкованова, Ю.В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2012. ч. 2. 140 с.

68. Савельєва В.С. Психологія управління: Навч. посіб. К. : ВД “Професіонал”, 2005. 320 с.

69. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад.

70. О. І. Максимова; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2010. 60 с.
71. Серьогін С.М. Принцип компетентності державних службовців// Правові аспекти публічного управління: теорія та практика: матер. наук.-практ. конф. 11 груд. 2014 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. проф. Л.Л. Прокопенка. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. С. 8-10.
72. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом органів державної влади: теоретико-методологічні засади : автореф. дис.д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01 "Теорія та історія держ. упр." Київ, 2011. 38 с.
73. Сурай І. Г. Еліти в державному управлінні: феномен лідерства / І. Сурай // Вісн. НАДУ. 2011. № 4. С. 70–76.
74. Сурай І. Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні України: дис. докт. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Сурай І. Г. Київ, 2014. 553 с.
75. Сурай І. Г. Авторитет / Сурай І. Г. // Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія: С. М. Серьогін (спів-голова). В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. С. 16–17.
76. Теория конституентов. Режим доступу: http://www.librero.ru/article/7t7/outdo/teory/teoria_konctituentov.htm
77. Типове положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47. Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua>
78. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. К., 2002. 1200 с.
79. Управління персоналом: навч. посібник / [Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінець В. В.]. В. : ВНТУ, 2014. 188 с.