

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ МОН УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПРИВАЛОВА Наталія Володимирівна

УДК 35.08:351.9

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ:
МОНІТОРИНГ ЯКІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ**

25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління.

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

_____ **Н.В. Привалова**

(підпис)

Науковий керівник:

КОЛІСНІЧЕНКО Наталя Миколаївна,

кандидат наук з державного управління, доцент

Одеса
Івано-Франківськ
2018

АНОТАЦІЯ

Привалова Н.В. Організаційний розвиток органів публічної влади: моніторинг якісної трансформації людських ресурсів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 25.00.02 «Механізми державного управління» (281 – Публічне управління та адміністрування). – Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України; Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Одеса; Івано-Франківськ, 2018.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, її науково-теоретичну і практичну значущість, охарактеризовано ступінь розробленості наукової теми, сформовано основні положення, які виносяться дисертантом на захист, вказано на зв'язок роботи з науковими програмами й темами, розкрито елементи наукової новизни та практичне значення одержаних результатів, наведено дані щодо їх апробації та опублікування.

У першому розділі – «*Теоретико-методологічні засади організаційного розвитку органів публічної влади*» обґрунтовуються передумови і пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління; визначається актуальність імплементації компетенції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління; розкривається сутність організаційного розвитку органу публічної влади та місце і роль в ньому моніторингу управління людськими ресурсами.

З'ясовано, що кадрове забезпечення органів публічної влади України здійснюється у напрямках щодо: забезпечення органів державного управління та місцевого самоврядування висококваліфікованими, компетентними кадрами; розвитку механізму формування нової генерації державних службовців, здатних ефективно працювати в умовах реформування публічного управління. Відповідно, механізм кадрового забезпечення державного управління виконує

такі основні групи функцій: моніторинг існуючої ситуації щодо людських ресурсів системи публічного управління та щодо його розвитку, збирання та первинне опрацювання інформації щодо людських ресурсів, реалізація кадрових процедур на основі отриманої інформації.

Виявлено, що складовими модернізації публічної служби в рамках проведення адміністративної реформи в Україні є: модернізація її організаційних структур; інституціоналізація вищого корпусу державної служби; створення системи моніторингу та відбору кращих міжнародних практик у сфері державної служби; запровадження моніторингу конкурентоспроможності державної служби та державного службовця; формування позитивного іміджу державної служби за рахунок переорієнтації публічних послуг на потреби громадян; удосконалення підходів до управління персоналом на основі розроблених компетенцій; модернізація системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, створення дієвої системи оскарження рішень, що стосуються проходження державної служби; наближення держави до статусу сервісної завдяки якісним змінам у системі державної служби; інноватизація функцій державної служби; реалізація стратегічних завдань щодо запобігання корупції в державній службі. Систематизуючи ці проблеми, можна виділити три блоки, які пов'язані із необхідністю удосконалення законодавчих засад; інституційного розвитку; управлінням людськими ресурсами.

Загалом, в теорії та практиці публічного управління в контексті реформування публічної служби тривалий час обговорюється питання щодо переходу до нової моделі управління персоналом. Актуальною постає проблема імплементації концепції управління людськими ресурсами в практичну діяльність органів публічного управління. Здійснювана реформа була спрямована, у тому числі, на удосконалення організаційно-правових засад діяльності служб персоналу державних органів та їх апаратів шляхом запровадження систематичного аналізу інформаційного, технічного, нормативно-правового і діловодного забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі та потреб його удосконалення, усунення зайвої документальної звітності, що тісно пов'язано з поняттям

моніторингу. Створення системи незалежного моніторингу кадрової політики у сфері державної служби ґрунтується на аналізі діяльності апарату державних органів щодо функціональної та організаційної структури органу відповідно до цілей його діяльності та належного кадрового забезпечення, а також особливостях проходження державної служби.

Обґрунтовується сутність організаційного розвитку органу публічної влади та місце і роль в ньому моніторингу управління людськими ресурсами. Визначення поняття «організаційний розвиток» умовно розділено на ті, що містять таку складову як організація у цілому; ефективне управління; людський чинник, людська складова організації.

У другому розділі – *«Моніторинг якісної трансформації людських ресурсів в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади»* проаналізовано вітчизняний і зарубіжний досвід організації постійного моніторингу та перевірки ефективності й результативності управління людськими ресурсами в органі публічної влади; розкрито основні критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління; обґрунтовано сутність й об'єктивні ознаки моніторингу якісної трансформації людських ресурсів в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади, його цілі, завдання, функціональний зміст.

Надано аналіз механізмів моніторингу за працівниками з огляду на світовий досвід. Організації по всьому світі здійснюють моніторинг працівників для відстеження продуктивності, юридичної відповідальності, захисту комерційної таємниці, а також вирішення інших проблем безпеки. Моніторинг також означає забезпечення постійного зворотного зв'язку для співробітників щодо прогресу в їхній діяльності на шляху досягнення своїх цілей. Регуляторні вимоги до продуктивності моніторингу включають проведення оглядів співробітників, де їх продуктивність порівнюється зі стандартами їхньої діяльності. Серед способів моніторингу продуктивності співробітника розглядаються такі як-от: спостереження за роботою співробітника, надання співробітником усного звіту, само-моніторинг

(інструмент, який дозволяє керівництву стежити за діями службовців), регулярний (постійний, системний) огляд незавершеного службовцем виду робіт, чутки. Найуживанішим є моніторинг діяльності в Інтернеті, а саме: вибір програмного забезпечення для моніторингу (відслідковування використання ВЕБу співробітниками і блокування деяких сайтів); блокування шкідливих або небажаних ВЕБ-сайтів; моніторинг електронної пошти. Серед інших способів аналізуються запис телефонних розмов, відео-спостереження, відслідковування локації (розташування) співробітника, тест на поліграфі або детектор брехні.

Обґрунтовано сутність і місце моніторингу в кадровому забезпеченні системи державного управління, розглядаються зміст, особливості, принципи та етапи моніторингу людських ресурсів, аналізуються наявні в сучасній науці і державно-управлінській практиці основні підходи до визначення понять «моніторинг», «моніторинг людських ресурсів». Виявлено, що в управлінській науці відбувся перехід від класичної концепції (управління трудовими ресурсами) до сучасної концепції (управління людськими ресурсами). Іншим висновком проведеного аналізу стала проблема багатозначного визначення поняття «моніторинг», яке може розглядатися і як спосіб дослідження реальності, що використовується в різних науках, як система регулярного відстеження змін, і як спосіб забезпечення сфери управління різними видами діяльності шляхом надання своєчасної та якісної інформації. Надаються приклади моно-вимірних та багато-вимірних визначень поняття «моніторинг». Визначаються основні функції моніторингу - пізнавальна; функція підтримки дій; профілактична. Так як основна ціль моніторингу – інформаційна, то її результатом є одержання інформації, усунення тієї чи іншої непевності, або виявлення нестачі інформації, співвідношення поняття моніторинг з поняттями аналіз, оцінювання, аудит, контроль, контролінг та іншими (як окремих механізмів і як складових елементів моніторингу та етапів його проведення).

Розглядається моніторинг людських ресурсів як відслідковування, супровід професійної діяльності персоналу органів управління, що включає в себе: обґрунтування кваліфікаційних вимог, професійну адаптацію, професійну

підготовку, моніторинг професіоналізму, професійну атестацію, особисту безпеку, контроль за процесом і результатами.

Виділяються різні види моніторингу. Моніторинг може бути: систематичний/регулярний (запланований); спонтанний (реакція на ситуацію, проблему). Зарубіжні дослідники виділяють такі види моніторингу: внутрішній (здійснюється всередині системи загалом чи конкретної організації їхніми безпосередніми суб'єктами); зовнішній (здійснюють стороні експерти); поточний; превентивний (для запобігання можливим проблемам); field (польовий) моніторинг (збирання інформації на місці); desk (документальний) моніторинг (збирання та аналіз інформації за регулярними звітами, без виїзду на місце); без фінансовий (включаючи аудит) та інші. З огляду на дослідження механізму моніторингу людських ресурсів виділено такі три види моніторингу: моніторинг, орієнтований на суспільство в цілому, на фахівців різноманітних галузей діяльності, моніторинг, користувачами якого є окремі структури, керівники різних рівнів, органи влади, політики тощо.

З огляду на проблематику дослідження, виділено: види моніторингу, що застосовуються в системі державного управління; види моніторингу, що застосовуються в системі управління людськими ресурсами державного управління. До видів моніторингу, що застосовуються в системі державного управління, віднесено: моніторинг кадрової політики, муніципальний моніторинг, громадський моніторинг. До видів моніторингу, що застосовуються в системі управління людськими ресурсами, віднесено такі групи: моніторинг узгодження управління, діагностичний моніторинг, моніторинг діяльності; реактивний і проактивний моніторинг; активний і пасивний моніторинг; моніторинг зворотного зв'язку; статистичний моніторинг; соціологічний моніторинг; концептуальний моніторинг; мотиваційний моніторинг; акмеологічний моніторинг; професіографічний моніторинг; моніторинг якості життя державних службовців; кадровий моніторинг.

Проведення моніторингу людських ресурсів повинно відповідати ряду ключових принципів, основними з яких виступають: оперативність та

відповідність поставленим завданням; цілісність та науковість; точність, системність та детальність інформації, її обов'язкова детальна й максимально глибока перевірка; конфіденційність джерел інформації; об'єктивність і незаангажованість; прогностичність (націленість моніторингу передусім на прогноз).

Моніторинг якісної трансформації людських ресурсів - відслідковування змін у професійній діяльності персоналу органів управління щодо: кваліфікаційних вимог, професійної адаптації, професійної підготовки, професіоналізму, контролю за процесом і результатами.

Щодо етапів моніторингу, зазначена недоцільність регламентації їхнього порядку, так як повинна бути передбачена можливість модифікації і доповнення оцінюваних параметрів відповідно до потреб і ресурсів органів публічної влади. Сам по собі моніторинг проводиться за такими загальними етапами: планування; організація та проведення моніторингу; аналіз результатів; інформування; проведення змін; оцінка результатів моніторингу.

Виділено методи моніторингу людських ресурсів: методи впливу (проблеми пов'язані з персоналом); методи оцінки (організації роботи з персоналом); методи моніторингу ефективності діяльності персоналу.

У третьому розділі – *«Удосконалення механізмів моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком»* пропонується концептуальна модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком; розглядаються шляхи забезпечення стабільного організаційного розвитку та ефективного набуття персоналом нових компетентностей через запровадження нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів.

Модель моніторингу трансформації людських ресурсів включає в себе два основних аспекти: планування та виконання. Ті функції, які, в першу чергу, є аналітичними за своїм характером, формують аспект планування. Функції розгортання (виконання) більше орієнтовані на дії, ніж плановані заходи, і

вони, як правило, впливають зі стратегічного планування та аналітичної діяльності.

Модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади має на меті відобразити перехід від традиційних підходів до контролю в органах публічної влади, до більш широкої перспективи функції контролю (моніторингу) в управлінні організаційним розвитком. Вона також спрямована на посилення управлінського акценту, інтеграцію різних аспектів управлінської діяльності з системою моніторингу.

Надано практичні рекомендації з моніторингу людських ресурсів сфери публічного управління регіональної системи професійної підготовки. Зокрема, щодо персоналу кадрових підрозділів: провести всебічне дослідження вимог (основних та додаткових) споживачів результатів діяльності кадрових підрозділів органів публічної влади; провести аудит ресурсів кадрових підрозділів та проаналізувати можливість виконання покладених на них завдань з урахуванням наявних ресурсів; узагальнити досвід впровадження «Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади». Щодо персоналу органів публічної влади: створити єдиний базовий комплекс нормативних вимог рівня та змісту професійно важливих якостей державних службовців, який ґрунтується на державних стандартах освіти, що встановлюють вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки в Україні; розробити додаткові нормативні вимоги та характеристики якостей державних службовців з урахуванням існуючої диференціації службово-трудової діяльності державних службовців залежно від виду державної служби; проаналізувати ефективність та результативність діяльності закладів освіти (зокрема зміст та якість процесу навчання тощо), які фактично виступають постачальниками людських ресурсів до системи державного управління, а також вдосконалити або за необхідності розробити критерії (вимоги) добору кандидатів на навчання у відповідні заклади освіти, враховуючи спеціальність, кваліфікацію тощо; опрацювати питання подальшого впровадження системи управління (моніторингу) якістю кадровим забезпеченням, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (ДСТУ ISO 9001-2001) в

органах державного управління, органах управління державними підприємствами, установами та організаціями; привести існуючу систему контролю та її засобів у єдину логічно та функціонально об'єднану систему моніторингу. Пропонується використовувати новітні технології моніторингу персоналу, серед яких: співбесіди-зустрічі керівника-оцінювача і оцінюваного державного службовця, використання Ассесмент-центрів (центрів оцінки), впровадження системи громадського кадрового моніторингу.

Ключові слова: організаційний розвиток, управління людськими ресурсами в сфері публічного управління, механізм моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади, модель моніторингу, реформування публічного управління.

ABSTRACT

Privalova N. Organizational development of public authorities: monitoring of the qualitative transformation of human resources. – Qualification scientific paper as manuscript.

Dissertation for the degree of a PhD in PA in specialty 25.00.02 "Mechanisms of public administration" (1501 - Public administration). – (281 – Public management and administration). - Odessa regional Institute for public administration of the National Academy for public administration under the President of Ukraine; Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Odessa; Ivano-Frankivsk, 2018.

The introduction gives the relevance of the chosen topic of research, its scientific, theoretical and practical significance, characterizes the degree of scientific topic development, the basic provisions of the dissertation, are stated, the connection of the thesis with scientific programs and themes is indicated, the elements of scientific novelty and practical significance are revealed, the results are obtained, and data on their approbation and publication are presented. In the first part "Theoretical and Methodological Principles of Organizational Development of Public

Authorities", the preconditions and priorities of organization of effective staffing of governmental bodies under the conditions of public administration reforming are grounded; the relevance of the implementation of the competence of human resources management in the sphere of public administration is determined; the essence of the organizational development of the public authority is revealed and the place and role of monitoring in the management of human resources is studied.

It was found out that the personnel support of the public authorities of Ukraine is carried out in the following directions: provision of the governmental authorities and local self-government bodies with highly skilled, competent personnel; development of a mechanism for the formation of a new generation of civil servants capable to work effectively in the context of public administration reforming. Accordingly, the mechanism of personnel management of public administration performs the following main groups of functions: monitoring of the current situation regarding human resources of the public administration system and its development, collection and initial processing of information on human resources, implementation of personnel procedures based on the information received.

It was revealed that the components of the modernization of the public service within the framework of the administrative reform in Ukraine are: modernization of its organizational structures; institutionalization of the higher civil service corps; creation of a system for monitoring and selection of best international practices in the sphere of civil service; introduction of monitoring of the competitiveness of the civil service and civil servants; formation of a positive image of the civil service by redirecting public services to the needs of citizens; improvement of approaches to personnel management based on developed competencies; modernization of the system of professional training and advanced training of civil servants, creation of an effective system of appeals against decisions concerning the passing of civil service; the approach to the status of a "service state" due to qualitative changes in the system of civil service; innovation in the functions of the civil service; realization of strategic tasks on prevention of corruption in the civil service. By systematizing these problems, there are three blocks that are connected with the need to improve the legislative framework; institutional development; management of human resources.

In general, in the theory and practice of public administration in the context of reforming the public service, the issue of transition to a new model of human resources management has been discussed for a long time. The problem of implementation of the concept of human resources management in the practical activities of public administration bodies is emerging. The reform was carried out, including improvement of the organizational and legal basis of the activities of the personnel services of governmental bodies and their apparatus through introducing a systematic analysis of information, technical, regulatory and clerical support for the human resources management system in the civil service and the needs of its improvement, eliminating excessive documentary reporting that is closely connected with the concept of monitoring. Creation of a system for independent monitoring of personnel policy in the sphere of civil service is based on an analysis of the functioning of the apparatus of governmental bodies regarding the functional and organizational structure of the body in accordance with the objectives of its activities and adequate staffing, as well as the peculiarities of the civil service.

The essence of organizational development of the public authority and the place and role of monitoring of human resources management in it are studied. The definition of the concept of "organizational development" is conditionally divided into those containing such components as: the organization as a whole; effective management; human factor or human component of the organization.

In the second part "Monitoring of the qualitative transformation of human resources in the managing system of organizational development of the public authority", the Ukrainian and foreign experience of continuous monitoring and verification of efficiency and effectiveness of human resources management in the public authority has been analyzed; the main criteria and indicators of the quality of human resources of the public authority under modern conditions of public administration reform are revealed; the essence and objective signs in the monitoring of the qualitative transformation of human resources in the system of management of organizational development of the public authority, its objectives, tasks, functional content are studied.

An analysis of the monitoring mechanisms for employees based on world experience is provided. Organizations around the world monitor employees through tracking their performance, legal responsibility, protecting trade secrets, and solving other security issues. Monitoring also means provision of the constant feedback to employees regarding progress in their work towards achieving organizational goals. Regulatory requirements for performance monitoring include employee surveys, where their performance is compared to their business performance standards. Among the ways to monitor employee's performance there are: monitoring employee's work, providing employees with an oral report, self-monitoring (a tool that allows management to monitor the actions of the employees), regular (permanent, systematic) review of the type of work unfinished by the employee; rumours. The most commonly used is monitoring of Internet activity, namely: selection of monitoring software (monitoring of WEB usage by employees and blocking of some sites); blocking malicious or unwanted WEB sites; e-mail monitoring. Among other methods, there is the analysis of telephone conversations, video surveillance, tracing staff location, polygraph test or lie detector.

The essence and place of monitoring in personnel provision of the system of public administration are studied, the content, features, principles and stages of monitoring of human resources are considered, and the main approaches to defining the concepts of "monitoring and monitoring of human resources" are analyzed both in modern science and public management practice. It was found out that in management science there was a transition from the classical concept (management of labour resources) to the modern concept (management of human resources). Another conclusion of the analysis was the problem of the ambiguous definition of the concept of "monitoring", which can be considered as a way to study the reality used in various sciences as a system for the regular monitoring of change, and as a way for ensuring the management of various activities providing them with timely and qualitative information. The samples of mono-dimensional and multi-dimensional definitions of the concept of "monitoring" are given. The main functions of monitoring are identified: cognitive function; action support function; preventive function. Since the main objective of monitoring is informational function, its result

is in obtaining information, eliminating one or another uncertainty, or identifying the lack of information, the ratio of the concept of monitoring to the concepts of analysis, evaluation, audit, control, controlling and others (as separate mechanisms and as constituent elements of monitoring and stages of its provision).

The monitoring of human resources as tracking, maintenance of professional activity in HRM, includes: revealing of qualification requirements, professional adaptation, and professional training, monitoring of professionalism, professional certification, personal safety, control over the process and results.

Different types of monitoring are allocated. Monitoring can be: systematic/regular (scheduled); spontaneous (reaction to a situation, a problem). Foreign researchers distinguish the following types of monitoring: internal (carried out within the system as a whole or a specific organization by their direct subjects); external (carried out by aside experts); current; preventive (to prevent possible problems); field (on-site) monitoring; desk (documentary) monitoring (collecting and analyzing information on regular reports, without going to the place); non-financial (including audit) and others. Taking into account the research of the mechanism of monitoring of human resources, the following three types of monitoring have been identified: monitoring oriented towards society as whole, specialists in various fields of activity; monitoring, the users of which are separate structures, heads of different levels, authorities, politicians, etc.

According to the research problem, we have highlighted: types of monitoring applied in the system of public administration; types of monitoring used in the human resources management system of public administration. The types of monitoring used in the system of public administration include: monitoring of personnel policy, municipal monitoring, and civic monitoring. The following types of monitoring applied to the human resources management system include monitoring of management coordination, diagnostic monitoring, monitoring of activities; reactive and proactive monitoring; active and passive monitoring; feedback monitoring; statistical monitoring; sociological monitoring; conceptual monitoring; motivational monitoring; acme monitoring; professional monitoring; monitoring of the quality of life of civil servants; personnel monitoring.

The monitoring of human resources must comply with a number of key principles, the main ones being: promptness and compliance with the tasks; integrity and science; accuracy, system and details approach to the information, its obligatory detailed and maximum deep verification; confidentiality of information sources; objectivity and impartiality; prognosis approach (the focus of monitoring is primarily on the forecast).

Monitoring of qualitative transformation of human resources is tracking changes in the professional activity of management personnel regarding: qualification requirements, professional adaptation, professional training, professionalism, process control and results.

Regarding the monitoring stages, the inexpediency in regulating their order is indicated, since the possibility of modifying and supplementing the estimated parameters in accordance with the needs and resources of the public authorities should be foreseen. Monitoring itself is carried out within the following stages: planning; organization and monitoring; analysis of results; informing; making changes; evaluation of monitoring results.

Methods of monitoring human resources are allocated: methods of influence (problems related to personnel); methods of evaluation (organization of work with the personnel); methods of monitoring the effectiveness of personnel activities.

The third part "Improving the mechanisms for monitoring the quality of human resources transformation of the public authority as a subsystem of organizational development management" proposes a conceptual model for monitoring the quality transformation of human resources of the public authority as a subsystem of organizational development management; ways for ensuring stable organizational development and effective acquisition of new competencies by personnel are considered through the introduction of a new model for monitoring the qualitative transformation of human resources.

The human resources transformation monitoring model includes two main aspects: planning and implementation. Those functions, which, in the first place, are analytical in their nature, form the aspect of planning. Deployment (performance)

functions are more action-oriented than planned activities, and they tend to stem from strategic planning and analytical activities.

The model for monitoring the qualitative transformation of human resources by the public authority aims to reflect the transition from traditional approaches to control in public authorities, to a wider perspective of the control function (monitoring) in the management of organizational development. It is also aimed at strengthening the managerial focus, integrating various aspects of management activities with the monitoring system.

The practical recommendations on monitoring the human resources of the public administration of the regional system of professional training are given. In particular, with regard to the personnel of the personnel departments it is necessary: to conduct a comprehensive study of the requirements (main and additional) of the results of the activity of the personnel units of the public authorities; to audit the resources of the personnel units and to analyze the possibility of performing the tasks assigned to them taking into account the available resources; generalize the experience of implementation of the "Program for the introduction of a quality management system in executive bodies". Regarding the staff of public authorities it is important: to create a single basic set of regulatory requirements on the level and content of professionally important qualities of civil servants, based on state standards of education, which establish requirements for the content, scope and level of education and professional training in Ukraine; to develop additional regulatory requirements and characteristics of the skills of civil servants taking into account the existing differentiation of civil service work of civil servants depending on the type of civil service; to analyze the effectiveness and efficiency of the activities of educational institutions (in particular, the content and quality of the training process, etc.), which in fact serve as suppliers of human resources to the system of public administration, as well as to improve or, if necessary, to develop criteria (requirements) for selecting candidates for study at the appropriate educational institutions, taking into account the specialty, qualification etc.; to work out the issues of further implementation of the management system (monitoring) quality of personnel provision, established in accordance with the international standard ISO

9001: 2000 (DSTU ISO 9001-2001) in public administration, government bodies of state enterprises, institutions and organizations; to bring the existing control system and its facilities into a common logically and functionally integrated monitoring system. It is proposed to use the latest technologies of personnel monitoring, in particular: interviews-meetings of the evaluator-manager and evaluated civil servant, use of Assessment centres (assessment centres), implementation of the system of public personnel monitoring.

Key words: organizational development, human resources management in public administration, mechanism for monitoring the qualitative transformation of human resources of the public authority, model of monitoring, reform of public administration.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Привалова Н. Підготовка вищих керівних кадрів для місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (на прикладі Одеської обласної школи резерву кадрів) / Н. Привалова // Вісник державної служби України. – 2006. – № 2. – С. 57-59.

2. Привалова Н.В. Теоретичні засади дослідження управління керівним персоналом у сфері державної служби / Н.В. Привалова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред М.М. Іжа]. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 2 (42). – С. 99-102.

3. Привалова Н. Нормативно-правове регулювання управління керівним персоналом державної служби / Н. Привалова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електронне наукове фахове видання ОРІДУ НАДУ. – 2010. – Вип. 7-2010. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>

4. Привалова Н.В. Світовий досвід моніторингу працівників приватних організацій: запозичення методів та методик в системі державної служби / Н.В. Привалова, Н.М. Колісніченко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М. Іжа]. – Одеса : ОРІДУ

НАДУ, 2016. – Вип. 3 (67). – С.107-112. – *(Особистий внесок здобувача : аналіз методик моніторингу персоналу)*.

5. Привалова Н.В. Механізми управління персоналом у системі державної служби: аспекти реалізації кадрового моніторингу / Н.В. Привалова // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць ДРІДУ / [голов. ред. С.М. Серьогін]. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – Вип 4 (31). – С. 113-120.

6. Привалова Н.В. Технологии мониторинга персонала: отечественная и зарубежная практики реализации в современных условиях / Н.В. Привалова // Ғылымжәнебілім [Казахстан]. – 2017. – №1 (46). – С. 220-226.

7. Pryvalova N. The types of personnel monitoring in the system of public administration / Н. Привалова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електронне наукове фахове видання ОРІДУ НАДУ. – 2017. – Вип. 20. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2017_20_17

Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Привалова Н.В. Проблема привлечения молодёжи в кадровый состав государственных служащих / Н.В. Привалова // Теоретико-методологические и прикладные аспекты государственного управления в Республике Беларусь и за рубежом : тезисы докладов Республиканской студенческой научно-практической конференции, 17 ноября 2004 г. – Минск, 2005. – С. 54.

9. Привалова Н. Щодо необхідності розширення видів дисциплінарної відповідальності / Н. Привалова // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення : матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю, 31 травня 2005 р. – К. : НАДУ, 2005. – С. 297-299.

10. Привалова Н. Принципи формування державної кадрової політики / Н. Привалова / Н. Привалова // Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 18 жовт. 2005 р. – Одеса, 2005. – С. 44-46.

11. Привалова Н.В. Підготовка вищих керівних кадрів для місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на прикладі Одеської обласної школи резерву кадрів / Н.В. Привалова // Проблеми трансформації

системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 31 трав. 2006 р.) / за заг. ред. О.Ю. Оболенського, В.М. Князева. – К., 2006. – У 2-х тт. – Т. 2. – С. 135-138.

12. Привалова Н.В. Особливості професійної підготовки державних службовців в країнах ЄС / Н.В. Привалова // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2007 р. / ред. кол. : М.М. Іжа та ін. – Одеса, 2007. – У 2-х тт. – Т. 2. – С. 266-268.

13. Привалова Н.В. Кадрова політика як складова професіоналізації державної служби / Н.В. Привалова // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матеріали підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 жовт. 2008 р. / [ред. кол. : М.М. Іжа та ін.]. – Одеса, 2008. – С. 57-59.

14. Привалова Н.В. Модернізація кадрової політики в контексті євроінтеграції України / Н.В. Привалова // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матеріали підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 30 жовт. 2009 р. : [у 2-х тт.]. – Одеса, 2009. – Т. 1. – С. 69-71.

15. Привалова Н.В. Реализация на европейские принципы в кадрова та политика на Украина на регионално ниво / Nataliya Vladimirovna Privalova (Odessa, Ukraine) Prof. Dr. Neno Nedelchev (Gabrovo, Bulgaria) // 10-th ANNIVERSARY INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE, UNITECH 10-GABROVO: proceeding volume III Technical university of Gabrovo [Assoc. Prof. Raycho Parionov, D. Sc.]. – Gabrovo, BULGARIA, 19-20 November 2010. – P. 230-234. – *(Особистий внесок здобувача : узагальнення даних щодо кадрової політики в Україні).*

16. Привалова Н.В. Моніторинг персоналу в державному управлінні / Н.В. Привалова // Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів : матеріали наук.-практ. конф., 15 груд. 2016 р. / за заг. ред. М.М. Іжі, В.М. Кривцової. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. –С. 273-276.

З М І С Т

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	21
ВСТУП	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ...	29
1.1. Передумови і пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління	29
1.2. Актуальність імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління	49
1.3. Сутність організаційного розвитку органу публічної влади та місце і роль в ньому моніторингу управління людськими ресурсами...	70
Висновки до розділу 1	92
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ЯКІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	95
2.1. Вітчизняний і зарубіжний досвід організації постійного моніторингу та перевірки ефективності й результативності управління людськими ресурсами в органі публічної влади	95
2.2. Основні критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління	112
2.3. Сутність й об'єктивні ознаки моніторингу якісної трансформації людських ресурсів в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади, його цілі, завдання, функціональний зміст ...	126
Висновки до розділу 2	149
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОНІТОРИНГУ ЯКІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	

ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ	151
3.1. Концептуальна модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком	151
3.2. Забезпечення стабільного організаційного розвитку та ефективного набуття персоналом нових компетентностей через запровадження нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів	171
Висновки до розділу 3	197
ВИСНОВКИ	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	207
ДОДАТКИ.....	229

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ГУДС - Головдержслужба - Головне управління з питань державної служби України

ЄДКС «Кадри» - єдина державна комп'ютерна система «Кадри»

ЄС - Європейський союз

ЗМІ - засоби масової інформації

КМУ - Кабінет Міністрів України

НАДС – Нацдержслужба - Національне агентство України з питань державної служби

НАДУ - Національна академія державного управління при Президентові України

НБДС - національна база електронних особових справ державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України

ОВВ - органи виконавчої влади

ОМС - органи місцевого самоврядування

HR – Human Resources - людські ресурси

KPI – Key Performance Indicators - система ключових показників

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження визначається тим, що процес реформування всіх сфер життєдіяльності держави не можливий без компетентних та ініціативних людських ресурсів, що зумовлює необхідність здійснення комплексу заходів, спрямованих на ефективне кадрове забезпечення органів публічної влади. Процес розвитку та якісної трансформації людських ресурсів системи публічного управління має перебувати в зоні постійної і пильної уваги керівництва органу влади, а його оцінка повинна носити упорядкований характер, що вимагає відповідного методичного забезпечення функції моніторингу як важливої складової управління організаційним розвитком владної інституції.

Імплементация сучасної концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління актуалізує необхідність концептуального обґрунтування нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів як підсистеми управління змінами в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей відповідно до стратегічних пріоритетів реформування публічного управління в Україні.

Питання моніторингу в системі державного (публічного) управління розглядали З. Гбур, Н. Реймерс, І. Рейтерович, В. Рубцов, В. Семенов, С. Телешун та ін. Різні види моніторингу стали предметом дослідження у працях Д. Бабаєва, В. Дзюндзюка (акмеологічний моніторинг), Н. Дніпренко, В. Купрія, Л. Паливоди (громадський моніторинг), Ю. Кальниша (політичний моніторинг), А. Шулуса, Ю. Попова (соціальний моніторинг) та ін. Компаративний аналіз категорійно-понятійного апарату дослідження (визначення «контроль», «оцінка», «оцінювання», «моніторинг») здійснили Л. Акер, Т. Білорус, Н. Гончарук, Н. Григор'єва, Т. Жижко, В. Жуковська, Н. Колісніченко, І. Кравчук, Н. Нижник, Л. Пашко, А. Рачинський, С. Фірсова та ін. Види моніторингу стали предметом дослідження когорти науковців,

зокрема – моніторинг персоналу у його співвідношенні, у тому числі, до аудиту персоналу розглядали І. Голяш, В. Козловський, С. Романів, Р. Романів та ін. Водночас, питання моніторингу якості людських ресурсів як домінантного фактору організаційного розвитку органу публічної влади, потребує удосконалення та подальших досліджень. Нагальність зазначеної проблеми стала підставою для вибору теми дисертаційного дослідження, визначення його мети й завдань і є свідченням їх актуальності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконане дисертаційне дослідження є складовою частиною науково-дослідної роботи, яка проводилася в Одеському регіональному інституті державного управління НАДУ при Президентіві України, а саме «Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством» (ДР № 0115U001262), де особистий внесок автора, як виконавця, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення комунікаційного механізму в управлінні персоналом державної служби; «Реформування публічного управління шляхом забезпечення децентралізації, субсидіарності та самодостатності» (спільно із Херсонським ЦППК, ДР № 0116U005139), де особистий внесок автора, як виконавця, полягає в визначенні напрямків вдосконалення процесу децентралізації через вдосконалення системи професійного навчання службовців; «Публічне управління в умовах децентралізації: удосконалення реалізації секторальних реформ у регіональному вимірі» (ДР № 0117U002835), де особистий внесок автора, як виконавця, полягав в обґрунтуванні проблем та перспектив розвитку людського капіталу в умовах становлення спроможних громад.

Мета і завдання дослідження. *Мета* дисертаційного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад організації ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади та розробленні моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком.

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі *завдання*:

– дослідити передумови і пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління,

обґрунтувати актуальність імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління;

– визначити сутність організаційного розвитку органу публічної влади та місце і роль в ньому моніторингу управління людськими ресурсами;

– узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід організації постійного моніторингу та перевірки ефективності й результативності управління людськими ресурсами в органі публічної влади;

– визначити основні критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління;

– сформулювати сутність й об'єктивні ознаки якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади та обґрунтувати цілі, завдання, функціональний зміст даного виду моніторингу в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади;

– обґрунтувати концептуальну модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком;

– сформулювати рекомендації органам публічної влади щодо запровадження нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів як підсистеми управління змінами в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей.

Об'єктом дослідження є система управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Предмет дослідження – моніторинг якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистема управління організаційним розвитком.

Методи дослідження ґрунтуються на принципах, традиційних для вітчизняної науки державного управління. Теоретичну та методологічну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення теорії публічного управління, організаційного розвитку, кадрового забезпечення органів влади, управління змінами, управління людськими ресурсами, моніторингу та

оцінювання діяльності персоналу органів влади; наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців із теорії організаційного розвитку, теоретико-методологічних основ моніторингу розвитку людських ресурсів, удосконалення організації кадрового забезпечення органів влади. Наукові принципи і засоби наукового пізнання гарантують достовірність результатів, досягнення поставленої мети.

У дисертації застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема абстрагування, узагальнення, аналіз і синтез, індукція й дедукція, системний аналіз. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової інформації за темою дисертації; компаративний та логіко-семантичний методи застосовувалися під час дослідження понятійного апарату; за допомогою структурно-функціонального аналізу та декомпозиції розроблено модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів; для вирішення окремих наукових завдань використовувалися відповідні методи економіко-статистичного аналізу та теоретичного моделювання. Емпіричною основою дослідження стали нормативно-правові акти, що регламентують кадрове забезпечення та управління людськими ресурсами в системі публічного управління.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні конкретних пропозицій щодо формування моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей. У результаті проведеного дослідження отримано нові наукові й практичні результати:

вперше:

– обґрунтовано концептуальну модель моніторингу як підсистеми управління організаційним розвитком, функціональними перевагами якої є: чітко визначені критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади та об'єктивні ознаки їх якісної трансформації, що дозволяє забезпечити постійне спостереження за процесом компетентнісного розвитку людських ресурсів на предмет його відповідності бажаному результату;

сплановане забезпечення ефективного та своєчасного зворотного зв'язку, який відбувається протягом періоду оцінювання результатів, що забезпечує можливість персоналу з'ясувати, чи добре вони працюють, та визначити сфери, які потребують корекції діяльності для досягнення запланованих результатів; програмування моніторингу, що включає регламентацію процедури діагностики та прогнозування кадрової ситуації;

удосконалено:

– понятійний апарат науки державного управління в аспекті досліджуваної проблеми, зокрема уточнено і представлено авторське визначення понять: «організаційний розвиток органу публічної влади», «моніторинг якісної трансформації людських ресурсів»;

– теоретичні підходи до формулювання сутності й об'єктивних ознак якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади, що дозволило обґрунтувати цілі, завдання, функціональний зміст моніторингу в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади;

– методичні підходи до визначення основних критеріїв та індикаторів якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління;

набули подальшого розвитку:

– концептуальні положення щодо пріоритетів реформування системи кадрового забезпечення публічного управління шляхом імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що значна частина з них доведена до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути корисними в процесі реформування публічного управління в Україні. Основні наукові результати можуть бути використані в практичній діяльності органів державної влади, у навчальному процесі при підготовці магістрів публічного управління та адміністрування, перепідготовці й підвищенні кваліфікації кадрів для владних органів.

Основні наукові положення дисертаційного дослідження використано під час формування перспективних планів роботи з персоналом у 2015-2016 роках,

а саме з питань підвищення рівня професійної компетенції та проведення моніторингу професійної діяльності посадовців за результатами атестації та щорічної оцінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування органів публічної влади Одеської та Херсонської областей, зокрема, Ренійського району Одеської області (довідка про впровадження від 09.11.2016 р. № 01-28/03/1962); Херсонської області (акт про впровадження від 14.11.2016 р.); Біляївської районної ради Одеської області (акт про впровадження від 15.11.2016 р.); Овідіопольської районної ради Одеської області (акт про впровадження від 17.11.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Основні наукові результати дисертаційного дослідження здобуті автором самостійно. У дисертації не використовувалися ідеї або розробки інших дослідників, у співавторстві з якими були підготовлені окремі публікації.

Апробація результатів дисертації. Зміст основних результатів наукового дослідження й їх практичне застосування обговорювалися на наукових конференціях, у т.ч. зарубіжних та за міжнародною участю: «Теоретико-методологічні й прикладні аспекти державного управління в Республіці Білорусь та за кордоном» (Мінськ, 2004); «Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення» (Київ, 2005); «Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку» (Одеса, 2005); «Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні» (Київ, 2006); «Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації» (Одеса, 2007, 2008, 2009); «УНИТЕХ'10 – Габрово» (Болгарія, 2010); «Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів» (Одеса, 2017).

Публікації. Результати проведених досліджень, теоретичні та методологічні положення викладені у 16 друкованих роботах, серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному науковому виданні; 9 тез конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 240 сторінок, основного тексту роботи – 206 сторінок, список використаних джерел налічує 212 найменувань, з яких 46 – іноземними мовами. Положення основного тексту доповнюють 24 рисунки, 19 таблиць та 3 додатки.

Приваладова Н.В.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Передумови і пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління

Одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління і становлення України як незалежної, правової, демократичної держави є модернізація державної служби та управління людськими ресурсами. Вдосконалення управління людськими ресурсами спрямовано на досягнення якісних змін існуючої системи публічного управління, подолання існуючих в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування проблем законодавчого, організаційного та інституційного змісту, створення професійної, політично нейтральної, стабільної, високоефективної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати громадянам якісні й доступні, на рівні європейських стандартів, публічні послуги.

Аналіз досліджень і публікацій свідчить, що проблемі модернізації державної служби та управлінню людськими ресурсами в Україні присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких можна виділити публікації Т.Безверхнюк [1], К. Ващенко [2], А. Вишневського [3], Н. Гончарук [4], Д. Дзвінчука [5], О. Линдюк [6], Т. Мотренка [3], О. Музи [7], Н. Нижник [7,8], Т. Пахомової [9], О. Пархоменко-Куцевіл [10], С. Серьогіна [11] та ін.

Проблеми методології і особливості реформування державної служби та публічного управління викладені в працях Г.В. Атаманчука [12], В.Д. Бакуменка [13], М.Білинської [14], Н.Гончарук [15], Б. Гурне [16], О.В.Радченка [17], В.М. Князева [18], В.І. Лугового [19], В.Я. Малиновського [20], П.І. Надолішнього [21], Н.Р.Нижник [22,23], В.А. Ребкала [24] та ін.

Особливості процесів професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування розглядали С.Д. Дубенко [25], Н.Колісниченко [26, 27], О. Мельников [28], О.Ю. Оболенський [29], Л.Пашко [30] та ін. Вони вивчали методи та механізми добору та проходження публічної служби, планування кар'єри, розвиток і реалізація кар'єри персоналу посадові переміщення, оптимальний термін перебування на посаді та ін.

Шляхи реформування державної служби України та удосконалення механізмів публічної служби розглядалися у працях В. Васильєва [31], О. Воронько [32], О. Мельникова [33], А. Михненка [34], Т. Мотренка [35], Н. Нижник [23], О. Оболенського [29], А. Рачинського [36], В.Н.Сороко [37], А. Чемериса [38], О. Якубовського [39], В. Яцуби [40].

Аналіз праць зазначених науковців дозволяє дослідити передумови та пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління.

Для теоретичного обґрунтування процесів реформування публічної служби та управління людськими ресурсами важливе значення має визначення термінів «управління людськими ресурсами на державній службі», «модернізація».

Як зазначає О. Линдюк, термін «модернізація» як соціально-філософська та управлінська категорія означає осучаснення, відмову від традицій, злам і повну перебудову застарілої структури суспільства, суспільних відносин, створення нових інститутів, приведення їх у відповідність із сучасністю тощо [6, с.72].

Модернізація державної служби передбачає різного роду зрушення та перетворення такої системи у напрямі її осучаснення, постійного вдосконалення, її наближення до максимально можливого рівня розвиненості.

Тобто під модернізацією державної служби слід розуміти глобальний, прогресивний процес системних змін, у результаті яких об'єкти державної служби змінюють, осучаснюють свої структурні параметри, функції та рівні організації, використовуючи сучасні методи та інструменти роботи, гармонійно поєднуючись із традиціями й цінностями суспільства [6, с. 72].

За етимологією, під модернізацією державної служби розуміють такі зміни

в суспільстві, у результаті яких виникають і затверджуються відносини й інститути сучасного типу. З цього погляду об'єктами модернізації, які можна оновлювати, перебудовувати, вдосконалювати, змінювати, осучаснювати тощо, є органи державної влади та місцевого самоврядування, кадровий склад цих інституцій [23, с.6].

Н. Гончарук визначає модернізацію державної служби як системний процес різного роду зрушень і перетворень у сфері державної служби, що забезпечує перехід інституту державної служби від стабільного «традиційного» до безперервно змінного, динамічного сучасного стану в напрямі його оновлення, постійного якісного вдосконалення, який стосується різномірних правових, організаційних, інституціональних, соціальних, економічних, політичних, етичних та інших аспектів державної служби; це прогресивний процес комплексного реформування чинного інституту державної служби, що здійснюється з метою приведення в більш конкурентоздатний вигляд окремих його складових елементів та створення в ньому нових інститутів, супроводжується структурними змінами й трансформацією функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності у сфері державної служби з метою реалізації нових цілей, завдань, пріоритетів, стратегій, набуття нової позитивної якості, наближення до максимально можливого рівня розвиненості, адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей [4, с.192].

Як зазначають Н.Р. Нижник і О.В. Муза, одним із аспектів державницького реформування має стати усунення умов та причин, що сприяють вчиненню державними службовцями корупційних правопорушень, вироблення низки превентивних заходів загальнодержавного масштабу, при цьому рушійним державно-управлінським засобом має бути інституційна складова державної служби як першооснова для формування корпусу добросовісних і відповідальних державних службовців [7, с.16]. Важливим кроком у процесі впровадження реформи державного управління, модернізації державної служби та управління людськими ресурсами є оптимізація системи центральних органів виконавчої влади.

Від організації ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади залежить ефективність реалізації державної політики в будь-якій сфері суспільно-політичного життя. Зважаючи, що публічна служба є практичним виявом державного управління, в Україні відбувається становлення та розвиток професійної публічної служби, відповідної європейським стандартам управління, відтак успішність та своєчасність реформування мають виключне значення. Відповідно до рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності 2016-2017 років, Україна посіла 85 місце серед 138 країн та 132 місце за показником «державні установи» [41, с.3]. Ці тенденції вказують на актуальність реформування державного апарату та засад діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, необхідність підвищення ефективності управління людськими ресурсами на публічній службі.

Станом на перше січня 2018 року на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування працювало 207028 осіб, що на 27728 осіб менше, ніж у 2017 році (було 234756 службовців), у тому числі 587 осіб категорії А, 63656 осіб категорії Б, 177785 осіб категорії С [41, с.4].

Системне та комплексне дослідження організації ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади зумовлює необхідність вивчення стану її наукової розробки вітчизняними й зарубіжними вченими та аналізу нормативно-правових засад зі становлення та розвитку професійної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що дозволяє обґрунтувати подальші шляхи реформування системи публічної служби. Такий всебічний аналіз дає змогу узагальнити досягнуті в цій сфері результати та визначити шляхи подальших наукових пошуків, дослідити основні передумови та пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення інститутів публічного управління в Україні.

В менеджменті публічної служби виділяють три групи відносин, які підлягають правовому регулюванню:

- формування та функціонування системи публічної служби;
- регламентація статусу державного службовця та посадової особи

місцевого самоврядування;

– механізм добору та проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Професійну публічну службу розглядають як суспільний інститут, який інтегрує в собі різні складові: соціальну, культурну, організаційну та економічну.

Соціальний аспект публічної служби передбачає закріплення принципів громадянського суспільства і реалізується через функцію соціальної організації, соціального контролю, соціальної комунікації, соціальної інформації.

Культурний елемент публічної служби поєднує в собі правову, інформаційну, управлінську, організаційну, політичну, професійну, етичну та інші складові і відображає розвиток національних цінностей та інтересів громадян певної країни.

Організаційна складова публічної служби охоплює сукупність організаційно-нормативних актів, технологічних норм, стандартів управління організаційно-розпорядчого, соціально-психологічного аспектів, типових проектів організації процесу управління, які сприяють чіткому і якісному впровадженню конкретної технології й організації процесу управління за різними видами проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Вивчення організаційної структури публічного управління, характеру взаємодії її елементів та встановлення вертикальних та горизонтальних зв'язків дозволяє виділяти фактори, які впливають на формування ефективного кадрового забезпечення органів влади та місцевого самоврядування: конституційно визначена форма та функції держави і публічного управління; цілі та функції державного управління; демократизм і стиль державного управління та державної кадрової політики; компетентність управлінських кадрів; інформаційне забезпечення публічного управління та ін.

Економічний компонент публічної служби досліджує діяльність органів публічної влади з позицій розподілу та використання фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних, кадрових ресурсів з метою максимального

задоволення економічних, соціальних, духовних потреб суспільства та людини.

Багатогранність та комплексність інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування зумовлює формування власного понятійного апарату та методологічного інструментарію. Дослідження нормативно-правових та наукових засад ефективного кадрового забезпечення органів влади та місцевого самоврядування дозволяє виділяти рівні вивчення та удосконалення публічної служби: макроекономічний (рівень проходження державної служби в центральних органах державної виконавчої влади); макроструктурний (проходження державної служби в державних органах, які мають галузеву специфіку); мезоекономічний (проходження державної служби в регіональних органах виконавчої і представницької влади та органах місцевого самоврядування); локальний (проходження державної служби в державних установах та організаціях).

Публічна служба регулюється Конституцією України, міжнародно-правовими документами стосовно питань державної служби, законами, кодексами України, указами Президента України, постановами КМУ та іншими нормативно-правовими актами.

Конституційними функціями інституту публічної служби є забезпечення суспільного балансу і вираження соціальних інтересів, визначення оптимальної системи організації державної влади; створення конституційно-правового інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; визначення за допомогою конституційного апарату основних параметрів побудови і функціонування інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; визначення основ законодавчого регулювання державно-службових повноважень відносно різних гілок влади.

Серед міжнародних документів вагомий вплив на формування професійної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні мала Загальна декларація прав людини, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 року (визначає право рівного доступу кожної людини до державної служби та управління) [42], Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 16 грудня 1966 року [43], Конвенція Міжнародної

організації праці про дискримінацію від 1958 року [44], яка визначає рівний підхід і можливості при прийомі на роботу.

Аналіз нормативно-правових засад дозволяє відзначити важливість законів про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування як передумову організації ефективного кадрового забезпечення органів влади та формування унікальної системи управління людськими ресурсами в публічній сфері України.

З 1993 року в Україні діяв Закон про державну службу, який було прийнято ще до ухвалення Конституції України [45]. Тому він піддавався критиці і з метою його удосконалення до нього постійно вносилися зміни. Також було прийнято ряд нормативно-правових актів, які були направлені на різні аспекти регулювання державної служби та діяльності державних службовців.

Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року є важливим підґрунтям становлення та формування професійної державної служби незалежної України. Незважаючи на критику, слід зазначити, що він регулював суспільні відносини, які охоплювали діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, а також визначав загальні засади діяльності, статус державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, які працюють у державних органах та державному апараті, зі змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 11 липня 1995 року № 282/95-ВР, від 5 жовтня 1995 року № 358/95-ВР, від 22 березня 1996 року № 96/96-ВР, від 13 травня 1999 року № 647-XIV, від 7 червня 2001 року № 2493-III, від 16 січня 2003 року № 432-IV, від 15 травня 2003 року № 762-IV [45].

На сучасному етапі багато його положень стали застарілими і неактуальними. Важливим фактором, який зумовив необхідність прийняття нового закону, стала реформа публічного управління, яка запроваджує якісно новий інститут управління людськими ресурсами на публічній службі.

Перша спроба прийняти новий закон була здійснена ще в 2011, але

набрання ним чинності щороку відтермінувалося через складність впровадження його в практичну діяльність органів публічної влади, відсутністю фінансування та необхідність додаткового нормативного регулювання нових положень [46]. В 2014 році було розроблено принципово новий законопроект в рамках посилення співпраці з ЄС та необхідністю активізації реформування публічної служби у відповідності до європейських стандартів [47]. ЄС надав технічну допомогу, і таким чином новий закон про державну службу було прийнято 10 грудня 2015 року, який набрав чинності 1 травня 2016 року. На відміну від законів 1993 та 2011 років, це став принципово новий закон про державну службу. Хоча він сприймається експертною спільнотою та державними службовцями неоднозначно.

Закон передбачав деякі інновації, які вже стали практичними аспектами функціонування інституту публічної служби: політичну нейтральність державних службовців; виведення за межі публічної служби політичних посад та посад патронатної служби, а також посад працівників, які виконують допоміжні функції; створення Комісії з питань вищого корпусу державної служби; класифікацію посад публічної служби в залежності від характеру та обсягу повноважень державних службовців, їх кваліфікації та професійної компетентності; єдині умови вступу на публічну службу шляхом проведення відкритого конкурсу; нові підходи до оплати праці державних службовців шляхом збільшення посадового окладу в структурі зарплати; впровадження щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців (замість існуючої атестації та щорічної оцінки), результати чого впливають на розмір призначеної державному службовцю премії та виявлення рівня його професійної компетентності; встановлення вичерпного переліку підстав для припинення публічної служби тощо.

Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII визначено стратегічні напрями модернізації державної служби та управління людськими ресурсами. В цілому він має сформувати та удосконалити правове регулювання державної служби відповідно до європейських принципів ефективного врядування та у зв'язку із

започаткованими в Україні системними реформами [47].

Реалізація стратегічних напрямів реформування державної служби дозволить здійснити її модернізацію у відповідності до принципів європейського управління та створити систему кадрового забезпечення висококваліфікованих і ефективних управлінців у державних органах та органах місцевого самоврядування.

Складовими модернізації публічної служби в рамках проведення адміністративної реформи є: модернізація її організаційних структур; інституціалізація вищого корпусу державної служби; створення системи моніторингу та відбору кращих міжнародних практик у сфері державної служби; запровадження моніторингу конкурентоспроможності державної служби та державного службовця; формування позитивного іміджу державної служби за рахунок переорієнтації публічних послуг на потреби громадян; удосконалення підходів до управління персоналом на основі розроблених компетенцій; модернізація системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, створення дієвої системи оскарження рішень, що стосуються проходження державної служби; наближення держави до статусу сервісної завдяки якісним змінам у системі державної служби; інноватизація функцій державної служби; реалізація стратегічних завдань щодо запобігання корупції в державній службі.

Документом, який сприяв становленню місцевого самоврядування в Україні та забезпеченню ефективного кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, чітко регламентував засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, був Закон України «Про місцеве самоврядування» [48]

Систему місцевого самоврядування також регламентували Закон «Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» [49], Закон «Про всеукраїнський та місцевий референдуми» [50], Закон «Про столицю України місто-герой Київ» [51], Закон «Про органи самоорганізації населення» [52]; Закон «Про статус депутатів місцевих рад» [53]; Закон «Про службу в органах місцевого

самоврядування» [54], а також Бюджетний та Земельний кодекси України [55, 56].

Водночас, досвід місцевого самоврядування доводить, що на сучасному етапі засади місцевого управління не відповідають потребам суспільства, оскільки місцеве самоврядування не здатне в умовах ринкової економіки забезпечити соціально-економічний розвиток територій, якісний рівень надаваних публічних послуг, не відповідає стандартам та принципам європейського управління. Але основна проблема полягає в тому, що система місцевого самоврядування не здатна до самовдосконалення, основні причини цього:

- відсутність політичної волі на розвиток місцевого самоврядування, що відбувалося постійно до 2014 року;

- неоптимальний, нечіткий, такий, що допускає дублювання, економічно не виправданий розподіл повноважень між державною владою і місцевим самоврядуванням;

- конфліктне правове поле та несформована матеріально-фінансова база місцевого самоврядування, що не дає можливості ефективно виконувати свої функції;

- неготовність державних і муніципальних службовців працювати в нових умовах, використовуючи нові форми і методи;

- неготовність громадян займати активну позицію (обстоювати свої права і співпрацювати з владою);

- закритість влади і суспільства;

- нескоординованість дій механізмів самоорганізації, місцевого самоврядування і державної влади.

Законопроекти про внесення змін до Конституції України, закону про місцеве самоврядування, про територіальний устрій та інші проекти нормативно-правових актів суперечать один одному і концептуально не узгоджуються. Тому у квітні 2014 року КМУ було затверджено концепцію реформування місцевого самоврядування, яка наразі триває в Україні [57]. Концепція торкається важливих сторін реформування системи місцевого

самоврядування, в тому числі гостро постає питання ефективності кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад та органів місцевого самоврядування [57].

За роки становлення та розвитку професійної державної служби було прийнято ряд нормативно-правових актів, які направлені на різні аспекти удосконалення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, вони регулювали питання кадрового забезпечення, особливостей проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, наближення до європейських стандартів, оцінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, норми трудового законодавства та організації діяльності державного службовця та посадових осіб місцевого самоврядування та ін.

Указами Президента України визначалися базові стратегії, концепції та пріоритети розвитку публічної служби в різні періоди становлення та розвитку державного управління. Серед документів цього рівня важливе значення мають Стратегія реформування державної служби в Україні, розроблена на період 2000-2004 років і затверджена Указом Президента України від 14 квітня 2000 року № 599/2000 [58], Указ Президента України про підвищення ефективності системи державної служби № 208/2000 [59], «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та програми роботи з керівниками державних підприємств, установ та організацій» № 1035/95 [60], «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» від 08.02.1997 №167 [61], «Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 року № 278/2004 [62], який спрямований на вдосконалення інституту державної служби в Україні в рамках адаптації його до стандартів Європейського Союзу та ін.

Процедурні питання регулювалися Постановами КМУ, зокрема, такими, що визначали нові для вітчизняної державної служби методи та інструменти управління людськими ресурсами: № 847 «Про затвердження положення про формування кадрового резерву» [63], «Про управління державною службою»

№209 [64], «Про проведення атестації» від 28 лютого 2000 року № 1922 [65], «Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад» від 15 лютого 2002 року № 169 та інші [66]. Нині вони втратили свою чинність, але вони склали основу для формування сучасної європейської моделі державної служби.

Слід зазначити, що більшість нормативно-правових актів щодо удосконалення публічної служби приймалися в контексті реформування публічного управління в цілому.

Перша спроба реформувати систему державного управління, яка суттєво вплинула на удосконалення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, була Концепція адміністративної реформи в Україні, схвалена Указом Президента України від 22 липня 1998 р. № 810 [67] і затверджена в її рамках Стратегія реформування системи державної служби в Україні (Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599) [58].

У Стратегії визначені цілі та завдання реформування системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, необхідність наукового обґрунтування реформування публічної служби, напрями вдосконалення класифікації органів державної влади та посад державних службовців за змістом та характером діяльності, способами призначення та надання повноважень, визначені принципи розмежування політичних та адміністративних посад, створення оптимальної структури функціонального управління публічною службою, засади прийняття на публічну службу та просування по кар'єрних сходах, зміна характеру діяльності кадрових служб органів влади, запровадження відкритого конкурсу та складання іспитів як механізмів добору на державну службу, посилення правових гарантій та соціального статусу державних службовців; запровадження оцінки діяльності державних службовців та впровадження критеріїв оцінки їх професійної діяльності, поліпшення іміджу державної служби та ін. [58].

У цей період в стратегію адміністративного реформування було закладено орієнтацію на європейські стандарти державного управління, надання адміністративних послуг, державної служби (публічної служби), що було

зумовлено прийнятим у 2002 році стратегічним курсом європейської інтеграції України.

На сучасному етапі необхідність реформування державної служби та управління людськими ресурсами викликана наявністю низки проблем. Систематизуючи зазначені проблеми, можна виділити три блоки, які пов'язані із необхідністю удосконалення законодавчих засад; інституційного розвитку; управлінням персоналом публічної служби.

Проблеми, які потребують розв'язання в процесі реформування публічної служби та управління людськими ресурсами, визначені в низці нормативно-правових актів: в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [68], Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [69], Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки [70], Концепції запровадження посад фахівців із питань реформ [71], Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах [72], Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [73], Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади [74].

У Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки [70], відповідно до європейських стандартів належного адміністрування, сформульованих у документі SIGMA «Принципи державного управління», а також належних практик держав-членів ЄС, одним із основних напрямів реформування визначено модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами.

Стратегія спрямована на вирішення певних проблем, які постають перед системою публічного управління:

- нестача на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих посадовців, які є важливими для розроблення та

проведення національних реформ і здатні долати виклики реформування у різних галузях;

- високий рівень корупції в системі державної служби, що становить перешкоди для ефективності та результативності публічного управління; гендерний дисбаланс;

- недостатній рівень управління людськими ресурсами в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади, відсутність автоматизованої системи управління [70].

Таким чином, метою реформування публічної служби є створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, авторитетної, відповідальної і престижної публічної служби, здатної надавати якісні публічні послуги громадянам. Зазначена мета не може бути реалізована без удосконалення управління людськими ресурсами на публічній службі, оскільки професійність цієї служби забезпечується належними управлінськими стандартами і методами управління людськими ресурсами.

Нові завдання публічної служби та підготовка відповідного кадрового складу визначені також і в документах з реформування публічного управління в цілому. Стратегією реформування державного управління України на 2016-2020 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 [70], визначені пріоритетні завдання щодо реформування міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, а саме: визначення місії, сфери відповідальності, функцій і завдань міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Секретаріату Кабінету Міністрів України, усунення дублювання повноважень і функцій, встановлення чіткого порядку спрямування та координації діяльності центральних органів виконавчої влади Кабінетом Міністрів України через відповідних міністрів [70].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р схвалено Концепцію оптимізації системи центральних органів виконавчої влади, метою якої є окреслення керівних принципів організації системи центральних органів виконавчої влади для забезпечення виконання такими органами всіх необхідних функцій, підзвітності, підконтрольності та

максимальної ефективності і результативності їх діяльності [74]. У цій Концепції зазначено, що міністерства недостатньо забезпечені фахівцями, здатними аналізувати стан справ у відповідних сферах державної політики, формувати політичні пропозиції, розробляти та впроваджувати ключові національні реформи. Рівень фінансової мотивації державних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці. Основні робочі процеси міністерств та інших центральних органів виконавчої влади (нормотворча діяльність, організація виконання завдань, бюджетні процеси тощо) потребують перегляду та модернізації з метою уникнення зайвих бюрократичних процедур, перевантаження поточною роботою та неефективного витрачання робочого часу фахівців. Саме тому передбачено запровадження системного підходу до стратегічного планування та формування державної політики на основі її аналізу, оновлення організаційної структури апарату міністерств, оновлення кадрового складу, оптимізації чисельності та реформи системи оплати праці державних службовців та інших працівників центральних органів виконавчої влади, оптимізації структури й функцій інших (крім міністерств) центральних органів виконавчої влади [74].

Відповідно до зазначеної Концепції, оновлення кадрового складу міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та Секретаріату Кабінету Міністрів України, зокрема заповнення посад державних службовців у директоратах та генеральних департаментах, відбуватиметься з урахуванням положень Концепції запровадження посад фахівців із питань реформ, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. № 905 [74; 71].

Реалізація Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади дасть змогу залучити на посади державної служби кваліфікованих фахівців, які зможуть на високому рівні та ефективно виконувати завдання з підготовки та реалізації ключових національних реформ, впливати на тенденції і розвиток державної служби, запровадити аналіз державної політики та стратегічне планування у діяльність міністерств. Після проходження конкурсу на посаду у директораті політики або директораті стратегічного планування та

європейської інтеграції фахівці мають пройти вступний тренінг, що включає навчання аналізу політики та стратегічному плануванню за програмою, затвердженою НАДС.

Процес оптимізації системи центральних органів виконавчої влади є одним зі способів здійснення скорочення чисельності державних службовців та інших працівників у системі державного управління. Враховуючи те, що за своїм розміром сфера державного управління в Україні не перевищує середній показник ЄС, основним завданням такої оптимізації буде реструктуризація з метою усунення функцій і процесів, які не є необхідними, зосередження на стратегічних пріоритетах та підвищення якості державної служби.

Слід зазначити, що основними складовими елементами реформи, які забезпечуватимуть модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах є: визначення посад державних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ і мають право на спеціальні умови оплати праці в рамках загальної системи оплати праці державних службовців (фахівці з питань реформ); запровадження принципів державного управління в системі державної служби шляхом ефективного реалізації Закону України «Про державну службу», фінансова стабільність реформування системи оплати праці державних службовців з урахуванням макроекономічних показників; оптимізація чисельності працівників у системі органів державного управління; утворення структурних підрозділів з управління персоналом або введення посади спеціаліста з питань персоналу в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС; створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; реформа системи професійного навчання державних службовців, зокрема в частині володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; посилення інституційної спроможності НАДС [71].

Суттєвий перегляд завдань та функцій державних органів, автоматизація процесів їх роботи сприятимуть залученню на державну службу

висококваліфікованих фахівців з відповідним досвідом та навичками, що дасть змогу якісно оновити систему державного управління та державної служби відповідно до європейських стандартів та кращих практик управління.

Передбачається, що до 2020 року відбудеться поступове скорочення чисельності державних службовців та працівників центральних органів виконавчої влади і державних службовців місцевих держадміністрацій шляхом децентралізації функцій.

З метою створення необхідних умов для підготовки та реалізації національних реформ шляхом оновлення і посилення кадрового потенціалу і залучення на державну службу кваліфікованих, компетентних фахівців з питань реформ розпорядженням Кабінету Міністрів від 11 листопада 2016 року № 905 було схвалено Концепцію запровадження посад фахівців із питань реформ [71].

Відповідно до цієї Концепції посади фахівців із питань реформ поділяються на дві групи. До першої групи належать посади державної служби категорії «А», а саме: посади Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників, державних секретарів міністерств, Голови НАДС, його заступників, Голови Державного агентства з питань електронного урядування, його заступників; до другої групи – посади державної служби категорій «Б» і «В» у директоратах, генеральних департаментах, які утворюються в державних органах, а також в Урядовому офісі координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України.

Сучасний етап модернізації державної служби передбачає не лише відкриті конкурси для державних службовців у нові директорати пілотних міністерств, але й скорочення щонайменше 5% від нинішньої їх чисельності (близько 8 тисяч осіб) [71].

Для вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі важливе значення має Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [68]. Зазначена Стратегія визначає пріоритети розвитку кадрової політики в державному управлінні, шляхи і засоби професіоналізації державної служби, впровадження технологій

управління персоналом на противагу існуючим регламентам роботи з кадрами, передбачає розроблення та прийняття державної цільової програми кадрової політики, а також відповідних галузевих програм.

На підвищення якості державної служби та управління людськими ресурсами була спрямована Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [69].

Реалізація Стратегії з використанням європейського досвіду дасть змогу забезпечити: реформування й модернізацію державної служби, запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на державній службі, які ґрунтуються на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців, що дасть можливість реалізувати їх потенціал на практиці, створення узгодженої системи взаємозв'язку кількості державних службовців із функціями та повноваженнями державних органів [69].

При запровадженні моделі нової публічної служби у відповідності до принципів європейського управління необхідно вирішити питання упорядкування публічно владних компетенцій та функцій, адміністративних процедур у прийнятті управлінських рішень та наданні публічних послуг; закріплення індикаторів оцінки інституційної, соціальної, економічної, маркетингової ефективності діяльності органів влади; забезпечення максимального врахування європейських стандартів роботи з кадровим корпусом державної служби щодо регулярного підвищення кваліфікації, використання тренінгових продуктів, спрямованих на покращення вмінь та вдосконалення основних компетенцій; застосування антикорупційних механізмів, інструментів управління конфліктом інтересів для подолання кадрових деформацій в органах державної влади відповідно до вимог пункту 4 статті 7 Конвенції ООН протидії корупції; використання технологій управлінського лідерства, репутаційного менеджменту, стратегічного партнерства [69].

Для створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі розпорядженням Кабінету Міністрів України

від 01 грудня 2017 р. № 844-р схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затверджено план заходів щодо її реалізації [72].

Концепція визначає напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної системи для створення умов відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

В Концепції зазначено, що з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах.

На сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення державних органів у сфері управління людськими ресурсами не відповідає потребам держави у проведенні реформи державного управління, її європейському вибору, європейським стандартам належного управління державою, а також сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Про це свідчить те, що за світовим індексом розвитку електронного уряду ООН (E-Government Development Index), який міститься в дослідженнях E-Government Survey, у 2016 році Україна зайняла 62 позицію зі 193 (рейтинг рівня розвитку країн розподіляється на основі отриманого ними загального індексу, який складається з трьох підіндексів, що характеризують стан веб-присутності державних органів, телекомунікаційної інфраструктури, людського капіталу) [72].

Тому постає актуальне завдання запровадження єдиної, цілісної державної політики, спрямованої на розв'язання таких першочергових проблем, як: недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах; відсутність єдиної бази даних державних службовців та інших працівників державних органів; відсутність автоматизації процесів управління людськими ресурсами в більшості державних органів; недостатність функцій моніторингу результативності діяльності державних органів; відсутність відкритості та прозорості інформації про людські ресурси в державних органах; відсутність

достатньої електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів і недостатній рівень розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури; відсутність єдиних стандартів ідентифікації користувачів інформаційної системи; відсутність автоматизації процесів управління людськими ресурсами внаслідок недостатньо розвинутої інфраструктури та недосконалого апаратного забезпечення залежно від географічного положення та типів населених пунктів; низький рівень готовності державних службовців та інших працівників державних органів до впровадження інформаційної системи; недостатній рівень знань і навичок у державних службовців та інших працівників державних органів щодо використання інформаційної системи; низький рівень організації навчання державних службовців, інших працівників державних органів із питань використання інформаційної системи.

З метою формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців та службовців посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечення підвищення рівня їх професійної компетентності було схвалено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 р. № 974-р) [73].

В ній йдеться про те, що існуюча система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти, відсутня цілісна система моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг із професійного навчання державних службовців відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освіти, ринок освітніх послуг із професійного навчання є неконкурентним, доволі закритим для недержавних суб'єктів надання освітніх послуг.

У Концепції зазначено, що система професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад

є цілісною сукупністю взаємопов'язаних компонентів, що включає: визначення потреб у професійному навчанні, формування, розміщення і виконання державного замовлення, формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності, забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, моніторинг та оцінку якості навчання.

На основі положень Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії [75] нова модель професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування буде базуватися на таких принципах: визначення потреби у професійному розвитку; наближеності освітніх послуг до місця проживання та роботи особи; обов'язковості та безперервності, тобто забезпечення прагнення державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад до самоосвіти та професійного розвитку протягом усього життя; цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; інноваційності та практичної спрямованості; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; відкритості; гарантованості фінансування професійного навчання.

1.2. Актуальність імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління

Серед пріоритетів організації ефективного кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах реформування публічного управління вагоме місце посідає запровадження концепції управління людськими ресурсами в практику публічного управління та використання сучасних технологій компетентнісного підходу. Це створює умови для запровадження нових засад управління персоналом у відповідності до вимог соціальної, економічної та політичної ситуації країни, а також у відповідності до міжнародних стандартів.

У фаховій літературі управління людськими ресурсами визначають як самостійно функціонуючу систему, яка стосується кадрової роботи, що включає реальні завдання, пріоритети, механізми і технології [76, с. 10-11].

Управління людськими ресурсами на публічній службі поки що збігається з поняттям «управління персоналом», хоча в теорії кадрового менеджменту їх розрізняють у відповідності до управлінських концепцій.

Як вважають автори підручника «Управління персоналом» за загальною редакцією О.І. Турчинова та інші дослідники «управління персоналом» – це:

- 1) система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних і правових відносин, які забезпечують ефективну реалізацію можливостей людини як в інтересах самого працівника, так і організації в цілому;

- 2) цілеспрямована діяльність керівників і працівників підрозділів, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи і методи управління персоналом на підприємстві [77, с. 105].

Також управління персоналом визначають як функціональну сферу діяльності, яка спрямована на забезпечення підприємства в потрібний час кадрами в необхідній кількості і необхідної якості, їх правильна розстановка і стимулювання [78, с. 7].

Серед завдань, які визначаються в контексті управління персоналом, М.Ю. Рогожін виділяє шість: рекрутинг, адаптація, мотивація, організація професійного навчання, контролінг, ротація [79, с. 7-8].

О.І. Крюков та А.І. Кредісов в своїй науковій праці сформулювали чотири найважливіші концепції управління персоналом в залежності від місця і ролі людини в організації:

- 1) використання трудових ресурсів – з кінця XIX ст. до 60-х років XX ст. Замість людини в організації розглядалась лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітною платою. Ця концепція на Заході знайшла відображення в тейлоризмі;

- 2) концепція управління персоналом почала розвиватися з 30-х років і ґрунтувалася на теорії бюрократичних організацій, коли людина розглядалась

крізь посаду, а управління здійснювалось через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції);

3) управління людськими ресурсами: людина розглядається не з позиції посади (елемента структури), а як ресурс, що не поновлюється, як елемент соціальної організації і вимагає єдності трьох основних компонентів (трудової функції, соціальних відносин, стану працівника);

4) управління людиною: людина виступає головним суб'єктом організації і особливим об'єктом управління, яка не може розглядатися як «ресурс». З урахуванням побажань і здібностей людини мають будуватися стратегія і структура організації. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту К. Мацусіта та А. Моріта [80, с. 13; 81, с. 26-27].

Остання концепція пов'язана з управлінням людиною з позиції теорії людських відносин.

В енциклопедичних словниках, вітчизняній та зарубіжній науковій літературі існує багато визначень понять «людські ресурси» і «управління людськими ресурсами». Термін «людські ресурси» характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал підприємства, установи, організації, робочу силу або трудові ресурси галузі, території, регіону, країни загалом і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальну культуру і моральну надійність, певний ефект кооперації і самоорганізації, удосконалення трудових взаємовідносин, мотивацію, підприємливість тощо.

Г.В. Щокін ототожнює управління персоналом і управління людськими ресурсами і дає таке визначення цим поняттям: «Управління персоналом (людськими ресурсами) – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, набором, відбором, розвитком, використанням, винагородою, збільшенням потенціалу людських ресурсів» [82, с. 4].

Водночас дуже часто управління людськими ресурсами розглядають як частину стратегії організації, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення її функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної

діяльності. Ефективне досягнення цілей організації та інтересів персоналу забезпечується при цьому за рахунок максимальної самовіддачі професійних, творчих, інтелектуальних і фізичних можливостей людини, створення комфортного соціального середовища. Управління людськими ресурсами тоді виступає як «управління персоналом», хоча ці поняття не є тотожними, а управління людськими ресурсами в організації ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом [77, с. 24].

Головною метою управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування є раціональне та ефективне використання людських ресурсів. Досвід публічного управління засвідчив, що для реалізації будь-яких державних програм та політик, економічних та соціальних перетворень необхідним є висококваліфікований людський ресурс. Проблеми формування якісного складу публічної служби полягають також в організації належної діяльності служб з управління персоналом. В цьому контексті кадрові служби як основні суб'єкти реалізації кадрової політики в органах публічної влади використовують механізми роботи з персоналом, які не зовсім відповідають сучасним вимогам публічного управління.

Діяльність кадрових служб обмежується вирішенням питань щодо призначення та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. Наприклад, не використовуються такі сучасні методи управління персоналом, як планування кар'єри державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування, система підвищення кваліфікації кадрів, аналіз діяльності службовців органів публічної влади та професійна оцінка цієї діяльності та ін. Неefективність роботи з персоналом органів публічної влади призводить до неефективності в системі управління органами виконавчої влади та місцевого самоврядування в цілому.

Основними характерними ознаками управління персоналу в органах державної влади та місцевого самоврядування України сьогодні є: нестабільний склад управлінських кадрів, порушення спадкоємності в роботі; непрозорість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в роботі з кадрами; недосконала система професійного навчання кадрів та недостатне

ресурсне забезпечення цього процесу; не престижність публічної служби (низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців); відсутність цілісної системи кадрової роботи на рівні держави; відсутність належного громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи. [83, с.1]

В теорії та практиці публічного управління в контексті реформування публічної служби тривалий час обговорюється питання щодо переходу до нової моделі управління персоналом. Актуальною постає проблема імплементації концепції управління людськими ресурсами в практичну діяльність органів публічного управління.

Концепція бере витоки зі сфери підприємництва й пов'язана з особливостями управління персоналом в ринковій економіці. Сучасний світ постійно змінюється і зумовлює зростання непередбачуваності для приватного сектора, його хаотичність. Ці складні процеси вже мають назву «VUCA world» і позначають складність, невизначеність та двозначність бізнес-середовища. Управлінському персоналу сучасних підприємств постійно доводиться адаптуватися до суспільних та економічних змін.

Як зазначає П. Друкер «перехід від некомпетентності до посередності забирає значно більше сил, ніж доведення належного виконання до досконалості» [84, с.1]. Таким чином, в приватному секторі велику роль відіграє зростання професійної компетентності працівників, створення умов для віддачі їх корпоративних талантів.

Сутність концепції управління людськими ресурсами розкривається в необхідності впливу на працівників з метою їх мотивування та орієнтацією на досягнення цілей організації. Вплив здійснюється за допомогою різноманітних сучасних кадрових технологій (добір та залучення на посади за професійними показниками, соціалізацію на робочому місці, професійний розвиток, оцінку персоналу в процесі трансформації організації, оплату праці, мотивацію тощо).

Формування та розвиток компетенцій управлінського персоналу дозволяє підприємствам корпоративного типу досягати стратегічної відповідності між

структурними підрозділами, інтеграції та координації безлічі управлінських функцій. Досвід діяльності підприємств такого типу виявляється доцільним для державного управління за подібністю структури та механізмами управління, де держава та органи публічної влади виступають в ролі корпорації. Моделі формування та розвитку компетенцій управлінського персоналу для кожного рівня управління сприяють більш ефективній координації взаємозв'язків між різними напрямками діяльності організації. Розвиток компетенцій управлінського персоналу дозволяє удосконалити систему поповнення та оновлення знань, обмін ідеями та необхідним досвідом, навичками та вміннями. Основним підходом щодо вивчення компетенцій управлінського персоналу як стратегічного ресурсу організації є ресурсний підхід [85, с.1].

Цей підхід є сучасною парадигмою корпоративної стратегії, який виник як допомога компаніям на шляху досягнення більшої конкурентоспроможності у діловому середовищі, яке відзначається динамічними постійними змінами внаслідок глобалізації та інформатизації суспільства. Підхід розглядає компетенцію управлінського персоналу (знання, вміння та навички) як джерело конкурентної переваги компанії [85].

Взаємозв'язок між компетенціями управлінського персоналу як стратегічного ресурсу та власне стратегії може бути виявлений на різних рівнях. В рамках зазначеного підходу існує два фундаментальних методи, які дозволяють менеджменту повністю реалізовувати потенціал управлінського персоналу в рамках задач, що ним виконуються. Перший метод полягає у встановленні зв'язку між стратегічним менеджментом управлінського персоналу і процесом стратегічного менеджменту компанії. Другий метод розробляється як стратегія в сфері людських ресурсів, яка спрямована на підтримку корпоративних стратегій [86, с.125].

При значних змінах бізнес-стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства плануються значні зміни в процесі виробництва, клієнтській політиці, може статися, що рівень розвитку управлінського персоналу не відповідає новим завданням. В такому випадку виважена стратегія розвитку управління персоналом надає можливість

активувати наявні людські ресурси за допомогою стратегічно-компетентнісного підходу розвитку компетенцій управлінського персоналу. Обраний підхід сприяє [87, с.28]:

- досягненню конкурентних переваг персоналу, що впливає і визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку;
- планує і організовує розвиток знань, навичок та вмінь управлінського персоналу у відповідності до рівня управління та відповідної стратегії функціонування підприємства;
- встановлює динаміку вимог до компетенцій управлінського персоналу в аспекті його розвитку.

Необхідність запровадження компетентнісного підходу тісно пов'язана з такими практичними проблемами організації, в тому числі і органів публічної влади, як:

- планування персоналу та ротація ускладнені важкістю вимірювання та обліку навичок та знань працівників;
- перевантаженість основних працівників: деяких фахівців не вистачає, вони перевантажені;
- фактична кваліфікація спеціалістів не в повній мірі відповідає займаній посаді;
- високий ризик використання «ключових спеціалістів» та ін. [88, с.24].

Сфери застосування компетенцій охоплюють основні складові управління персоналом: формування профілів компетенцій, добір, оцінку та розвиток персоналу, планування кар'єри та ін.

Компетентнісний підхід використовується при прийомі на посаду, відмові у прийомі на посаду, зарахуванні до кадрового резерву, рекомендації щодо переведення на іншу посаду.

При оцінці персоналу компетентнісний підхід є основним при внесенні до кадрового резерву, присвоєнні статусу «ключового співробітника», підвищення або пониження посади, розширення повноважень, підвищення або зменшення оплати праці, розширення соціального пакету, навчання, пропозиції щодо горизонтальної ротації, проходження стажування, перегляд функцій

працівника, звільнення у зв'язку з невідповідністю займаній посаді. Наприклад, оцінка співробітників відбувається шляхом порівняння відповідності наявних компетенцій відносно необхідних, можливостей щодо розвитку необхідних компетенцій працівника.

При вивченні концепції компетентнісного підходу важливим є чітке розмежування ключових понять: компетенція і компетентність.

Компетенція – це поведінка, яка є результатом знань, умінь та навичок і особистих якостей працівника, які необхідні для успішного виконання поставлених задач.

Компетентність – це здатність, яка необхідна для вирішення робочих завдань та отримання високих результатів роботи. Профіль компетенцій визначається як список компетенцій, точне визначення рівня їх прояву, які можна віднести до певної посади (оптимальне число 12-15 компетенцій).

Здатностями визначається те, що не обмежується знаннями, уміннями та навичками, але пояснює їх швидке набуття, закріплення та ефективне використання на практиці, тобто - це особистісні характеристики.

Виділяють основні дві моделі формування професійних компетентностей: американська і японська [86, с.125].

Американська модель щодо визначення рівня компетенцій побудована за принципом айсберга, де верхню позицію займають знання (співбесіда з лінійним менеджером, професійні тести), уміння та навички (співбесіда з лінійним менеджером, випробувальний термін, спостереження за працівником) і нижню ланку посідають досвід роботи, освіта (трудова книжка, диплом, рекомендаційні листи та ін.).

Відповідно до японської моделі у визначенні профілів компетенцій посідають рівні позиції здатності, мотиви, ставлення, поведінка, самооцінка, характер.

На основі цих моделей існують три типи компетенцій працівників [89, с.215]:

- корпоративні або ключові: вони підтримують місію і цінності компанії, можуть застосовуватися до будь-якої посади (наприклад, лояльність,

орієнтація на роботу в команді, орієнтація на саморозвиток, на клієнта, на результат);

- управлінські: застосовуються щодо посад всіх рівнів управління (створення та управління командою, навчання та розвиток персоналу, організація та делегування повноважень, планування та контроль);

- спеціалізовані: використовуються щодо певних груп посад різних підрозділів (продаж, фінансовий відділ, управління персоналом та ін.)

Класифікація компетенцій дозволяє ставити чіткі вимоги до кожної з групи посад і групувати самі посади, як відображено на рис.1.1. [89, с.25].

Категорія	Група	Посада	Типи компетенцій
A	Менеджери	Директор, заступник директора, керівник департаменту, відділу, сектору, керівник проекту, головний інженер та ін..	Управлінські, спеціалізовані, корпоративні
B	Фахівці	Спеціаліст з маркетингу, реклами, збуту, логістики, юрист, фінансист, бухгалтер, програміст, PR, HR та ін.	Спеціалізовані Корпоративні
C	Робітники	Продавець, охоронець, водій, касир та ін.	Корпоративні

Рис. 1.1. Розподіл компетенцій

Але основна складність при впровадженні компетентнісного підходу пов'язана з розробкою компетенцій – це певна процедура, яка відбувається у декілька етапів [90, с.121]:

- підготовчий (відповіді на питання: навіщо компанії потрібен профіль компетенцій, для чого він буде використовуватися в компанії, наскільки топ-менеджмент та керівний персонал зацікавлені в цьому підході);

- основний (на цьому рівні визначаються ключові категорії персоналу, описуються компетенції, які необхідні співробітникам для досягнення цілей компанії, складається профіль компетенцій, усі нормативні документи, запускається пілотний проект, аналізується ефективність системи оцінювання та відбувається її коригування, запровадження на всю організацію.

На підготовчому етапі усі працівники поділяються на три групи: попутники, прибульці, громадяни. Ця умовна бізнес-класифікація основний штат співробітників відносить саме до «попутників», це ті працівники, які розділяють цінності організації та становлять основний людський ресурс. Інша група - це «прибульці» або нові працівники, які приймаються на роботу та проходять випробувальний термін, «громадяни» - це той стабільний кадровий ресурс, на який може покладатися підприємство, тому що вони пов'язані тривалий час з підприємством і не планують змінювати місце роботи в силу різних причин.

Загалом кожній особі притаманні два види компетенцій: це її правосуб'єктність як юридичної особи - некомерційної або комерційної; і як спеціальна компетенція, яка полягає у праві в певних межах проводити професійну діяльність. Наприклад, компетенція комерційної організації виражається у праві проводити професійну підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку.

В бізнес середовищі важливим результатом з оновлення компетентнісного підходу стали такі заходи [91, с.521]:

- розробка зручного та зрозумілого формату надання компетенцій;
- опис компетенцій з набором поведінкових елементів для кожного рівня їх прояву;
- визначення цільових рівнів для посад у відповідності до вимог бізнес поведінки співробітників, з урахуванням нових пріоритетів бізнесу, цінностей компанії і умов розвитку ринку;

- визначення бажаного профілю компетенцій для кожної посади;
- реалізація програм комунікацій із співробітниками, оновлення моделі компетенцій.

Власне модель компетенції надає організації такі переваги [91, с.521]:

- в ній відображено корпоративні вимоги до співробітника, який займає певну посаду;
- на етапі добору людини вже починається оцінка його відповідності до поставлених вимог;
- оцінка за компетентністю проводиться регулярно, з метою інформування співробітника про рівень його відповідності корпоративним вимогам;
- рівень відповідності профілю компетенцій впливає, хоча і не прямо, на винагороду співробітника, оскільки оцінка компетенцій є складовим елементом річної оцінки;
- за результатами оцінки плануються напрями щодо подальшого розвитку співробітника на посаді або продовження кар'єри на іншій посаді в компанії. Формування групи кадрового резерву також розпочинається з оцінки компетенцій учасників.

Компетенція державного органу розглядається як вираження його спеціальної правосуб'єктності як колективного суб'єкта правовідносин. Встановлюючи компетенцію кожного з органів, держава здійснює не тільки «поділ праці» між ними, а й поділ державно-владних повноважень. У правовій державі кожний державний орган і його посадові особи мають компетенцію, яка визначається в нормативно-правових актах, і зобов'язані діяти в її межах. Так, компетенція глави держави, вищих органів влади і управління визначається конституцією, а інших державних органів - законами і положеннями про ці органи. Компетенція державних органів має спеціальний характер і не є рівною для всіх органів держави. Порядок встановлення і обсяг компетенції залежать від того, до якої ланки державного апарату належить державний орган - законодавчої, виконавчої, судової влади або органів прокуратури та ін. [92, с. 364].

Сформульовано види компетенції, які мають бути притаманні управлінському персоналу: функціональна - компетентність у сферах економіки та державних фінансів, соціального і політичного партнерства, технологій управління людськими ресурсами, державного менеджменту, контролінгу; інтелектуальна - здатність до аналітико-прогностичної діяльності, розробки альтернативних рішень і обґрунтування вибору найбільш ефективних; ситуативна - компетентність у вирішенні конкретних проблем і тактичних завдань державного управління та місцевого самоврядування; методична - здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, структурування проблеми, системного реагування на неї; соціальність ораторських, комунікативних та інтегративних здібностей, вміння працювати в команді: готовності до співробітництва та вирішення конфліктів [90, с. 25-27].

Можна стверджувати, що за своїм змістом ці види компетенції стосуються посадових осіб загалом.

Таким чином, поняття компетенції не є тотожними в рамках публічного управління і розрізняються в залежності від суб'єкта, про який йдеться. Розрізняється компетенція органу державної влади та конкретної посади державної служби та місцевого самоврядування в його структурі й компетенція носія цієї посади - посадової особи відповідного органу (державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування).

Наведені визначення не охоплюють усього спектра складових компетентності й можуть викликати дискусію. Аналіз зарубіжного досвіду доводить, що в цілому компетентність включає три складові:

1) інтегративна компетентність - здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їх ефективного використання в умовах швидкої зміни вимог зовнішнього середовища;

2) соціально-психологічна (емоційна, концептуальна і поведінкова компетентність) - здатність до лідерства, до цілепокладання, вміння реалізувати накреслені плани і здатність до новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їх діяльності, високий рівень емпатичності й комунікативної культури;

3) організаційна або компетентність у конкретних сферах управлінської діяльності - прийнятті рішень, збиранні й аналізі інформації, методах роботи з людьми, знання і використання обчислювальної техніки і технології тощо [93, с. 116-117].

Компетентнісний підхід як концепція управління людськими ресурсами оперує певними визначеннями і поняттями: посада, рівень посади, професійна група, система класифікацій, факти роботи, компенсаційні фактори.

При компетентнісному підході посада має інший зміст, ніж в законодавстві з державної служби. Посада – це документально закріплена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця організації, на яку покладено виконання низки визначених функцій, завдань та обов'язків, посада неодмінно вказує на місце працівника в організаційній структурі. Наприклад, в старому Законі України про державну службу цього положення не було, визначення не вказувало на роль, функції та місце посади в організації.

Професійна група або сім'я посад – це група посад або професій, пов'язаних природою виконуваних функцій (у деяких країнах їх об'єднують у більш широкі групи - професійні категорії) та подібними видами діяльності, які потребують однакових знань і вмінь – наприклад, клерки, юристи, економісти, комп'ютерні спеціалісти. Професійна група (сім'я посад) може поділятися на підгрупи (sub-groups/sub-families) – групи посад більш вузької спеціалізації, що чітко вирізняються відповідно до головної функції, яка виконується на цих посадах (наприклад, секретарі, оператори комп'ютерного обладнання) [94, с. 16-17].

Рівень посади – числовий показник місця посади у межах відповідної категорії (групи) або сім'ї посад згідно з її цінністю/значимістю, встановленою за допомогою відповідного методу оцінювання [94, с. 16].

Система класифікації посад є ключовою складовою системи управління людськими ресурсами, що забезпечує визначення відносної цінності посади порівняно з іншими посадами в організації і є основою для встановлення справедливої і конкурентної системи оплати праці [94, с. 16].

Обов'язковими елементами системи класифікації посад є відповідна

державна політика та нормативно-правові акти; керівні принципи класифікації або класифікаційні стандарти; методи і процедури оцінювання робіт за визначеними критеріями/факторами; описи посад; фахівці з аналізу робіт та класифікації; механізми оскарження класифікаційних рішень, а також процедури моніторингу, перегляду і вдосконалення системи класифікації на періодичній основі.

Компетенція посади державної служби або служби в органах місцевого самоврядування - це окреслене коло проблем, що належать до повноважень, прав та обов'язків за певною посадою і окреслюють вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій.

Визначення компетенції за конкретною посадою здійснюється у нерозривному поєднанні з компетентністю державного службовця або службовця органу місцевого самоврядування, що обумовлюється основними рисами співвідношення понять «компетенція» та «компетентність». Це тісний діалектичний взаємозв'язок компетенції та компетентності, кожна з яких має свою специфіку розвитку. Вони перебувають у тісній гармонії, коли компетенція відповідає вимогам часу, а її носії - суб'єкти - відповідають її вимогам. На формування компетенції справляють вплив: соціальне замовлення, рівень розвиненості суспільства і його окремих представників, конкретно-історичні цілі тощо. За умови відставання та невідповідності особистісно-морально-ділових рис суб'єкта його новій компетенції, тобто новому колу повноважень, виникає конфліктна ситуація.

Також ключовим поняттям при розробці профілів компетентності є фактори роботи. Це елементи, які є характерними для низки робіт, але властиві їм в різній мірі (рівні факторів), що їх використовують як критерії для оцінювання відносної значимості/цінності роботи в організації (у порівнянні з іншими).

Компетентнісний підхід визначає компенсаційні фактори. Це 4-5 найважливіших факторів, за які організація «готова платити». Фактори поділяють на рівні, і кожному фактору приписують вагу. При оцінюванні (залежно від обраного методу) вони можуть отримувати бали і потім

відображатися у грошовому еквіваленті. Приклади факторів, що їх найчастіше виокремлюють та оцінюють: знання, вміння, відповідальність, зусилля, умови праці тощо.

Компетентнісний підхід покладений в основу управління людськими ресурсами в органах державної влади та місцевого самоврядування в провідних країнах світу, зокрема у державних службах США, Канади, Великої Британії, Німеччини, Австрії, Австралії та ін. [95, с. 73]. В Україні також є досвід запровадження імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління на основі компетентнісного підходу.

Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» реалізовувався відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Канади, який було підписано 26 травня 2008 року [96]. Фінансування зазначеного проекту по впровадженню концепції управління людськими ресурсами на державній службі здійснювалося за рахунок Канадського Агентства з міжнародного розвитку (CIDA) та впроваджувався Канадським бюро міжнародної освіти (CBIE) у партнерстві з Національним агентством України з питань державної служби.

Основним координатором політики є Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, серед пріоритетів по його реалізації було визначено [97]:

- впровадження системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу;
- розробка основних стратегічних документів щодо управління людськими ресурсами в органах публічної влади;
- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

У відповідності до цього завдання було удосконалено законодавчу базу і визначено та закріплено відносно нові для державної служби України поняття - профіль професійної компетентності та рівень професійної компетентності.

Профіль професійної компетентності посади державної служби визначається як комплексна характеристика посади державної служби, що

містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь та навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків. А рівень професійної компетентності особи – це характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками. Таким чином, профіль професійної компетентності розширює кваліфікаційні критерії і враховує не лише рівень освіти і стаж роботи на державній службі, а досвід роботи в рамках певної посади, володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками, які є унікальними для кожного державного службовця.

Вперше необхідність впровадження профілів професійної компетентності в державну службу України була визначена в Національному плані дій на 2012 рік [98]. Відповідно до цього документу до 01.11.2012 року в органах державної влади мали бути затверджені та введені до штатного розпису профілі професійної компетентності. Було видано ряд нормативно-правових актів Національного агентства з питань державної служби: наказ Нацдержслужби України від 16 травня 2012 року № 92 «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» [99]; наказ Нацдержслужби України від 16 травня 2012 року № 91 «Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади» [100]; наказ Нацдержслужби України від 20 липня 2012 року № 148 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» [101].

Вони були спрямовані на визначення порядку, принципів розроблення і затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Шляхи та механізми професіоналізації державної служби на основі впровадження технологій управління персоналом були визначені в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [102]. На її основі було прийнято Концепцію Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [103]. Відповідно до пріоритетів Концепції було розроблено Державну цільову програму розвитку державної служби на період до 2016 року, що безпосередньо передбачала впровадження нових механізмів, стандартів та процедур управління людськими ресурсами, а також перехід від відділів кадрів до служб з управління персоналом в системі органів публічної влади. Практичним виявом зазначеної програми стала Стратегічна рамка щодо системи управління персоналом, яка була розроблена Канадським бюро міжнародної освіти.

У проектах цих документів було запроваджено інноваційний для вітчизняної державної служби механізм підвищення рівня професійної спроможності державних службовців без відриву від служби, закладено засади реформування системи управління персоналом на державній службі на довгострокову перспективу. Такі заходи мали сприяти формуванню в Україні професійної, ефективної, стабільної та авторитетної державної служби.

У відповідності до цілей та пріоритетів Концепції та Програми було визначено заходи щодо реформування управління людськими ресурсами в сфері публічного управління.

Реформування в першу чергу було спрямоване на формування нового механізму, стандартів та процедур службових відносин, що полягало в створенні уніфікованих стандартів для всіх органів публічної влади щодо управління персоналом державних службовців, удосконалення системи працевлаштування, оплати праці у відповідності до обсягів та складності виконуваної роботи, рівня відповідальності та внеску робітника в загальні результати роботи, просування по службі.

Удосконалення робочих процесів, визначення функціонального змісту праці державного службовця на робочому місці, посадових обов'язків і прав, знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей державних

службовців, впровадження механізмів гарантування політичної неупередженості державних службовців при виконанні службових обов'язків пов'язане із запровадженням профілів професійної компетентності.

Також реформа була спрямована на удосконалення організаційно-правових засад діяльності служб персоналу державних органів та їх апаратів шляхом запровадження систематичного аналізу інформаційного, технічного, нормативно-правового і діловодного забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі та потреб його удосконалення, усунення зайвої документальної звітності, що тісно пов'язано з поняттям моніторингу. Створення системи незалежного моніторингу кадрової політики у сфері державної служби ґрунтується на аналізі діяльності апарату державних органів щодо функціональної та організаційної структури органу відповідно до цілей його діяльності та належного кадрового забезпечення, а також особливостях проходження державної служби.

Одним з елементів компетентнісного підходу є також запровадження системи стратегічного планування управління людськими ресурсами та супроводження кар'єрного просування державних службовців, у тому числі шляхом створення механізму професійної адаптації та професійного розвитку державних службовців без відриву від служби з орієнтацією на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною посадою.

Ці базові документи по впровадженню компетентнісного підходу та концепції управління персоналом на державній службі визначають, що і як потрібно було реформувати в українській державній службі, а також передбачали методи, яким чином провести реформування. Серед основних механізмів визначено розробку стратегічних напрямів, методів і механізмів адаптації законодавства про державну службу до стандартів Європейського Союзу, удосконалення стандартів і процедур роботи державних органів, забезпечення інформаційно-технологічного супроводження процесів управління людськими ресурсами на державній службі, у тому числі удосконалення механізму збирання, опрацювання, проведення аналізу

адміністративної інформації у сфері державної служби та її захисту.

В контексті впровадження профілів професійної компетентності мало відбуватися створення відповідної автоматизованої системи діагностики професійної компетентності державних службовців та її комплексної системи захисту інформації, створення системи інформаційно-аналітичного та навчально-методичного забезпечення сталої діяльності служб персоналу державних органів; впровадження системи управління організаційною культурою в державних органах.

Зазначені нормативно-правові акти покликані були кардинально змінити механізми управління людським ресурсом на публічній службі та імплемувати цілісні процеси і процедури з управління персоналом за компетентнісним підходом. Основні компоненти, на які спрямовувалося удосконалення управління персоналом, були оплата праці державних службовців з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складність, рівень відповідальності працівника, удосконалення робочих процесів та встановлення чітких стандартів професійної діяльності державних службовців, підвищення ролі та реалізація нових завдань службами персоналу державних органів тощо.

Передумовою успішного розроблення профілів компетенції є чітке розуміння змісту роботи на посаді в контексті цілісної системи функціонування органу влади, оскільки посада інтегрована в цю систему через низку взаємопов'язаних трудових процесів, визначення яких є окремим напрямом професіоналізації державної служби.

Т. Безверхнюк у своїх дослідженнях обґрунтовує необхідність застосування процесного підходу до формування профілів професійної компетентності посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [1]. Цей підхід надає комплексний аналіз трудової поведінки службовців з чітким визначенням вимог до професіоналізму на початкових етапах та критеріїв компетентності в процесі трудової діяльності в контексті цілісної системи функціонування органу влади. Тому професійну компетентність доцільно розглядати як динамічну структуру, що як особлива

конфігурація компетенцій постійно трансформується, розширюється, збагачується в процесі практичної діяльності.

Формування структурно-логічних зв'язків між функціями органу влади або місцевого самоврядування, його організаційною та професійно-посадовою структурою, відповідними трудовими процесами та діяльністю службовця на посаді дає змогу виділити базовий комплекс трудових функцій, а також врахувати увесь перелік робіт, їх комплексність, супідрядність, структуру робочих зв'язків у межах тієї ланки трудового процесу, де розміщується посада. Опис професійної діяльності на робочому місці в термінах трудових операцій дає змогу побудувати модель професійної діяльності, адекватно визначити вимоги до роботи на посаді в термінах профілю компетенцій, а також застосувати комплекс діагностичних методів для оцінювання професійної спроможності працівника – профілю компетентності.

На підставі моделі компетентності в управлінні персоналом:

- керівник може вимагати певної поведінки від своїх підлеглих, маючи для цього обґрунтовані та фіксовані підстави у вигляді профілю компетентності та поведінкових показників до кожної посади в своєму підрозділі;
- кожен керівник може використовувати профіль компетентності для розроблення кваліфікаційних вимог, відбору та оцінювання персоналу для вирішення кадрових питань свого підрозділу;
- кожен працівник визначить особисту відповідальність за власний рівень професіоналізму та отримає орієнтир для постійного професійного самовдосконалення;
- нові працівники в організації отримають можливість усвідомити, які їхні дії забезпечують ефективне виконання професійних обов'язків;
- система оплати праці та інші засоби заохочення працівників стають прозорими та підкріплюють внесок кожного працівника в результати роботи;
- навчання працівників відбувається на підставі чітко визначених потреб органу у рівні підготовки персоналу, а його результати можуть бути прогнозовані та контрольовані;

- індивідуальний досвід та вміння кожного працівника спрямовуються на результативну роботу органу в цілому.

Повертаючись до досвіду запровадження та використання компетентнісного підходу в бізнес середовищі, слід зазначити про його важливу складову, про яку майже не йдеться в публічному управлінні – це можливості, які надає компетентнісний підхід при оцінці компетентностей працівника в контексті розвитку організації під впливом різноманітних факторів економічного та неекономічного характеру.

Л.Г. Міляєва, В.Д. Міляєв, досліджуючи структурну трансформацію професійної компетентності персоналу, за певними показниками виділяють зони змін компетентностей [104, с.59]. В основному вони виділили 4 зони змін:

- мертва зона (майже не відбувається змін компетентності або незначна їх зміна);
- зона коливань;
- перехідна зона (є відчутні зміни компетентності, але не кардинальні);
- зона трансформації (коли відбуваються значні зміни у компетентностях працівників).

Науковці зазначають, що не всі зміни можуть бути трансформацією, лише ті, які дійсно призвели до зміни якісних показників в оцінці професійної компетенції працівників.

Крім того, методи та шляхи, які ведуть до трансформації компетентності працівника, тісно пов'язані з визначенням пріоритетів у професійній освіті. Адже бюджети на навчання складають важливу статтю витрат для підготовки персоналу в бізнес організаціях. У середньому компанії витрачають від 2 до 5% бюджету на управління людськими ресурсами [105, с.383].

Але на практиці виникає питання – на що саме слід витратити кошти, аби компанія могла отримати вигоду від цього. В першу чергу, компетентнісний підхід використовує soft skills, тобто визначає ті уміння та навички, які стосуються широкого кола ділових якостей та компетенцій, але при цьому їх важко відстежити, перевірити або продемонструвати наочно. Це комунікаційні та управлінські компетенції, навички, пов'язані з прийняттям

рішення, вмінням брати відповідальність. Тривалий час потреби в навчанні виявлялись за допомогою опитувань та на розсуд керівників [106, с.28].

Таким чином серед запитів на навчання були теми, не пов'язані безпосередньо з розвитком необхідних компетенцій. Вони лише віддалено сприяли досягненню мети компанії. Чітко виявити напрями розвитку рів робітників та оптимізувати витрати допомагає саме правильно обрана система оцінки компетенції. Більшість методів оцінки, які використовуються в приватному секторі, дозволяють з певною достовірністю виявляти рівень розвитку необхідних компетенцій і на цій основі вже формувати програми з розвитку персоналу.

Звичайно, що методів оцінки багато, але тут доцільними стають ті, на основі яких можна сформулювати зони росту та трансформації співробітників, сформулювати теми та програми навчання у відповідності з виявленими зонами росту і таким чином оптимально використати фінансові ресурси на підвищення компетенцій працівників.

1.3. Сутність організаційного розвитку органу публічної влади та місце і роль в ньому моніторингу управління людськими ресурсами

З кінця 1990-х років державне управління виступає об'єктом глибоких процесів реформування та переосмислення, що визначають структурні, процедурні, адміністративні, а часом і культурні зміни. З відносно стабільною структурою, централізованою системою управління, на початок 90-х років вітчизняна система державного управління почала демонструвати свої слабкі сторони. Відтак, її реформування стало нагальною потребою. На сьогодні в Україні продовжується побудова децентралізованої системи, яка характеризується законодавчими, інституційними, політичними та економічними реформами.

Нова сутність державного управління, орієнтованого на громадян, відповідає їхнім потребам, знаходиться у стані постійного реформування у

напрямку ефективності, відкритості та прозорості. Ці цінності імplementуються в усі органи публічної влади на всіх рівнях.

Крім того, стратегічні цілі входження України до Європейського Союзу також вимагають значного процесу реформування системи державного управління. На сьогодні головними пріоритетами для уряду України є реалізація реформи, завдяки якій органи публічної влади могли б позиціонувати себе на рівні європейських стандартів і мати як основну характеристику прозорість, передбачуваність, відповідальність, адаптивність та ефективність.

Європейський комітет встановив три сфери, в яких повинен бути досягнутий значний прогрес: державна служба, децентралізація та якість публічних послуг, процес формування державної політики. Зазначене спрямоване на організаційний розвиток органу публічної влади - професійного органу службовців, - стабільного та нейтрального з політичної точки зору, впровадження відповідної законодавчої бази шляхом розробки цілісного управління людськими ресурсами, вдосконалення професійного навчання.

Організаційний розвиток - це складний процес. Організаційний розвиток - поняття, яке, починаючи з 90-х років, все частіше застосовується у сфері бізнесу, неприбуткових організацій та наукових кіл. У приватному секторі організаційний розвиток є інновацією часів постіндустріалізму. З появою наукового керівництва на початку 1900-х рр. розвивається більш системний підхід до управління бізнес-організаціями. Багато компаній діють на основі прописаних стратегій, активніше реагують на запити своїх клієнтів, модернізують операційну складову своєї діяльності. а головне - усвідомлюють, що розвиток організації є її постійним і повсякденним станом і пов'язаних як зі змінами зовнішнього середовища, так і потребами самої організації, її внутрішніми проблемами. Якщо організація з тих чи інших причин не розвивається, вона втрачає свою конкурентоспроможність. Таким чином, перед керівництвом будь-якої організації виникає дwoяка проблема. З одного боку, це сприяння стабільності організації з метою успішного протистояння зовнішнім і внутрішнім руйнівним силам. З іншого боку, спонукання організації до гнучкості, змін і нововведень. При цьому сфера організаційних змін може

охоплювати широке коло трансформацій. Так, час від часу в організаціях відбуваються зміни, які можна назвати удосконаленням (наприклад, оптимізація форми документа, уточнення показника трудової діяльності певної категорії працівників з метою підвищення рівня їхньої мотивації, розширення повноважень окремих керівників і т.ін.). Бувають організаційні зміни, які мають більш радикальний характер нововведення (або інновації) - якісні зміни тих чи інших сторін діяльності організації як у виробничій, техніко-технологічній, так і в соціально-управлінській сфері (наприклад, перехід на випуск нової продукції, освоєння новітнього обладнання, створення нових організаційних підрозділів, запровадження нових методів управлінського впливу на персонал). Розрізняють також зміни непередбачені, випадкові, незаплановані [107], коли ніхто їх не планує і не ініціює. У цих випадках вони відбуваються природним чином, без плану і будь-якого втручання.

У 1999 році компанія Linkage, Inc. провела дослідження щодо організації та розвитку людських ресурсів. Опитували фахівців із управління людськими ресурсами та організаційного розвитку. Треба було оцінити за 5ти бальною шкалою найбільш необхідні складові (із п'яти визначених категорій) їхніх організацій (в яких вони працювали). Результати були такими: організаційний розвиток (4.6), розвиток лідерства (4.5), підбір та просування персоналу (4.27), управління ефективністю (4.24) та коучинг та наставництво (4.03) [108]. Отже, саме організаційний розвиток зайняв пріоритетну першу позицію.

З'являється багато досліджень і літератури, присвячених темі організаційного розвитку. У 1982 році Т. Петерс і Р. Уотерман опублікували свою книжку «У пошуках досконалості», основне повідомлення якої полягало в тому, що «інноваційні компанії є такими, що особливим чином реагують на будь-які зміни у своєму середовищі»; «природа та використання комунікацій в успішних компаніях значно відрізняються від неуспішних»; «інтенсивність комунікацій є безперечною в успішних компаніях» [109].

У 1982 році В. Едвардс Демінг опублікував своє дослідження «Якість, продуктивність та конкурентна позиція» [110]. Демінг В. зосередився в ній на контролі якості та статистичному аналізі (недарма він вважається батьком Total

Quality Management). Зокрема, у книзі стверджується, що «панівний стиль управління повинен пройти трансформацію. Для перетворення потрібен погляд ззовні. В умовах організаційного розвитку це називається втручанням».

Література, що стосується організаційного розвитку, досить широка. Під розвитком розуміємо якісні зміни складу, зв'язків і функціонування системи (якісні зміни). Розвиток як процес переходу від одного стану в інший, більш досконалий, як перехід від попереднього якісного стану до нового якісного стану, від простого до складного, від нижчого до вищого є поняттям, яке охоплює багато різних контекстів. Поняття «розвиток» одночасно означає процес формування і зростання, накопичення досвіду і його застосування в різних видах діяльності.

У спеціальній літературі налічується до теперішнього часу не менше 30 різних визначень поняття «організаційний розвиток», які, як правило, включають такі його ключові компоненти: збільшення ефективності організації; забезпечення здоров'я і благополуччя працівників; сприяння їхньому навчанню і розвитку; ініціювання нововведень і керівництво ними; поліпшення вирішення проблем; ініціювання позитивних змін організаційної культури; розвиток духу суперництва в організації; підтримка адаптації працівників до змін в ній.

Сам термін «організаційний розвиток» набув на сьогодні більш соціологічного значення. Принципово новим і специфічним для даного підходу є зв'язок процесу організаційного розвитку з поняттям «соціокультурний репертуар організації» - набір освоєних організацією ефективних зразків поведінки та діяльності, перевірених практикою, що дозволяє їй адекватно реагувати на різноманітні виклики зовнішнього середовища.

Каммінгсом Т. і Уорлі С. [111] зазначають, що організаційний розвиток - це загальносистемне застосування та передача знань про теорію поведінки щодо запланованого розвитку, вдосконалення та посилення стратегій, структур та процесів, що призводять до ефективності організації. Бекхард Р. розглядає організаційний розвиток як цілеспрямовану роботу, що [112, с.72-73] ефективності організації за допомогою змін процесів, що плануються. На

думку У. Бенніса, організаційний розвиток - це відповідь на зміни, комплексна освітня стратегія, призначена для змін вподобань, ставлення, норм та цінностей і структурування організацій таким чином, щоб вони могли краще адаптуватися до нових технологій, ринків, самі могли творчо генерувати форму змін [112, с.72-73]. Бір М. визначає цілі організаційного розвитку: досягнення відповідності між організаційними структурами, процесами, стратегією, людьми і культурою; розвиток і створення нових організаційних рішень; розвиток спроможності організації до самооновлення та самовідродження [112, с.72-73]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що організаційний розвиток - це процес формулювання бачення майбутнього організації і реалізації запланованих змін. Організаційний розвиток орієнтований на підвищення продуктивності і ефективності організації, удосконалення її організаційної культури, привнесення нових цінностей в рамках організації і окремих її компонентів шляхом повного або часткового застосування пропонованих науково обґрунтованих і підтверджених на практиці методів.

Інші визначення базуються на таких підходах, як-от: технологічний, дослідницький, проблемний. Використовуються такі слова і словосполучення при визначенні: заплановані втручання, збір даних, діагностика, здатність до самореалізації та співпраця.

У своїх визначеннях поняття «організаційний розвиток» дослідники актуалізують перш за все його теоретичну складову: Карамушка Л. тлумачить організаційний розвиток як методологію або техніку, яка використовується для того, щоб здійснювати зміни в організації або в її підрозділах з метою покращення ефективності її діяльності [113]; Паніна О. зазначає, що організаційний розвиток – це сукупність теоретичних концепцій та практичних прийомів, спрямованих на те, щоб допомогти організації набути більшої гнучкості та адаптуватись до змін, а менеджерам – освоїти необхідні для цього навички [114]; Бабенко Г. наголошує на змінній природі поняття – «організаційний розвиток – це концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій» [115]; Ралко О. визнає, що

організаційний розвиток – це комплекс, що включає в себе базові цінності та принципи; набір концепцій і моделей, які становлять теоретичне підґрунтя організаційного розвитку; велику кількість методик і інструментів, за допомогою яких програми організаційного розвитку реалізуються на практиці [116]. Один із «фундаторів» ідеї організаційного розвитку Д. Карневале [117] розглядає організаційний розвиток як філософію, яка уособлює у собі нормативну, перевиховуючу філософію освіти, оскільки вона спонукає окремих людей та групи людей переглядати основні цінності, переконання та припущення щодо себе, інших людей та способу їх функціонування.

Визначення поняття «організаційний розвиток» ми умовно розділили на ті, що містять таку складову як

- організація у цілому;
- ефективне управління;
- людський чинник, людська складова організації.

1. Організаційний підхід. Існують два блоки факторів організаційного розвитку: внутрішні та зовнішні. Зовнішні фактори, як правило, пов'язані або з середовищем всередині організації, або з зовнішніми чинниками, які змінили її. Гроуар В. та Местон Ф. [118] визначили шість основних зовнішніх факторів, які сприяють організаційному розвитку: ринок, конкуренція, технологічні інновації, зміни в законодавчих актах, структурні зміни та події в суспільстві, спосіб життя та спосіб мислення.

Основними джерелами розвитку є фактори, що виправдовують його необхідність: розвиток технологій; економічні чинники - глобалізація ринку, економічна криза, помітна диференціація ринкових сегментів, вільне переміщення капіталу (людського, фінансового) в глобальному масштабі; соціокультурні чинники - демографічна ситуація, поляризація суспільства, зміни у системі цінностей та прагнень, рівень корупції в країні; політико-законодавчі чинники - ставлення до підприємництва, спроба націоналізації організацій, політична нестабільність, неефективна правова база; екологічні чинники - зміна клімату, негативний вплив на екосистему. Важливо, що деякі із

цих зовнішніх факторів є менш передбачуваними, ніж інші, і тим самим менш відкритими до змін.

Внутрішні фактори пов'язані з самою організацією. Вони можуть відбуватися в усій організації або лише в одній з її структур. Окрім очевидного впливу зовнішніх (екзогенних) чинників, розвиток може бути викликаний силами внутрішнього середовища організації, а саме такими, як-от: внутрішні конфлікти - психологічний конфлікт, конфронтація між різними системами цінностей; плинність кадрів; страйки (вимоги до заробітної плати, поліпшення умов праці); інноваційні потреби впровадження культурних змін (стиль управління) [119]; необхідність поліпшення якості обслуговування, кращого використання ресурсів; необхідність надання нових послуг; кризи як загальна причина для запуску програми розвитку. Груард Б. та Местон Ф. [120] визначили два внутрішні чинники організаційного розвитку: 1) розширення організації та її зростання, і 2) бачення управління.

З огляду на важливість саме організації в цілому (її структури, процесів), даються такі визначення організаційного розвитку:

- організаційний розвиток – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно. У процесі організаційного розвитку відбувається поступове удосконалення окремих сторін діяльності організації раціоналізація її внутрішньої структури, упорядковуються в часі і у просторі трудові, виробничі, соціальні та інші процеси [121];

- організаційний розвиток – це процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі [122].

2. Управлінський підхід. Багато підходів розглядають організаційний розвиток як одну з місій управління. У спеціалізованій літературі є дві школи з даної тематики: школа технократичного організаційного розвитку (мета

організаційного розвитку - вдосконалення або реформування системи) та школа змін, основою якої є політичний підхід у процесі розвитку, а відтак - врахування різних інтересів, вибір менш радикального. Технократичні та функціональні концепції розглядають розвиток як процес побудови організаційної консистенції (внутрішньої та зовнішньої) або як зміни в результаті динаміки. Увага приділяється поняттю конвергенції, концепції коеволюції. Політична концепція розвитку спирається на соціологію конфлікту та різні форми взаємодії.

Управлінський аспект є досить широко-уживаним у визначенні поняття організаційного розвитку:

- організаційний розвиток – удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді. Організація програмує свій розвиток за рахунок технологічних та організаційних нововведень, підвищення ефективності управління культурою фірми, навчання [123];

- організаційний розвиток – довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників [124];

- організаційний розвиток – цілеспрямована робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління [125];

- організаційний розвиток – це безперервний процес реорганізації системи управління, що включає оптимізацію і реінжиніринг бізнес-процесів та процесів управління; удосконалення функціональної та організаційної структур; комплекс питань управління персоналом [126].

3. Людиноцентричний підхід у визначенні організаційного розвитку. Організаційний розвиток тісно пов'язується із роботою з людськими ресурсами, які вивчаються, ідентифікуються, залучаються в різні сфери діяльності і

розвиваються. При цьому розвиток людських ресурсів (як здатність ефективно організувати свою власну діяльність) впливає на розвиток організації в цілому (як здатність ефективно вирішувати організаційні проблеми):

- організаційний розвиток – сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. Організаційний розвиток являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов [127];

- організаційний розвиток – природний процес якісних змін в організації, що сприяють росту чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації, а також соціальних відносин, поглядів людей і структури організації [128];

- організаційний розвиток – це складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою покращення її адаптації до вимог технологій і ринку [129];

- організаційний розвиток – процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та груповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації [130];

- організаційний розвиток – це сукупність цілеспрямованих процесів, за допомогою яких людські ресурси вивчаються, ідентифікуються, залучаються в різні сфери суспільного виробництва і розвиваються шляхами та способами, які підвищують як в цілому організаційний потенціал соціально-економічних суб'єктів, так і їх здатність планувати свою діяльність, самостійно бачити та вирішувати проблеми, що виникають під час неї [131].

Існує багато моделей, які інтерпретують процес організаційного розвитку, а саме: як добровільний та запланований процес, як процес, що спрямований на результативність, як хаотичний процес, як політичний процес та як кризовий процес. На думку М. Тушмана та Е. Романеллі [132], «життя» організацій характеризується тривалими, стабільними періодами ковергенції (зближення), де розвиток обмежується коригуванням, що зміцнює вже обрані стратегії. У деяких випадках послідовні додаткові коригування можуть призвести до радикальних змін у системі. Ці часткові зміни підрозділів призводять або до загального відновлення організації; або є джерелом постійних втрат у тому, що стосується стійкості організації до оточення.

Охарактеризуємо коротко кожен із них.

1. Розвиток як добровільно запланований процес. Разом із кризовим станом, зміни можуть також впливати з управлінського бачення (проекування майбутнього), тобто бачення керівництва, яке передбачає радикальне перетворення у всіх стратегічних аспектах організації [133]. Така зміна стосується двох аспектів: аспект розвитку (ефективність організації у реагуванні на запити громадян) та аспект інтеграції навичок працівників організації і, таким чином, досягнення нового рівня розвитку організації.

2. Розвиток як кризовий процес. Грейнер Л. [134] вважає, що динаміка розвитку в організації відбувається внаслідок послідовності еволюційних та революційних фаз.

3. Розвиток як процес пошуку ефективності. Для деяких авторів розвиток - це управлінська дія, спрямована, з одного боку, на усунення неефективних процедур, і з іншого, - на вибір найбільш ефективних дій організації.

4. Зміна як хаотичний процес. Теорія хаосу (нестабільності і непослідовності організації) розкриває сутність непередбачуваності, в якій існують організації як складні системи з багатьма зв'язками.

5. Розвиток як інтерпретаційний (пояснюючий) процес. Посилаючись на організацію як на соціальну, ми розуміємо, що її суб'єкти не просто дотримуються керівних принципів розвитку, а й інтерпретують їх [135]. Тобто суб'єктивні інтерпретації організаційних дій також визначають розвиток.

Процес розвитку, таким чином, нагадує соціальну конструкцію, в якій важливу роль грає управління.

6. Розвиток як політичний процес. Одним із підходів до організації є представлення її як політичної системи, а саме коаліції осіб, які мають власні інтереси. Зважаючи на цю перспективу, розвиток не буде результатом запланованої волі, він буде доволі нестабільним. Організація, як і в будь-якій політичній системі, визначає, в першу чергу, цілі та очікувані результати у боротьбі за владу [136].

Динаміка організації та швидка адаптація до вимог навколишнього середовища є визначальними чинниками не тільки виживання, а й еволюції та прогресу в організації.

Аналіз організаційної структури органів публічної влади з точки зору її основних компонентів (рівень ієрархії, важливість ієрархії та організаційні відносини) свідчить, що ця структура є складною та перевантаженою, оскільки існує багато дублюючих компетенцій через існування окремих підрозділів, які займаються взаємодоповнюючими проблемами (при існуванні браку координації). Реформування системи державного управління передбачає прийняття та реалізацію реальних заходів щодо підвищення ефективності роботи, організаційних форм, персоналу та управлінських методів.

Щодо державного сектору, досить довгий час не було аналогічних (як «У пошуках досконалості») праць. У 1993 році Д. Осборн і Т. Габлер опублікували «Відкриваючи уряд наново (Reinventing Government)» [137]. Актуалізація значення організаційного розвитку у державному секторі відбувалася складно через його сприйняття, так як вважалося, що приватні та державні установи як функціонально так і нормативно є абсолютно різними. Органи державного сектору керуються принципом справедливості, приватного - конкурентоспроможності.

Існують важливі відмінності між державним та приватним секторами щодо політичної демократії та корпоративного капіталізму, іншими словами - щодо цінностей та структури, кількості осіб, які приймають рішення, різноманітністю зацікавлених сторін та міждержавних відносин тощо.

На сьогодні практика організаційного розвитку опрацьовується фахівцями з управління людськими ресурсами (персоналом), прикладних соціальних та гуманітарних наук. Зокрема, в теорії організацій «організаційний розвиток» розуміється як процес спрямування структурних змін організації, що веде до підвищення здатності до виживання в динамічному зовнішньому середовищі та її конкурентоспроможності. При цьому в якості характеристик та атрибутів організаційного розвитку розглядається такі: а) збільшення розміру організації; б) її структурна і професійна диференціація; в) диверсифікація (освоєння її нових видів діяльності); г) освоєння організацією нових ніш діяльності. Унікальним у сфері організаційного розвитку є те, що це була перша спроба фактично вивчити процес організаційних змін в публічному органі.

Філософськи теорія організаційного розвитку виросла з трьох наукових шкіл: класична наукова школа (стверджувала, що будь-яка праця є надзвичайно неприємною для працівників), Школа людських відносин (співробітники хочуть почувати себе корисними і важливими) та Школа людських ресурсів (співробітники хочуть сприяти досягненню спрямованих цілей) [138].

На сьогодні ідея організаційного розвитку переживає період «другого дихання», що зумовлено шаленим перебігом подій, які відбулися в 1990-х роках, коли посилювалися процеси злиття та поглинань, технічних нововведень, залучення вигідних позик, скасування чинності та зміни в законодавстві. Доводиться адаптуватися до нових інструментів задля вирішення проблем мінливого середовища. Новий організаційний розвиток включає інтерес до організаційної культури, навчальних установ (та організацій, що навчаються), системи управління якістю та стратегічного планування [139].

Значна частина робіт з організаційного розвитку була підготовлена К.Левіним (1898-1947). Він визнаний батько-засновник організаційного розвитку. Левін К. висунув ідеї групової динаміки та дослідження дій, які є основою процесу організаційного розвитку. Левін К. експериментував з процесом змін, використовуючи трьох-етапний процес планування, дії та вимірювання.

На сьогодні науковим товариством визначені характеристики організаційного розвитку, які пов'язані з успішними змінами: людських ресурсів та відносин, ієрархічної структури, організаційної культури та єдиного клімату діяльності, прийняття рішень, а також інструментів оцінки. Через послідовність змін цих характеристик формуються передумови можливих факторів успіху організаційного розвитку [140, с.42].

Левін Д., Андерсон Д. і Аккерман-Андерсон Л. [141], а також Кантер Р. [142] зазначали необхідність організації діагностики (моніторингу) у реалізації ефективних змін. Зазначені дослідники відзначають необхідність зміцнення успіху в організаційних змінах через нагороди, відзнаки та інші процедури заохочення персоналу. Відносно важливими більшість авторів праць з тематики організаційного розвитку відзначають важливість командної (колективної) роботи та кадрові й людські відносини. Акцентується також комунікація, адже відкрита і доступна інформація - це те, що Р. Кантер [142] вважав за необхідне в успішній комунікації під час змін, її фіксації, аналізі, іншими словами - належного її моніторингу.

Коннер Д. зазначив, що будь-яка діяльність 21 століття характеризується тим, що якщо «те, що повинно було працювати, не працює; те що працювало вже більше не працює, потрібно його замінити чимось новим» [143, с.54], що спричиняє зміни в організації. Крім того, Р. Стоун [144] стверджував, що необхідність змін визначається на основі існуючого розриву між фактичною продуктивністю та бажаною продуктивністю діяльності персоналу.

Звичайно, невдача або успіх визначаються лише у тому випадку, якщо мета діяльності чітко визначена, активно відслідковується та вимірюється. Таким чином, активне використання показників ефективності діяльності та її суб'єктів може бути фактором, який сприяє успіху організаційного розвитку. Причиною цього є відслідковування та вимірювання діяльності, реалізація на основі цього відповідних заходів для виправлення відповідних сфер діяльності на ранній стадії, тобто до виникнення значних проблем (на відміну від вирішення проблем поспіхом або незапланованим, реактивним способом).

Проте, якщо діяльність не вимірюється, тоді зміни можуть бути визначені тільки у випадку катастрофічної помилки або кризи. Це може призвести до революційних змін, які описуються як складні [145].

Таким чином, якщо показники діяльності чітко визначені, діяльність в організації здійснюється на основі управління за цими показниками - останні можуть бути значним чинником успіху організаційного розвитку. Оскільки зазначені показники є важливим елементом у функціонуванні та розвитку організації і оскільки вони визначаються відповідно до сутності управління організацією, ефективність їхнього відслідковування та прийняття відповідного управлінського рішення є важливим фактором у визначенні успіху організаційного розвитку.

Безумовно, змінами та пов'язаними з ними діями важко управляти. Як зазначають Фокс С. і Амічай-Гамбургер І., зміна «вимагає руху за стадіями та виконання відповідних завдань: організаційна діагностика, планування, формулювання бачення, комунікації, переконання інших та поєднання змін» [146]. Таким чином, коли діяльність - як фактична, так і прогнозована - є неприйнятною, і, відтак - потребує змін, тоді управління повинне ініціювати діяльність, яка не входить до звичайних операцій [147]. Опір змінам існуватиме, якщо не всі розуміють і погоджуються зі змінами, не підтримують бачення змін, а також не усвідомлюють своєї ролі під час та після змін. Таким чином, оцінка та моніторинг організаційних змін повинні використовуватися для оцінки ефективності фактичних зусиль щодо змін. Сукупні зусилля - це відповідальність керівництва організації, яке повинно бути обізнаним не тільки у питаннях бізнесу, а й управління проектами, управління змінами та володіти навичками організаційного моніторингу та визначати складні аспекти людських ресурсів, відносин та розвитку.

Оцінка та моніторинг можуть допомогти управлінню конкретизувати сфери, що викликають занепокоєння під час змін. Оцінка та моніторинг є, по суті, такими ж інструментами, як і показники ефективності. Вони використовуються для оцінки ситуації або стану та надають результати, які

допомагають суб'єктам управління визначити, як реалізувати зміни задля покращення.

Створення та впровадження ефективної системи моніторингу в органі публічної влади дозволяє підвищити рівень ефективності його діяльності, якість управління органом. Основою моніторингу є відслідковування процесів в органі та постійна взаємодія з іншими суб'єктами управління. У зв'язку з цим з'являється кілька сфер моніторингу, як в окремих підрозділах органу, так і в органі публічної влади в цілому для:

- підтримки процесу управління відділами шляхом надання керівництву та особам, відповідальним за прийняття рішень, надійної та обґрунтованої звітності, призначеної допомогти їм у забезпеченні якісного та ефективного управління органом;

- сприяння підвищенню рівня знань та обміну знаннями через осмислення наявного досвіду та виявлення уроків, що дозволяє підвищити ефективність та результативність роботи органу публічної влади;

- забезпечення високого рівня підзвітності за допомогою демонстрації того, як повністю виконана робота виконується відповідно до вимог і відповідає встановленим стандартам;

- забезпечення можливостей для взаємодії із зацікавленими сторонами, особливо громадянами - тими, кому надаються відповідні послуги, с метою отримання даних для майбутньої роботи та відгуків на вже зроблене, а також формування відкритості для критики, готовності вчитися на своєму досвіді і адаптуватися до потреб, що змінюються.

Існує декілька причин організаційного розвитку органу публічної влади, так як вимоги до адміністративних (державних, муніципальних, соціальних) послуг швидко змінюються згідно вимог громадян та інших споживачів. Отже, вимоги до організації органів публічної влади також змінюються з огляду на:

- більш ефективне керівництво;
- поліпшення якості послуг, що надаються громадянам;
- внутрішню децентралізацію (виконання) завдань;

- активну співпрацю з іншими органами врядування, регіональним рівнем державного управління, місцевими органами влади, неурядовими організаціями;
- співробітництво та сприяння приватному сектору, наприклад за контрактом.

Для задоволення цих вимог органи публічної влади повинні змінити свою організацію, зокрема щодо інституційної структури, розподілу завдань, якісної трансформації працівників тощо.

При цьому організаційний розвиток не може обмежуватися лише переформатуванням організаційної схеми та перерозподілом функцій та компетенцій між різними підрозділами організації. За умови досягнення сталого результату, організаційний розвиток повинен включати багато аспектів, таких як політичне та адміністративне управління, організаційна культура та розвиток людських ресурсів. У сучасних соціально-економічних процесах людські ресурси з великою швидкістю набувають все суттєвішої ролі і значимості, а управління ними відбувається з урахуванням об'єктивних обставин, які визначаються за допомогою моніторингу.

Ключовими факторами, які впливають на успішність заходів з організаційного розвитку є мотивація, рівень кваліфікації керівників організації та чіткість формулювання цілей для проведення заходів з організаційного розвитку. Додатковими факторами, які впливають на успішність і ефективність заходів з організаційного розвитку в довгостроковій перспективі виступають: попередня оцінка потреб організації в організаційному розвитку; отриманий короткостроковий ефект від реалізації заходів з організаційного розвитку; наявність ресурсів на виконання розробленого плану (досягнутих результатів); наявність плану моніторингу та оцінки довгострокового ефекту; залученість всіх ланок організації в реалізацію заходів з організаційного розвитку. Загалом, як і щодо визначення поняття, по-різному розуміються базові характеристики організаційного розвитку, а саме: а) фактори, що провокують зміни; б) роль і значення керівництва у реалізації цього процесу; в) сфери протікання цього процесу (одна організація чи їх комплекс); г) механізми, що забезпечують

протікання цього процесу (зміна організаційних форм у відповідності зі змінами стану зовнішнього або внутрішнього середовища); д) тлумачення рівнів пластичності самої організації (організація, як гнучка адаптивна система або як консервативна система); е) співвідношення проекту організаційних змін з підсумками цього процесу (результати процесу, в ідеалі, повинні співпадати з вихідним проектом) та ін.

Зрозуміло, що організаційний розвиток потребує адаптації до місцевих умов, а реальну ситуацію слід розглядати як точку відліку, часто здійснюючи управлінський моніторинг відповідної організації. Деякі з наступних елементів часто є частиною проектів з організаційного розвитку:

- огляд системи в цілому та системи управління і відносин між політичним та адміністративним рівнями;
- аналіз існуючої організаційної структури, компетенцій тощо;
- огляд розподілу завдань та відповідальності в організації;
- розвиток людських ресурсів, включаючи розвиток професійного та людського потенціалу керівництва та працівників (наприклад, готовність до внутрішньої співпраці та обміну досвідом), адаптація до мінливого середовища тощо;
- аналіз діяльності та потоку інформації в органі;
- огляд відносин між місцевою радою, місцевою адміністрацією, місцевими установами та громадянами (для органів виконавчої влади області та району, для органів місцевого самоврядування);
- огляд відносин між центральною владою, міністерством, регіональними та місцевими органами влади та громадянами (для міністерств);
- огляд джерел ресурсів (фінансових, людських ресурсів, інституційних структур тощо) до стратегічних планів розвитку цієї організації.

Хоча цілі проектів з організаційного розвитку полягають у формуванні нових та кращих умов для вирішення завдань з управління, проекти часто створюють деяку невизначеність щодо майбутніх завдань, відповідальності та співпраці. Тому важливо забезпечити:

- започаткування - ґрунтовне обговорення в межах керівного складу заходів з організаційного розвитку, з тим щоб узгодити цілі, процес, зміст, розподіл завдань та відповідальності протягом проектного періоду тощо;

- надання інформації - щоб уникнути нерозуміння (неприйняття) всередині організації;

- залучення працівників - щоб заручитися прийняттям та підтримкою з боку працівників до проекту організаційного розвитку;

- чітка визначеність щодо розвитку конкретного органу та подальша діяльність з розвитку - щоб забезпечити оптимальне використання отриманих результатів та мотивацію співробітників

У свою чергу, процес організаційного розвитку державного сектору можна представити такими етапами.

Етап I - Ініціювання організаційного аудиту

Крок 1. Визначення проблеми

Крок 2. Програма вирішення проблеми (нарада робочої групи, встановлення основних правил, залучення працівників)

Крок 3 Збір даних/оцінка/аналіз (існуюче бачення, місія, стратегія; розвиток людських ресурсів; огляд документів; заходи з підвищення продуктивності)

Крок 4. Зворотний зв'язок від зацікавлених сторін (опитування, фокус-групи, структурні інтерв'ю)

Фаза II - Реалізація організаційних змін

Крок 5. Попередній «діагноз»

Крок 6. Планування змін/проекткування втручань

Крок 7. Реалізація змін/відповідні дії (процеси, процедури, практики; процес реінжинірингу)

Крок 8. Організація реструктуризації/управління змінами (змішана реалізація, стратегічне планування)

Крок 9. Інституціоналізація змін (навчання та розвиток співробітників, лідерський тренінг, між-функціональне навчання, навчання служби підтримки)

клієнтів, побудова команд, процедурні інструкції, встановлення показників ефективності/очікування, оцінка продуктивності, система управління якістю)

Фаза III - підтримка організаційного розвитку

Крок 10. Технічне обслуговування (моніторинг діяльності, підтримка змін, постійне вдосконалення)

Існує декілька причин організаційного розвитку органу публічної влади, так як вимоги до адміністративних (державних, муніципальних, соціальних) послуг швидко змінюються згідно вимог громадян та інших споживачів. Отже, вимоги до організації органів публічної влади також змінюються з огляду на:

- більш економічно ефективне керівництво;
- поліпшення якості послуг, що надаються громадянам;
- внутрішню децентралізацію завдань;
- активну співпрацю з іншими органами врядування, регіональним та державним рівнями державного управління, неурядовими організаціями;
- співробітництво та сприяння приватному сектору, наприклад за контрактом.

Для задоволення цих вимог органи публічної влади повинні змінити свою організацію щодо інституційної структури, розподілу завдань, якісної трансформації працівників тощо. Це стосується як місцевих (регіональних) так і центральних органів влади.

При цьому організаційний розвиток не може обмежуватися лише переформатуванням організаційної схеми та перерозподілом функцій та компетенцій між різними підрозділами органу. За умови досягнення сталого результату, організаційний розвиток має включати багато аспектів, таких як політичне та адміністративне управління, організаційна культура та розвиток людських ресурсів.

Таким чином, організаційний розвиток органу публічної влади аналогічно до розвитку будь-якої організації орієнтований на підвищення його продуктивності і ефективності, удосконалення організаційної культури, привнесення нових цінностей шляхом повного або часткового застосування

пропонованих науково обґрунтованих і підтверджених на практиці методів. Організаційний розвиток органу публічної влади – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури органу, за якого відбувається поступове удосконалення окремих сторін діяльності органу і раціоналізація його внутрішньої структури, упорядковуються в часі і у просторі управлінські процеси.

Процес організаційного розвитку, як правило, є послідовністю дій в організації, орієнтованих на підвищення її ефективності. Зміни, як правило, стосуються функціонування певних сфер. Це планування людських ресурсів, управління людськими ресурсами, стратегічні зміни, техно-структурні зміни.

1. Всебічні стратегічні зміни. Стратегічні зміни допомагають членам організації співставити можливості зовнішнього середовища і можливості організації та визначити стратегічний орієнтир.

2. Транс-організаційний розвиток. Зміни допомагають організаціям брати участь в альянсах, партнерстві, спільних програмах тощо.

3. Об'єднання організацій. Такі програми змін допомагають організаціям розробити концепцію розвитку за рахунок розширення власної діяльності шляхом об'єднання.

4. Культурні зміни. Такі зміни допомагають організаціям сформувати культуру (поведінку, цінності, довіру, норми і процедури), відповідно обраній стратегії.

5. Організаційне навчання та управління знаннями. Подібна програма змін описує два взаємопов'язані процеси: організаційне навчання (спроможність організації використовувати нові розробки), і управління знаннями (використання досягнень науки з метою зростання організаційної ефективності).

Зрозуміло, що проекти з організаційного розвитку потребують адаптації до відповідних умов (регіону, території), а реальну ситуацію слід розглядати як точку відліку, часто здійснюючи управлінський моніторинг відповідного органу. Деякі з наступних елементів часто є частиною проектів з організаційного розвитку:

- огляд політичного менеджменту та відносин між політичним та адміністративним рівнями;
- аналіз існуючої організаційної структури, компетенцій тощо;
- огляд розподілу завдань та відповідальності в органі;
- розвиток людських ресурсів, включаючи розвиток професійного та людського потенціалу керівництва та працівників, включаючи готовність до внутрішньої співпраці та обміну досвідом, адаптація до мінливого середовища тощо;
- аналіз діяльності та потоку інформації в органі;
- огляд відносин між місцевою радою, місцевою адміністрацією, місцевими установами та громадянами (для органів виконавчої влади області та району, для органів місцевого самоврядування);
- огляд відносин між центральною владою, міністерством, регіональними та місцевими органами влади та громадянами (для міністерств);
- огляд джерел ресурсів (фінансових, людських ресурсів, інституційних структур тощо) до стратегічних планів розвитку цього органу.

Хоча цілі проектів з організаційного розвитку полягають у формуванні нових та кращих умов для вирішення завдань з управління, проекти часто створюють деяку невизначеність щодо майбутніх завдань, відповідальності та співпраці. Тому важливо забезпечити:

- започаткування - ґрунтовне обговорення в межах керівного складу проекту, з тим щоб узгодити цілі, процес, зміст, розподіл завдань та відповідальності протягом проектного періоду тощо;
- надання інформації - щоб уникнути нерозуміння (неприйняття) всередині органу;
- залучення працівників - щоб заручитися прийняттям та підтримкою з боку працівників до проекту розвитку;
- чітка визначеність щодо розвитку конкретного органу та подальша діяльність з розвитку - щоб забезпечити оптимальне використання отриманих результатів та мотивацію співробітників.

Якщо системи та процеси, що використовуються органом публічної влади, включають [148, с.25] стратегічне лідерство (тобто лідерство, стратегічне планування, стратегічне управління); організаційну структуру (тобто структуру управління, операційну структуру); управління процесами (наприклад, вирішення проблем, прийняття рішень, комунікація, моніторинг та оцінка); управління програмами (наприклад, проектування, впровадження та моніторинг програм та проектів) то бачимо, що моніторингу відводиться значне місце.

Аналіз фахової літератури з моніторингу людських ресурсів показує, що ця сфера знань описана недостатньо, особливо у галузі державного управління, має незначний рівень систематизації, повноти і точності. Це виражається, перш за все, у відмінностях сприйняття змісту і цілей моніторингу. Одна з причин цього в тому, що автори, переслідуючи різні наукові цілі, роблять наголос на окремі елементи моніторингу, забуваючи про його комплексний характер, адже моніторинг виступає як система управлінського відслідковування, як система інформаційного забезпечення органу публічної влади, як елемент системи управління. Зазначені дослідження базуються на концепції управління організацією. Концепція управління організацією відображає основні принципові положення методологічної моделі управління людськими ресурсами, взятої за основу при її побудові. Однак в дійсності немає організацій, які будували б свою діяльність у повній відповідності з якоюсь однією моделлю. Найчастіше спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших, наприклад, від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання людських ресурсів, до моделі, що представляє собою відкриту систему, результати діяльності якої визначаються згідно системному ефекту. Тому управління людськими ресурсами має бути адаптованим до будь-якої модельної трансформації. У класичному управлінні людськими ресурсами виділяють ряд класичних функцій управління, як-то: прогнозування, планування, організація, аналіз, контроль, регулювання. Однак за останні десятиліття намітилися явно виражені тенденції до переосмислення такої функціональної декомпозиції систем управління і переходу на

принципово нові схеми функціональної структуризації, так наприклад, на впровадження системи моніторингу людських ресурсів.

Висновки до розділу 1

Таким чином, пріоритетами управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування мають стати: прийняття низки нормативно-правових актів та ефективна реалізація закону України «Про державну службу», оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, підвищення інституційної спроможності НАДС, визначення оптимальної чисельності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів та органів місцевого самоврядування, реформування системи оплати праці державних службовців, реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, упровадження ефективної інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі, формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах для створення умов відкритого, прозорого та ефективного управління.

Слід зазначити, що концепція управління людськими ресурсами на державній службі тісно пов'язана з подальшим запровадженням компетентнісного підходу в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Компетенція і компетентність в державній службі України є суттєвою науково-практичною проблемою. Чітке визначення компетенції органу державної влади або місцевого самоврядування (державної організації, підприємства) та компетенції посад державної служби або служби в органах місцевого самоврядування, профілів компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування слід розглядати як важливу складову в системі стратегічних напрямів модернізації державної служби, а впровадження компетентнісного підходу - одним із впливових чинників у підвищенні її ефективності, зростанні рівня надання державних послуг юридичним і фізичним особам. Нинішній низький рівень наукової

розробленості понятійного апарату не сприяє активному його впровадженню. Базовий понятійний апарат потребує чіткого науково-офіційного визначення й законодавчого закріплення. Основні поняття й терміни мають бути введені не лише в науковий, а й у документальний обіг.

Важливість запровадження компетентнісного підходу в технології управління людськими ресурсами публічної служби співпадає із завданням щодо реформування інституту публічної служби та органів місцевого самоврядування і в цілому сприятиме ефективному реформуванню публічного управління в Україні.

Організаційний розвиток - це процес формулювання бачення майбутнього організації і реалізації запланованих змін. Організаційний розвиток орієнтований на підвищення продуктивності і ефективності організації, удосконалення її організаційної культури, привнесення нових цінностей в рамках організації і окремих її компонентів шляхом повного або часткового застосування пропонованих науково обґрунтованих і підтверджених на практиці методів. Організаційний розвиток - це загальносистемне застосування та передача знань про теорію поведінки щодо запланованого розвитку, вдосконалення та посилення стратегій, структур та процесів, що призводять до ефективності організації. Організаційний розвиток органу публічної влади – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури органу, за якого відбувається поступове удосконалення окремих сторін діяльності органу і раціоналізація його внутрішньої структури, упорядковуються в часі і у просторі управлінські процеси. Організаційний розвиток – процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та груповому спілкуванні; організація кар'єри на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації.

Моніторинг може розглядатися і як спосіб дослідження реальності, що використовується в різних науках, і як спосіб забезпечення сфери управління

різними видами діяльності шляхом надання своєчасної та якісної інформації. З точки зору управлінського підходу, поняття моніторинг вживається поруч із такими поняттями, як-от: аналіз, оцінювання, аудит, фінансовий аудит, адміністративний аудит, контроль, контролінг. На даний момент існує ряд загальноприйнятих визначень поняття «моніторинг»: як виду соціологічного дослідження; як системи регулярного відстеження змін; як постійне, систематичне збирання інформації; як функція.

Моніторинг управління людськими ресурсами - система регулярного спостереження і оцінки результатів діяльності службовців, що пов'язано з досягненням цілей їхньої роботи, виконанням завдань і програм, а також своєчасного виявлення і усунення помилок і відхилень в роботі, тощо.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ЯКІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Вітчизняний і зарубіжний досвід організації постійного моніторингу та перевірки ефективності й результативності управління людськими ресурсами в органі публічної влади

Система органів влади - це суб'єкти механізму державного управління, правові норми і процеси - інструменти механізму державного управління. Суб'єктами здійснення моніторингу є державні установи, організації та посадові особи, які, реалізуючи державну політику, здійснюють цілеспрямований регулювальний вплив на управлінські процеси; узгодження протиріч серед персоналу; узгодження кадрових питань; соціальний захист представників системи державного управління тощо. Інструментами механізму державного управління виступають: інструкції, нормативи, норми, стандарти, методичні вказівки, технології, програми тощо - все те, що складає правову основу реалізації механізму.

Водночас аналіз нормативно-правових засад дозволяє визначити суб'єкт та об'єкт моніторингу людських ресурсів. Суб'єктом виступають усі державні службовці, в тому числі і керівний персонал. Об'єктом, який проводить моніторинг, виступає Національне агентство України з питань державної служби.

Згідно Положення про це агентство воно проводить аналіз кількісного та якісного складу державних службовців, за результатами якого готує органам державної влади пропозиції щодо підвищення ефективності роботи з кадрами; веде облік даних державних службовців першої - третьої категорій посад та проводить моніторинг даних обліку державних службовців четвертої - сьомої посад, що ведеться територіальними органами Нацдержслужби України;

здійснює методичне керівництво роботою, що проводиться з особами, які перебувають у кадровому резерві, аналізує пропозиції державних органів щодо формування кадрового резерву на посади державних службовців, призначення на які здійснює Президент України за поданням Кабінету Міністрів України або Кабінет Міністрів України, подає щороку на розгляд Кабінету Міністрів України узагальнені матеріали, аналізує якісний склад кадрового резерву та здійснює моніторинг його використання; складає та веде перелік державних органів, установ та організацій, посади керівних працівників і спеціалістів яких віднесені до категорій посад державних службовців, а також реєстр посад державних службовців; здійснює заходи щодо вдосконалення механізму проведення конкурсного відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, щорічної оцінки виконання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань; узагальнює аналітичну інформацію, що надійшла від органів державної влади про додержання державними службовцями вимог Законів України «Про державну службу» і «Про засади запобігання і протидії корупції» у частині подання відомостей про майно, доходи, витрати, зобов'язання фінансового характеру, в тому числі за кордоном, що подаються у порядку та обсягах, визначених законами та іншими виданими на їх основі нормативно-правовими актами, щодо себе і близьких осіб, та подає її Кабінету Міністрів України; проводить у встановленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України «Про державну службу», а також фактів порушення етики поведінки державного службовця; вивчає потребу органів державної влади, органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їх працівників; вносить пропозиції керівникам державних органів щодо скасування рішень, що суперечать актам законодавства з питань державної служби; здійснює разом із заінтересованими органами заходи щодо стимулювання державних службовців; визначає разом з іншими органами державної влади пріоритетні напрями підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяє направленню на навчання за

кордон державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (в тому числі тих, хто направляється за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги), аналізує та веде облік відповідних відомостей [149].

У 1995 році на обласному рівні почали функціонувати Регіональні ради по роботі з кадрами. На виконання Указу Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» від 10 листопада 1995 року № 1035/95 були створені галузеві та регіональні ради роботи з кадрами при міністерствах і відомствах, Уряді Автономної Республіки Крим, обласних, Київській і Севастопольській міських державних адміністраціях [60]. Завданнями регіональної ради роботи з кадрами стали такі:

- вивчає та узагальнює досвід роботи з кадрами в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування (за згодою) відповідного регіону, надає рекомендації стосовно удосконалення такої роботи;
- розробляє заходи (рекомендації) щодо впровадження передового досвіду роботи з кадрами в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування відповідного регіону;
- вносить Голові Ради міністрів Автономної Республіки Крим, голові обласної, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій для подання відповідно до компетенції центральним та місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування пропозиції щодо:
 - вдосконалення нормативно-правової бази з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, антикорупційного законодавства та кадрової роботи;
 - удосконалення професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - перспективних планів та програм роботи з кадрами, упорядкування кадрового діловодства, удосконалення системи обліку кадрів з використанням сучасних інформаційних технологій, забезпечення прозорості в діяльності місцевих органів виконавчої влади щодо роботи з персоналом, підбору кадрів,

забезпечення професійного зростання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та ін. [61].

Можна побачити, що робота рад була побудована на основі використання відомостей моніторингу людських ресурсів. Тобто моніторинг людських ресурсів проводили усі органи влади (виконавчої влади і місцевого самоврядування), а його результати знаходили своє відображення в діяльності регіональної ради по роботі з кадрами.

Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки (Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012) визначала мету державної кадрової політики - забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [68]. Стратегію передбачалося реалізувати в три етапи. Перший етап (2012-2013 роки), другий етап (2014-2016 роки), третій етап (2017-2020 роки). На третьому етапі планувалося впровадження моніторингу державної кадрової політики [68].

Іншим важливим документом стала Постанова КМУ від 13 травня 2013 р. № 350 «Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» [150]. Серед очікуваних результатів Програми називалися запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на державній службі з урахуванням компетентнісного підходу; проведення моніторингу результативності та ефективності реформування державної служби, створення професійної та політично неупередженої державної служби.

Концепція Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року визначала основні причини неефективності системи державної служби - недостатню якість та доступність державних послуг, високий рівень плинності кадрів, значну диспропорцію в оплаті праці вищого корпусу та державних службовців V, VI, VII категорій, недосконалу систему підготовки та підвищення кваліфікації, відсутність єдиних стандартів професійної діяльності державних службовців, непрозорість системи державної

служби та пов'язану з цим проблему корупції державних службовців, відсутність системи попереднього відбору потенційних кандидатів на зайняття посад державної служби та недосконалу систему добору кадрів на державну службу та просування по ній, неналежну підготовку та недостатнє використання кадрового резерву, відсутність взаємозв'язку між класифікацією посад державних службовців, виконуваними державними службовцями функціями та оплатою їх праці, низький рівень відповідальності за підготовку і виконання управлінських рішень тощо [103].

Для подолання цих тенденцій пропонувалося запровадити концепцію у три етапи. На першому етапі має бути забезпечено впровадження пропозицій щодо оптимізації системи та структури органів виконавчої влади; запровадження нових стандартів і процедур роботи; ведення Реєстру державних та адміністративних послуг; уніфікація систем електронного документообігу на єдиній концептуальній основі з використанням єдиного формату електронного цифрового підпису, створення механізмів моніторингу її функціонування згідно пункту 35 розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.08.2007 № 653-р «Про затвердження плану заходів з виконання завдань, передбачених Законом України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки».

Також увага приділялася і питанням запровадження нового порядку оцінювання результатів діяльності державних службовців, що свідчить про використання моніторингу людських ресурсів як моніторингу оцінки професійності персоналу системи державного управління. При цьому суб'єктами кадрового моніторингу виступають керівники органів виконавчої влади, кадрові підрозділи; об'єкти кадрового моніторингу – структурні підрозділи та посадові особи; предмет кадрового моніторингу – ефективність діяльності об'єктів. Тому визначимо суб'єкт, об'єкт моніторингу людських ресурсів та способи впливу суб'єкта моніторингу на об'єкт.

За А. Рачинським, у ролі суб'єкта виступають різноманітні індивідуально-характерологічні та професійні аспекти використання потенціалу персоналу та управління ним у системі функціонування органів державної

влади. Якщо мова йде про кадровий аудит, то під суб'єктом слід розуміти активну діяльність зовнішніх експертів або власного персоналу державно-управлінської структури [151, с.25]. Моніторинг людських ресурсів може здійснюватися фахівцями кадрової служби органу державної влади, державними службовцями, керівниками державного органу або відповідного структурного підрозділу цього органу, незалежними експертами, аналітиками, аудиторами, представниками наукових та освітніх установ, громадянами та громадськими об'єднаннями, політиками. Відтак, об'єктом виступають: кадри організації (склад і характеристики) і їхня діяльність (зміст функцій, процедур, операцій і дій кожного фахівця). У якості об'єктів моніторингу нами також виділені: умови організації та здійснення професійного навчання (кадрові, навчально-методичні, організаційні, нормативно-правові), освітній процес (мета, зміст, методи і засоби), результат професійного навчання (рівень навченості інформованості професійно значущих якостей, рівень готовності до професійної діяльності та особистісно-професійний розвитку).

У країнах з ринковою економікою надається велике значення стану співробітників, так як вони найважливіший фактор, що забезпечує прибутковість діяльності фірми.

Практика моніторингу за працівниками реалізується на великих і малих підприємствах по всьому світу. Організації здійснюють моніторинг працівників для відстеження продуктивності, юридичної відповідальності, захисту комерційної таємниці, а також вирішення інших проблем безпеки. Моніторинг також означає забезпечення постійного зворотного зв'язку для співробітників щодо прогресу в їхній діяльності на шляху досягнення своїх цілей. Регуляторні вимоги до продуктивності моніторингу включають проведення оглядів про хід роботи з співробітниками, де їх продуктивність порівнюється зі стандартами їхньої діяльності [152].

Постійний моніторинг забезпечує керівництво можливістю перевірити, наскільки добре співробітники відповідають заздалегідь встановленим стандартам і вносити зміни в нереальні або проблематичні стандарти. Моніторинг співробітників відтак може допомогти у визначенні тієї сфери, де

співробітники неефективно витрачають час або ресурси компанії (зокрема, задля власної вигоди). Наприклад, з правильним програмним забезпеченням, керівники можуть блокувати ВЕБ-сайти, які не відносяться до підприємницької діяльності. Проведене свого часу опитування 1000 американських робітників показало, що 64 відсотки з тих, хто має доступ до Інтернету на робочому місці, використовують його у робочий час для особистих інтересів. Більшість роботодавців з тих пір почали використовувати моніторинг Інтернету та електронної пошти своїх співробітників на робочому місці (хоча, не дивно, що значна частина співробітників не погоджуються з цим).

Ефективні менеджери і керівники активно контролюють своїх співробітників в різних формах, щоб гарантувати, що виконавці з низьким рівнем ефективності швидко дисциплінуються, а з високим - будуть нагороджені.

На сьогодні різними компаніями опрацьовані численні методи моніторингу співробітників, серед яких можна виділити два основних - метод визначення очікувань та метод оцінки продуктивності.

I. Метод визначення очікувань передбачає такі дії: чітке визначення політики компанії, знання співробітниками політики компанії, точне дотримання дисциплінарних рекомендацій, реалізація врівноваженої політики.

1. Керівництво чітко прописує політику компанії. Така політика буде ефективною тільки в тому випадку, якщо вона прописана зрозумілими термінами в інструкціях (довіднику, положенні тощо) для співробітника. Такі інструкції повинно бути легко доступними для всіх співробітників, визначати політику керівництва, фіксувати що буде зроблено в тому випадку, якщо її не дотримуватися. Для реалізації будь-якої політики моніторингу є Інтернет або телефонний моніторинг. Перш за все, співробітникам необхідно роз'яснити процес формування політики, пояснюючи, чому це робиться. Це допоможе зменшити недовіру персоналу, викликану контролем за їх діяльністю [153].

2. Знання співробітниками політики компанії. Якщо використовується будь-який тип моніторингу, що виходить за межі стандартної процедури, наприклад, якщо використовується телефонний моніторинг або Інтернет-

моніторинг, необхідно повідомити своїм співробітникам про це. Провести зустріч або відправити на всіх електронну пошту, щоб пояснити зміни в політиці моніторингу і пояснити, коли саме і яким чином інформація буде записана, збережена і вилучена. Так, у США, у таких штатах, як Коннектикут і Делавер, необхідно за законом повідомляти своїм співробітникам про Інтернет-моніторинг. Навіть якщо ви не зобов'язані проінформувати своїх співробітників про моніторинг, може бути зворотна реакція, у разі, якщо вони дізнаються про це самі [153].

3. Точне дотримання дисциплінарних рекомендацій. Виконання співробітниками відповідної політики (зафіксованої в інструкціях) повинне супроводжуватися контролем за виконанням ними дисциплінарних заходів. Необхідно переконатися в тому, що політика реалізується в рівній мірі до всіх співробітників. Тому необхідно чітко донести свої наміри. Зокрема, задокументувати дисциплінарні стягнення. У свою чергу, співробітник повинен підписати дисциплінарний план. Якщо цього не зробити, співробітники будуть переконані, що вся ретельно встановлена політика не є дієвою, так як не є приведеною до виконання [154].

4. Політика повинна бути врівноваженою. Зокрема, не передбачати занадто часті перевірки, що можуть знизити моральний дух і змушувати співробітників нервувати. Необхідне зосередження уваги на результатах, а не на процесі. Якщо працівник виконує свою роботу ефективно, добре працює в команді, не варто звертати надто багато уваги на деталях [155].

Ключ до ефективної політики - це послідовне забезпечення дотримання реалістичного плану, який враховує всі деталі діяльності на робочому місці. Хороша політика повинна враховувати такі компоненти [156, с.4-5]:

Крок 1. Накладення обмежень на користування Інтернетом і електронною поштою. Політика повинна включати в себе конкретні обмеження, що стосуються змісту електронних повідомлень, заборонити повідомлення, які є наклепницькими, образливими, недостойними, непристойними, сексуально орієнтованими, загрозливими. Успішна політика

повинна передбачати процедури раннього повідомлення керівництва про порушення використання колегами електронної пошти та Інтернету.

Крок 2. Інформування (донесення до) співробітників основних положень політики компанії. Роботодавець може донести свою політику моніторингу до співробітників за допомогою таких способів:

- інструкції (положення, посібник) про моніторинг, в яких повинно бути зазначено, з якою метою працедавець застосовує моніторинг, розтлумачено сутність моніторингу, застережено, що працівник знає, що його телефонні розмови, електронна пошта і т.ін., можуть перевірятися;

- інші письмові повідомлення. Внутрішньо-організаційні меморандуми або роздатки працівникам можуть підтвердити політику, що міститься в інструкціях (довіднику). Наприклад, щорічні роздатки гарантуватимуть, що співробітники ознайомлені з основними вимогами моніторингу (адже інструкцію, положення, посібник читають не всі);

- розсилки (відправлення повідомлень) - публікація політики моніторингу на дошках оголошень або місцях скупчення співробітників;

- підписані угоди - угоди, які потрібно співробітнику підписати, наприклад, «Угода про конфіденційність». Підпис співробітника є згодою для роботодавця здійснення контролю, за умови, що моніторинг відбувається за процедурами, прописаними в договорі;

- зустрічі зі співробітниками. Для того, щоб знизити рівень занепокоєння персоналу щодо моніторингу та інформування про відповідну політику, роботодавець може проводити зустрічі зі співробітниками, на яких останні можуть ставити питання. Рекомендується під час таких зустрічей вести запис відвідуваності, що підтверджує мовчазну згоду працівників.

Компанія повинна використовувати внутрішні процедури для виконання оперативного розслідування скарг щодо зловживання Інтернетом і електронною поштою, інформуючи співробітників з неприйнятною поведінкою про дисциплінарні заходи, аж до звільнення.

Крок 3. Право моніторингу залишається за керівництвом. Хороша корпоративна політика повинна попередити співробітників, що комп'ютери

компанії і електронні листи, що зберігаються на сервері компанії є її власністю і що співробітники не повинні очікувати на трактування їхніх дій як дій приватного життя. В той же час роботодавці також повинні бути впевнені, що періодичний перегляд електронної пошти і Інтернету не суперечать дотриманню чинного законодавства.

II. Метод оцінки продуктивності передбачає такі дії: незаплановані перевірки співробітників, прохання пояснити те, над чим співробітник працює, документування співробітниками своєї роботи, оцінка роботи в прогресі, запити до інших щодо взаємодії співробітника.

1. Незаплановані перевірки співробітників. Час від часу проводять перевірки, щоб прослідкувати за співробітниками в їх власному офісі в незапланований час. Якщо співробітник часто «клацає» по клавіатурі (закриваючи вікна комп'ютера), коли входить керівник, або вішає слухавку телефону - знак стурбованості для керівництва. Безпосереднє спостереження за співробітниками також може допомогти у конструктивній критиці їхньої роботи.

2. Прохання пояснити те, над чим співробітник працює. Один з найпростіших способів змусити співробітників бути відповідальними - це мати регулярні бесіди з ними про те, як йде їхня робота (і оцінювати їхні відповіді).

3. Документування співробітниками своєї роботи (у робочому журналі діяльності, контрольних аркушах, доповідях). Проте, доповіді не повинні бути надмірно обтяжливими, вони повинні заохочувати членів команди і управління підтримувати зв'язок. Варто прохати від співробітників докази їхньої роботи, описаної в доповіді.

4. Оцінка роботи в прогресі. З метою підтвердження продуктивності роботи варто попросити конкретного доказу виконання співробітником своїх обов'язків. Ці докази повинні бути вимірюваними і обмеженими за терміном виконання.

5. Запити до інших щодо взаємодії співробітника. Достатньо запитати інших (постачальників, клієнтів та інших співробітників) про їхню взаємодію зі співробітником, щоб отримати уявлення про те, як той працює. Проте, у цьому

випадку необхідно пам'ятати про об'єктивність таких спостережень, щоб уникнути несправедливості. При запиті такої інформації необхідні деталі взаємодії, а не суб'єктивні враження; опис взаємодій, а не оцінки.

На думку Б. Тулгана є п'ять способів моніторингу продуктивності співробітника [157]:

1. Спостереження за роботою співробітника. Він є одним з найбільш ефективних способів, щоб контролювати роботу співробітника. Спостерігаючи за працівником як він/вона виконують завдання, керівник отримає більш докладну інформацію про працівника «в дії». Особливо, якщо виникають труднощі у службовця щодо успішного виконання конкретного завдання, достатньо простежити за тим, як він/вона виконують це завдання. Так можна отримати точну інформацію, що службовець робить неправильно і що йому необхідно для кращого виконання завдання.

2. Другий спосіб моніторингу продуктивності, це попросити службовця надати усний звіт. В кожній розмові один на один з кожним співробітником, звучать запитання щодо того, що цей службовець зробив з моменту останньої розмови: «Які конкретні дії ви здійснили? Чи виконали ви очікування керівництва?» Необхідно уважно слухати відповіді, робити висновки і ставити більш важливі питання.

3. Третій спосіб моніторингу продуктивності - це само-моніторинг (інструмент, який дозволяє керівництву стежити за діями службовців). Службовці можуть використовувати проектні плани, контрольні списки та журнали активності. Співробітники можуть відслідковувати, чи мають вони досягнення цілей і термінів, викладених в плані проекту, вони можуть зробити нотатки в контрольному списку, вони можуть надавати повідомлення керівництву через регулярні проміжки часу. Журнали активності - це щоденники, де службовці можуть відзначати все те, що вони реалізують за весь день, включаючи перерви. Кожен раз, коли працівник переходить на новий вид діяльності, він або вона використовує журнал активності, щоб зробити відмітку про те, що він або вона робить, і коли розпочалася діяльність.

4. Четвертий спосіб моніторингу продуктивності - це регулярний (постійний, системний) огляд незавершеного службовцем виду робіт. Це означає, що керівнику необхідно ретельно перевірити роботу співробітника під час її виконання.

5. П'ятий спосіб моніторингу продуктивності (той, яким користується більшість менеджерів) - чутки. Інше трактування - розпитування про те, як працюють співробітники. Запитують клієнтів, співробітників, інших керівників про взаємодію з співробітником. При цьому головне - опис діяльності співробітника (деталі), а не її оцінка (враження).

Найуживанішим є моніторинг діяльності в Інтернеті, а саме:

1. Вибір програмного забезпечення для моніторингу (відслідковування використання ВЕБу співробітниками і блокування деяких сайтів). Програмне забезпечення моніторингу може бути встановлено завдяки:

- повній системі з сервером (це включає в себе антивірус і захист від шкідливих програм, а також моніторинг персоналу);
- використанню платних хмарних служб, таких як Trend Micro Business Security або Symantec Cloud;
- використанню дешевого Interguard Sonar, який дозволяє переглядати і фільтрувати ВЕБ-сторінки, переглядати натискання клавіш і знімки з екрану;
- використанню елементарних систем відстеження безкоштовно.

Наприклад, Activ Trak контролює систему ВЕБ-трафіку і виробляє щомісячний звіт для керівництва [158].

2. Блокування шкідливих або небажаних ВЕБ-сайтів. Роботодавці мають право контролювати, які ВЕБ-сторінки їх співробітники відвідують і блокувати ВЕБ-сайти, які, як вони вважають, неважливі для бізнес-операцій, недоречні або потенційно шкідливі. В основному роботодавці блокують такі сайти як Facebook або сайти біржової торгівлі, які відволікають співробітників, можуть турбувати колег або навіть призводити до корпоративного шпигунства. Роботодавці можуть також блокувати сайти, які вважаються порнографічними або небезпечними. Деякі пакети моніторингу мають часові обмеження у використанні деяких ВЕБ-сайтів, наприклад, дозволяють використання певної

кількості часу кожного дня на сайтах соціальних медіа [159]. Якщо співробітники були помічені за частим відвідуванням ВЕБ-сайту, не пов'язаним з роботою, блокується цей ВЕБ-сайт, а потім відправляється повідомлення електронною поштою з нагадуванням, що вони неправильно використовують час компанії [158].

3. Моніторинг електронної пошти. Моніторинг електронної пошти є більш важким для виправдання роботодавцями його використання. Перед читанням будь-яких листів співробітника, останніх обов'язково повідомляють про політику компанії, що дозволяє читати їх електронні листи. Крім того, роботодавець, як правило, потребує приводу для своїх підозр, що призвів їх читати повідомлення електронної пошти співробітника. Крім того, для роботодавців складно виправдати читання електронної пошти у випадку, якщо вони до цього стверджували, що електронна пошта є конфіденційною [159].

4. Відповідність із законом. Певні заходи контролю можуть перешкоджати праву співробітників на приватне життя. Тому перед установкою програмного забезпечення для моніторингу необхідно проконсультуватися з юристом і переконатися в тому, що співробітники ознайомлені із прописаними правилами і поставили свої підписи, розуміючи мету використання програмного забезпечення [159].

Іншими видами моніторингу є:

1. Запис телефонних розмов. Як правило, закони країн (зокрема, США) дозволяють роботодавцям відстежувати телефонні розмови співробітників, однак, тільки стосовно бізнесу, пов'язаних з викликами, спілкуванням з клієнтами або постачальниками. Роботодавцю, як правило, не дозволяється контролювати особисті дзвінки. Також існує вимога зупинити запис і контроль виклику, якщо він набуває особистого характеру. Єдиний виняток з цього правила, якщо особисті телефонні дзвінки (згідно політики компанії) прямо заборонено на робочому місці. Запис і моніторинг голосової пошти повинні здійснюватися тільки з обґрунтуванням - документальною підозрою неправомірних дій [159]. Телефонні розмови можуть бути записані за допомогою телефонного запису або електронної записуючої системи. У деяких

випадках це може бути пов'язано з використанням іншого програмного забезпечення моніторингу.

2. Відео-спостереження. Компанії, як правило, використовують відео-спостереження, щоб перешкоджати крадіжкам продуктів клієнтами. Проте, деякі підприємства використовують також відео-спостереження, щоб переконатися, що співробітники не порушують політику компанії. Моніторинг співробітників таким чином, може надати неупереджених доказів їхніх неправомірних дій, а також може мотивувати їх працювати краще. Проте, постійне відчуття стеження може привести їх до дискомфорту і зниження морального духу. З цих причин варто уважно розглянути всі плюси і мінуси, перш ніж використовувати відео-спостереження.

3. Відслідковування локації (розташування) співробітника. Для співробітників, які не працюють на статичному місці, наглядові органи можуть вибрати такий спосіб моніторингу як відслідковування місця розташування. Такий контроль може включати в себе використання глобальної системи відстеження (GPS) і відео-спостереження. Типовими прикладами цього є такі сфери як постачання та транспортна промисловість. У деяких з цих випадків моніторингу співробітник є другорядним, оскільки стеження ведеться з метою, перш за все, визначення кількості часу необхідного для доставки вантажу (посилки), або виявлення найближчого таксі. Мета такого моніторингу:

- намагання покращити час зворотного зв'язку та ефективність маршрутів;
- дотримання точних записів хронометражу;
- підвищення безпеки та/або продуктивності праці і запобігання крадіжкам.

4. Тест на поліграфі або детектор брехні. Використовується такий рутинний метод (щодо, наприклад, виявлення крадіжок) як тест на поліграфі або детектор брехні, особливо в таких галузях промисловості, як комунікації. За кордоном, для роботодавців, федеральні закони і нормативно-правові акти територій забороняють часто використовувати поліграфічні тести. Навіть з

метою сприяння конкретному розслідуванню, вони повинні бути ретельно керовані [156. с.7].

При цьому моніторинг співробітників має декілька важливих аспектів: етичний, правовий, фінансовий, технологічний.

1. Етичні аспекти моніторингу якості людських ресурсів. Вудбері М. зазначає, що до етичних проблем співробітників належать: завантаження порнографії, ведення особистих ВЕБ-сторінок на комп'ютерах, що належать компанії, або відтворення образливих зображень на комп'ютерних моніторах [160]. Співробітники витрачають години робочого дня на: а) ігри на їх комп'ютерах, відправку пошти, або азартні ігри; Інтернет-покупки. При цьому, як зазначає М. Вудбері, сутність (трактування) етичних питань у роботодавця і працівника різна. Це відноситься до питання про те, що припустимо, що є правильним чи неправильним з морально-етичної точки зору. Вудбері М. продовжує тезою, що з точки зору працівника, підприємство діє неетично здійснюючи моніторинг, переглядаючи приватну електронну пошту тощо. З точки зору працедавця суворий контроль дисциплінує працівника.

Щодо етичності, найболючіше питання моніторингу співробітників - це недоторканність їхнього приватного життя. Адже моніторинг співробітників часто знаходиться в конфлікті з особистим життям співробітників [161, с.16]. Моніторинг як правило є способом збору інформації не тільки про діяльність, пов'язану з роботою, але і особистим життям співробітника. Моніторинг на робочому місці може протиставити роботодавців і працівників, тому що обидві сторони намагаються захистити особисті інтереси. Працівники хочуть зберегти конфіденційність в той час як роботодавці хочуть забезпечити раціональне та ефективне використання ресурсів компанії за призначенням.

Дивлячись на моніторинг якості людських ресурсів з етичної точки зору зрозуміло, що ця практика повинна бути предметом врегулювання. Діючі закони та стандарти забезпечують кілька керівних принципів для регулювання моніторингу персоналу. У будь-якому випадку, компанії можуть підтримувати політику етичного моніторингу, уникаючи дискримінації співробітників [162].

Співробітник повинен розуміти, що від нього очікують, а роботодавець повинен встановити ці правила.

2. Правові аспекти моніторингу якості людських ресурсів. У Канаді є незаконним здійснювати інвазивний (насильницький) моніторинг, наприклад, читання електронної пошти співробітника, якщо не доведено, що це необхідний захід і немає ніяких інших альтернатив [163]. У США також існують вимоги щодо моніторингу: у Мериленді необхідно дати згоду на запис розмови; штат Каліфорнія вимагає, щоб під час розмови, що записується, звучав контрольований звуковий сигнал через певні проміжки часу або має бути повідомлення, що інформує абонента про те, що розмова може бути записана (при цьому співрозмовник на іншому кінці не інформується про запис); у штатах Коннектикут, Нью-Йорк, Пенсільванія, Колорадо і Нью-Джерсі також існують закони, що стосуються запису розмов. Техас дозволяє роботодавцям відстежувати системи GPS в будь-якому транспортному засобі або мобільному телефоні виданих компанією. Одним з важливих аспектів реалізації політики моніторингу є те, що не повинно бути ніякого оскарження втручання в приватне життя при використанні власності компанії - обладнання та/або транспортних засобів. Але, якщо роботодавці бажають контролювати співробітника автотранспортних засобів, що належать співробітнику, вони повинні спочатку отримати дозвіл від працівника. «Роботодавець сьогодні має можливість і законне право читати електронну пошту, переглядати файли, що зберігаються на комп'ютері компанії, вивчити використання комп'ютера, а також відстежувати окремі види діяльності співробітників на комп'ютері. Ідея анонімних дій є ілюзією. Кожна дія між мережею і комп'ютером, підключеним до неї, може бути відслідкована. Кожну дію окремого співробітника на комп'ютері можна відстежувати, аналізувати та використовувати проти цього співробітника. Засоби захисту та свободи, гарантовані Конституцією США і Біллем про права про захист людини від уряду і, як правило, аж ніяк не застосовуються до звичайних відносин «працівник-роботодавець [159, с.52-53]».

3. Фінансові аспекти моніторингу якості людських ресурсів. Моніторинг якості людських ресурсів також може допомогти підприємствам у фінансовому відношенні. Від недобросовісних та неетичних дій співробітника, який краде час і гроші компанії, до переформатування не вигідних для компанії процесів - ось мета моніторингу, який у даному випадку дозволяє нарощувати фінансові доходи від невеликих інвестицій. За даними Американської асоціації з управління (American Management Association) майже половина (48%) опитаних компаній використовують відео-спостереження для боротьби з крадіжками, насильством і саботажем. Тільки 7% спостереження з використанням відео здійснюється задля відстеження продуктивності на робочому місці співробітників. Більшість роботодавців повідомляють співробітників в про систему відео-спостереження (78%) і відео-моніторинг, пов'язаний з відстеженням продуктивності праці (89%) [165].

4. Технологічні аспекти моніторингу якості людських ресурсів. Існують сотні програмних рішень, доступних на ринку, щоб стежити за величезним спектром діяльності співробітників. Вартість моніторингу або програмного забезпечення спостереження коливається від декількох тисяч доларів до безкоштовних програм. Це: застосування і використання ВЕБ-сайту, використання файлів, вхідні та вихідні чати і повідомлення електронної пошти, Інтернет-з'єднання, вікна взаємодії, пакет Інтернет даних, скріншоти робочого столу, установки програмного забезпечення і багато іншого. Компанії, які виробляють прилади для контролю за працівниками, мають на меті зупинити витік конфіденційної інформації, припинити порушення законів, припинити порушення політики компанії [166, с.45-46], обмежити юридичну відповідальність, а також контролювати і відновлювати втрачені важливі повідомлення.

Розробка системи супроводу повинна спиратися на такі технологічні принципи: конструктивного альтернативізму (технології, методи і прийоми, які ґрунтуються на різних методологічних підходах, можуть успішно співіснувати, не суперечити один одному, а взаємно доповнювати); компенсаторний (технології, методи і прийоми, що застосовуються, повинні взаємно

компенсувати власні недоліки і обмеження); відповідності (основні механізми забезпечення моніторингу повинні відповідати спрямованості даного процесу, що дозволяє усунути дублюючі технології); урівноваження (пошук параметрів, що врівноважують механізм моніторингу, а також засобів усунення дисбалансу в системі моніторингу).

Система державного управління повинна використовувати кращі практики управління людськими ресурсами, методи, що застосовуються в управлінні персоналом приватних організацій (метод самооцінки морального, інтелектуального, культурного, психолого-фізіологічного потенціалів, за якого якості співробітників оцінюються ними на базі певних критеріїв; метод оцінки експертів управлінського, професійного, творчого потенціалів фахівця, суть якого полягає у проведенні оцінювання спеціальними експертами або відповідним керівником [164, с.52] тощо).

Головна мета моніторингу полягає в забезпеченні керівництва повною, своєчасною та достовірною інформацією про процеси, що протікають в організації. Аналіз моніторингу якості людських ресурсів приватного сектору як спеціально організованого системного спостереження з метою комплексної оцінки і підвищення ефективності їхньої діяльності є прикладом наслідування в системі державного управління.

2.2. Основні критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління

На сьогодні в усьому світі змінюється ставлення до головної продуктивної сили суспільства - людини. Роль людини в процесі економічного розвитку дедалі зростає, вона залишається головною силою прогресу. Україна за роки незалежності переживає період соціальних змін, які впливають не тільки на політичні, економічні і соціальні структури суспільства, а й на свідомість людей. Глибокі трансформації відбуваються в ціннісній і мотиваційній структурах, тобто в розумінні людьми того, заради чого їм варто жити і діяти, на які ідеали спиратися.

Особливе значення під час організаційних змін набувають питання управління людськими ресурсами об'єктів, що реструктуруються. Нестабільність внутрішнього середовища, що супроводжує процеси трансформації, обумовлює зниження мотивації персоналу, ефективність його діяльності, призводить до деструктивних змін в колективі і, як наслідок, сповільнює організаційний розвиток, погіршуючи очікувані результати функціонування.

Для всіх організацій, великих і малих, виробничих і таких, що функціонують у сфері послуг, управління людьми має першорядне значення. Без належно відібраних, розставлених і професійно підготовлених людських ресурсів жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Це положення є основоположним в концепції управління.

За останнє десятиліття одне з провідних місць в теорії управління займає проблема управління людськими ресурсами.

Сучасна концепція управління людськими ресурсами ґрунтується на такому: 1) визнання людських ресурсів вирішальним фактором ефективності і конкурентоспроможності організації, ключовим її ресурсом, економічно корисним і соціально цінним; 2) реалізація стратегічного підходу, в основі якого лежить інтеграція кадрової стратегії в корпоративну з урахуванням довгострокових перспектив розвитку людських ресурсів як конкурентних переваг організації в ринковому середовищі; 3) інвестування у людські ресурси - визнання економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з залученням, використанням і розвитком персоналу організації; 4) самоврядування та демократизація - активне залучення працівників до управління на всіх рівнях, делегування повноважень в рамках їх компетентності, розвиток партнерства і співпраці в організації; 5) підвищення якості трудового життя, коли в умовах переходу від технократичного підходу до гуманістичного в управлінні людськими ресурсами організації повинні забезпечувати збагачення змісту праці, справедливу винагороду за особистий внесок в кінцевий результат організації, створення комфортних умов і сприятливого психологічного мікроклімату в трудовому колективі, формування позитивної організаційної

культури, надання можливостей для професійного і службового зростання; 6) професіоналізація управління, яка ґрунтується на необхідності підвищення організаційного статусу, рівня професійної компетентності фахівців служб управління персоналом, здатних виконувати складні аналітичні, управлінські, соціальні, освітні функції, грамотно регулювати трудові відносини; 7) інноваційність, яка полягає в постійному оновленні форм організації праці, оновленні методів впливу і спонукання працівників до продуктивної і творчої діяльності, розробці та впровадженні прогресивних технологій розвитку людських ресурсів; 8) організаційний розвиток - сучасні організації створюють умови для безперервного навчання і розвитку працівників, прагнучи розкрити їх інтелектуальні, творчі та підприємницькі здібності, сприяючи зростанню їх компетенції і мотивації для досягнення як загальних організаційних цілей, так і для задоволення їхніх особистих потреб.

Систематичне відстеження процесів, результатів, інших характеристик діяльності органів державної влади для виявлення їх відповідності (чи невідповідності) вимогам законодавства, нормативно-правовим актам пов'язане із такими загальними чинниками.

1. Недооцінка політиками ролі щорічного оцінювання; формалізм при його реалізації, сприйняття інструменту оцінювання, передусім, як функції контролю та покарання за неналежну діяльність чи поведінку.

2. Відсутність законодавчо визначених принципів проведення та механізмів контролю за реалізацією єдиних підходів до щорічного оцінювання діяльності державних службовців.

3. Як зазначається в «Оцінюванні системи врядування в Україні», проведеному Сігма у 2006 році, планування діяльності органів влади значною мірою залежить від каскаду доручень, які надходять від вищих посадовців, що підриває можливості для стратегічного планування діяльності та послідовної та врівноваженої реалізації планів дій. Відтак, плани державних службовців первісно визначають лише певні напрями діяльності, натомість значною мірою доповнюються протягом року. Так само функції, що виконуються державними службовцями, у посадових інструкціях визначаються як правило не чітко та

передбачають «виконання інших доручень керівника тощо». Частина «іншої діяльності» може бути значною і покривати більшість виконуваних дій, тоді як стандарти найкращої практики свідчать про те, що відсоток діяльності в межах «інші доручення» не повинен перевищувати 5-10% обсягу первісно визначених дій. І плани діяльності державних службовців, і посадові інструкції значною мірою залежать від рівня загальності/абстрактності (не точності) положень про відділи та відомства [167, с.8-9].

4. Методологія проведення щорічної оцінки та атестації державних службовців не пов'язувалася із цілями та планами діяльності органів виконавчої влади та не дозволяла об'єктивно оцінити діяльність державного службовця. Фактично здійснювалася оцінка окремих його якостей, а не результатів роботи [167, с.11].

5. В «Порядку проведення щорічної оцінки» визначалося, що оцінка проводиться у відповідності до критеріїв та показників якості роботи державних службовців [168] (Наказ скасовано на підставі Наказу Головного управління державної служби № 122 від 31.10.2003). Ці критерії поділялися на загальні (характерні для усіх державних службовців) та спеціальні (залежать від особливостей кожного органу). Методики визначення спеціальних критеріїв та показників якості роботи державних службовців не існувало.

6. Існування двох механізмів оцінювання – атестації та щорічної оцінки, які були різними з точки зору процедур, суб'єктів оцінювання та наслідків. Нормативно-правовими актами чітко не визначалося, чи потрібно проводити щорічну оцінку у рік проведення атестації, що призводило до того, що за підсумками року, в якому державні службовці проходили атестацію, за рішенням керівників, в одних органах щорічна оцінка проводилася, в інших - не проводилася. Висловлювалося нерозуміння стратегічної ролі (цілі) щорічного оцінювання та атестації державного службовця, в тому числі було не усвідомлення мети оцінювання/атестації для службовця, який працював на належному рівні. Оцінка діяльності керівників органів виконавчої влади здебільшого не проводилася, що не відповідало кращим європейським практикам, створювало нерівні умови проходження державної служби,

підривало відповідальність за управління людськими ресурсами та можливості визначення потреб для підвищення кваліфікації керівників; оцінювання діяльності не ґрунтувалося на уніфікованих та чітких підходах до планування діяльності [167, с.14]. Процедури атестації не відповідали кращим європейським практикам - атестація проводилася атестаційною комісією у складі осіб, які не є безпосередніми керівниками державних службовців, не працюють з державним службовцем, і хоча, члени комісії користувалися інформацією, викладеною безпосереднім керівником у характеристиці, вони не знали насправді результатів роботи службовців, і не мали можливості об'єктивно оцінити; процедура атестації як заслуховування перед комісією у складі керівництва органу була серйозним чинником психологічного тиску та демотивувала працівників; процедура потребувала значних організаційних зусиль та ресурсів [167, с.18-19].

7. Нерозуміння доцільності проведення оцінки діяльності, недостатність інформаційного та методичного забезпечення щорічної оцінки: проведення щорічної оцінки не завжди використовувалося керівниками як можливість змістовного спілкування між ними та державним службовцем, що оцінюється, для допомоги працівникові покращити свою діяльність, підвищити кваліфікацію та сприяти досягненню цілей організації; керівники часто передоручали оформлення необхідних документів кадровим службам для формального підтвердження виконання передбаченої нормативно-правовими актами процедури; часто керівники не усвідомлювали своєї відповідальності за управління людськими ресурсами; практикувалося стереотипне сприйняття оцінки як механізму контролю та покарання; очікування позитивних оцінок, негативна оцінка сприймалися державними службовцями як особиста загроза для подальшої діяльності; підсумкові оцінки сприймалися державними службовцями традиційно за аналогією із системою оцінювання у навчальних закладах (низька, задовільна, добра, висока, де лише одна, максимум два рівні оцінки є позитивними). Натомість західна практика, як і рекомендована шкала оцінювання у «Методичних рекомендаціях щодо проведення щорічної оцінки» передбачає три рівні позитивного оцінювання для врахування досконалості

роботи, що пов'язано з можливостями подальшого кар'єрного зростання, визначення можливостей для підвищення кваліфікації та належному мотивуванні працівників, що, зокрема, пов'язано у багатьох країнах із визначенням розміру премій, причому для обмеженого кола осіб [169].

8. Результат оцінювання значною мірою залежав від стосунків з безпосереднім керівником; за умови гарних стосунків оцінка не могла бути негативною [167, с.18].

9. Відсутність роз'яснювальної роботи щодо мети та методики оцінювання, в тому числі системи підсумкових оцінок, а також щодо необхідності обговорення можливостей розвитку та внеску державного службовця у досягнення цілей, що стоїли перед відомством та забезпечення результатів діяльності органу. Недостатність методичних матеріалів, інформаційних кампаній. Була відсутня спеціальна навчальна (тренінгова) програма з оцінки діяльності для працівників усіх рівнів, в тому числі для керівників органів [167, с.21].

10. Працівники кадрових служб проходили періодично навчання в центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації та під час участі у семінарах. При навчанні проводилася виключно роз'яснювальна робота щодо застосування законодавства про державну службу. Відсутні були спеціальні навчальні програми для керівників кадрових служб, які б включали питання з управління людськими ресурсами, в тому числі і оцінки діяльності державних службовців [167, с.22].

11. Здебільшого результати оцінки не мали жодного впливу на подальшу діяльність службовців і не впливали ані на службовців, що оцінювалися, ані на керівників, що проводили оцінку [167, с.22].

12. У багатьох європейських країнах результати щорічного оцінювання визначають відсоток можливої премії, що виплачується протягом наступного року, притому обсяги премії є незначними (до 25%) і не всі службовці отримують таку премію, оскільки базова заробітна платня сама по собі є конкурентоспроможною на ринку праці. В Україні зв'язок щорічного оцінювання та преміювання не були чіткими; а премія була значною часткою

заробітної плати. Бракувало коштів для належного матеріального заохочення державних службовців, в тому числі за результатами їх оцінювання, а також для фінансування розвитку спроможності органів виконавчої влади забезпечувати якісну реалізацію результатів щорічного оцінювання (стажування, ротація, тренінги тощо) [170].

13. Відсутність дієвого аналізу результатів оцінки діяльності державних службовців та їх впливу на подальше проходження ними державної служби: результати оцінки практично не враховувалися та не впливали на оплату праці, встановлення надбавок, премій, просування по службі, визначення потреб у навчанні та організацію навчання і підвищення кваліфікації державних службовців; низька оцінка державного службовця була засобом для застосування певних санкцій та можливого звільнення з посади; був відсутній механізм звітування керівників органів виконавчої влади перед вищим керівництвом про управління людськими ресурсами, в тому числі про проведення атестації та щорічної оцінки діяльності та використання їх результатів [167, с.25].

Відтак, основною проблемою на сьогодні залишається формальність/недієвість процедури щорічного оцінювання та низький вплив оцінювання діяльності державних службовців на ефективність системи державного управління в цілому та підвищення результативності діяльності службовців та органів влади зокрема.

Таким чином, недосконалість механізму проведення щорічної оцінки полягала в таких чинниках:

- нечіткі критерії оцінки діяльності державних службовців: в основу критеріїв оцінки покладені були певні характеристики особи; і хоча «якість роботи» є одним з критеріїв, як правило результати роботи (особливо у порівнянні із очікуваннями, закріпленими у планах) не були основними показниками оцінювання; до того ж не враховувалися специфічні вимоги для виконання тих, чи інших функцій, не враховувалися ризики чи фактори, які впливають на виконання покладених на службовця функцій;

- спеціальні критерії оцінки діяльності державних службовців в залежності від специфіки органу як правило були відсутні;
- процедура підготовки до щорічної оцінки зводилася переважно до заповнення протягом року державними службовцями планів робіт, що забирало багато часу і фактично не служило основою для оцінювання діяльності;
- недосконала процедура здійснення оцінки: методика здійснення оцінки була не визначена, зокрема в частині визначення спеціальних критеріїв оцінювання, залежності результатів оцінювання із засобами заохочення тощо; великий вплив на результати оцінювання мала суб'єктивна позиція керівника, що могла призвести до необ'єктивності та упередженості; недосконала форма бланку щорічної оцінки, заповнення якої забирало багато часу і не відображало результатів роботи.

На основі аналізу досвіду оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління можна зробити загальний висновок про схожість проблем, що стоять перед зарубіжними і вітчизняними теоретиками і практиками, оскільки основним завданням скрізь визнається необхідність професійно-особистісного оцінювання службовця [171, с.35].

Таблиця 2.1.

Типологія оцінки людських ресурсів у сфері державного управління в країнах ЄС [171, с.122]

Тип оцінювання	Характеристики оцінювання	Приклади критеріїв
1. Нотифікація (оцінка виконаної роботи)	Оцінювання службовців та їх поведінки	Представлення, риси характеру
2. Оцінювання інтенсивності праці	Визначення рівня продуктивності	Кількість підготовлених справ, досьє
3. Оцінювання результативності праці службовця	Аналіз досягнутих цілей, визначення цілей та засобів їх досягнення	Співвідношення кількісних та якісних показників діяльності
4. Оцінювання професійних навичок службовця	Аналіз наявних професійних навичок службовця із набутими за звітний період	Критерії, що впливають з аналізу посадових обов'язків та характеру посади
5. Оцінювання потенціалу	Порівняння необхідних професійних навичок та вмій з набутими	Управлінський потенціал, відповідальність

Оцінка професійності персоналу органів публічної влади тісно пов'язана із ефективністю управлінської діяльності. Зміст поняття «ефективність управління» детермінується площиною його розгляду (політичною, адміністративно-правовою, економічною, соціально-психологічною тощо). Джерельний аналіз виявив, що ефективність державного управління є не простою сукупністю впливу окремих чинників, а результатом складної взаємодії політичних, економічних, організаційних, ідеологічних чинників, кожен з яких відіграє важливу роль у даному процесі [172]. Водночас проблема ефективності управління тісно пов'язана із виробленням критеріїв її оцінки, розробкою методик її визначення, а також із формулюванням рекомендацій щодо шляхів удосконалення управлінського процесу.

Ефективність управлінської діяльності аналізується за показниками, що умовно поділяються на два блоки. До першого блоку входять показники, що належать до економічної галузі і стосуються економічних параметрів діяльності організаційних структур системи державного управління, зокрема показники якості, рентабельності, енергоємності тощо. Другий блок містить показники, що є відображенням суб'єктивних особливостей діяльності людей у державних установах та організаціях – організаційної та комунікативної структур управління, соціально-психологічних особливостей соціальних груп та колективів, індивідуальних особистісних особливостей суб'єктів управління тощо. Ці показники розкривають сутність управлінської діяльності із соціально-психологічної точки зору та дають підстави визначати її ефективність як соціально-психологічну [173, с.127-128].

Організаційний блок становлять критерії, що розкривають успішність діяльності органу державної влади (установи чи організації) як суспільної одиниці. До них належать: 1) цілеспрямованість організації (характеризує готовність організації до досягнення цілей); 2) згуртованість організації (характеризує стійкість та міцність міжособистісних взаємодій в організації, психологічний стан системи функціональної взаємодії співробітників в організації); 3) інтегративність організації (характеризує стан соціально-психологічного розвитку організації, визначає рівень узгодженості дій та

структурованості професійних обов'язків); 4) відносна стабільність організації (визначає швидкість плинності кадрів в організації та пов'язану з нею динаміку соціально-психологічних станів в організації: соціально-психологічного клімату, рівня конфліктності тощо); 5) самоорганізованість організації (розкриває рівень розвитку в організації процесів управління та самоуправління, характеризує специфіку структурно-функціональної взаємодії членів організації в соціальних групах: малих, середніх, великих); 6) саморозвиток організації [174, с.36-37].

Особистісний блок включає критерії ефективності діяльності учасників процесу управління (суб'єктів управління): 1) активність суб'єктів управління як діяльнісний компонент психології особистості (свідчить про рівні психофізичної та соціально-психологічної життєдіяльності працівників); 2) задоволеність трудовою діяльністю (розкриває особистісне ставлення працівника до роботи, інших членів колективу, до самого себе; дає змогу проаналізувати соціально-психологічні характеристики функціонування організації); 3) умотивованість суб'єктів управління (розкриває наявність свідомої причини трудової, пізнавальної, комунікативної та іншої активності членів групи як обов'язкової умови її ефективності); 4) емоційність (характеризує емоційне ставлення людей до взаємодії в соціальних групах); 5) стресостійкість (розкриває індивідуальну особистісну властивість швидко мобілізувати власний емоційно-вольовий потенціал для протидії різним деструктивним силам, є проекцією загального соціально-психологічного стану функціонування організації). Показники ефективності управлінської діяльності одночасно розглянуто і як її соціально-психологічні характеристики [175, .19].

З огляду на запровадження нового законодавства, служби управління персоналом мають зосередитися, в першу чергу, на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності відповідного органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця, забезпеченні їх навчання та моніторингу, ефективності роботи, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців [164, с.212].

У ході планування роботи з персоналом слід враховувати: заходи щодо реалізації вимог Конституції України, законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, рішень Колегії, наказів, розпоряджень керівництва та інших керівних документів з питань управління персоналом; планування комплектування кадрами — передбачення заходів щодо добору, прийому, розстановки кадрів (усіх категорій) з метою задоволення перспективних потреб у кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел; планування добору та розстановки кадрів з відображенням заходів щодо поліпшення якісного складу персоналу; вдосконалення професійно-кваліфікаційних вимог посад підлеглої номенклатури та розроблення професіограм, розвитку кар'єри, службово-професійного просування; планування роботи з керівною ланкою; планування перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; планування заходів щодо збереження життя та здоров'я персоналу, зміцнення правопорядку і дисципліни; професійної та соціально-психологічної адаптації персоналу; планування витрат на персонал; заходів контролю за станом роботи з кадрами; кадровий аудит та інше [176, с.115-116].

При плануванні персоналу традиційно вирішувалися абсолютно різнорідні завдання від формування кадрового резерву до планування відпусток. При цьому часто основна увага приділялася цілям, задачам кадрового планування, а головне - методам вирішення конкретних питань: набір, переміщення, навчання персоналу тощо. При правильному плануванні кар'єри державних службовців зростає ефективність їхньої професійної діяльності. Відтак, планування професійної кар'єри виступає потужним джерелом спрямованої енергії, реалізації потенційних можливостей у підвищенні кадрового потенціалу системи державного управління.

Значення кадрового планування в умовах ринкової економіки значно зростає. Це стало наслідком декількох очевидних причин. По-перше, істотно збільшилися витрати на утримання персоналу, особливо щодо кваліфікованих працівників, що вимагає відповідної віддачі вкладених коштів. По-друге, в умовах активного реформування державного управління неможливо

вирішувати актуальні завдання за допомогою наявного кадрового потенціалу. По-третє, підвищилася динаміка системи державного управління і, як наслідок, постійно змінюються вимоги до працівників як за обсягом, так і за характером завдань, що вирішуються. У результаті виникла певна невідповідність традиційних методів кадрового планування специфіці цих завдань. Для підвищення оперативності кадрового планування вводиться постійний моніторинг і прогноз як змін щодо потреб в персоналі, так і показників діяльності співробітників. У цьому випадку основне завдання моніторингу - виявлення проблемних груп співробітників, які з тих чи інших причин не відповідають існуючим або запланованим вимогам, що дозволяє вирішувати питання кадрового планування більш «адресно».

Традиційно потреба організації в людських ресурсах формулюється у вигляді штатного розкладу. Зазначена таким чином специфіка кадрового планування вимагає більш детального опрацювання штатного розкладу з точки зору посадових і функціональних обов'язків працівників. У цьому сенсі кадрове планування стає пов'язаним не стільки з посадами, скільки з конкретними ставками організаційно-штатної структури, робочими місцями, виконуваними функціями. При цьому схема ведення штатного розкладу не враховує такі важливі фактори, як висока динаміка діяльності державного службовця і постійна зміна у вимогах до трудових ресурсів. З огляду на це, кадрове планування має спиратися на динамічну схему ведення штатного розкладу, яка відображатиме як значні зміни на планованих етапах діяльності в формі версій штатного розкладу, так і плановані зміни і доповнення до них. Таким чином, можна вважати, що основою кадрового планування в стратегічному сенсі є динамічний штатний розклад, доповнений набором формальних вимог, посадових і функціональних обов'язків.

Однак, для практичної роботи з кадрового планування, інструкції з посадовими і функціональними обов'язками повинні бути також формалізовані у вигляді профілю співробітника - набору значень певних показників, що описують знання та навички, необхідні для виконання функціональних обов'язків. Тому до питань, що вирішуються в першу чергу в рамках кадрового

моніторингу та прогнозу, відносяться: контроль за мінливими формальними показниками (вік, стаж, навчання та ін.); контроль показників оцінки ефективності роботи (обсяг наданих послуг, обсяг укладених договорів, терміни підготовки рішень, кількість підготовлених рішень та ін.); контроль показників, що відображають власне профіль працівника і займаної посади; прогноз вікових змін в якісному складі персоналу, який тепер особливо враховується у вирішенні більшості кадрових питань.

При цьому важливо, щоб перелік контрольованих параметрів і особливо тих, за якими проводиться оцінювання, був затверджений в локальних нормативних актах. З одного боку, доведення їх до відома співробітників є потужним альтернативним механізмом підвищення ефективності роботи персоналу, а з іншого - формалізація цих положень дозволяє застосовувати для прогнозу і моніторингу сучасні програмні засоби, що забезпечують автоматизоване рішення задач контролю, прогнозу і моніторингу [177].

Зокрема, однією з провідних систем оцінки ефективності діяльності є система ключових показників KPI (Key Performance Indicators), яка дає можливість адекватно і всебічно оцінити діяльність, розробити на її основі ефективну стратегію розвитку, визначитися з тактикою і оперативними діями, а головне - проводити моніторинг і контроль ділової активності окремих співробітників, підрозділів і організації в цілому. Іншими словами, система ключових показників дозволяє керівництву аналізувати поточну ситуацію в стратегічній перспективі, а кожному співробітнику - бачити і об'єктивно оцінювати свій трудовий внесок в реалізацію загальної стратегії [178]. Завдяки моніторингу особистих показників співробітник бачить свій внесок в досягнення спільної мети організації, що позитивно впливає на роботу персоналу і ефективність організації в цілому [178, с.103].

Методика KPI, зазначимо, є універсальним інструментом, що дозволяє не тільки оптимізувати кадрову політику, удосконалювати стимулювання і оплату праці, а й об'єктивно оцінити якість персоналу, що безпосередньо пов'язано з ефективною діяльністю організації в цілому. Оскільки ключові показники розробляються з урахуванням стратегічних цілей організації, вони також

враховують виконання завдань кожного члена колективу, в них вже закладені параметри для оцінки ефективності того чи іншого працівника. Отже, щоб оцінити ефективність працівника, досить подивитися показники виконання КРІ за звітний період, отримані в ході поквартального або піврічного моніторингу.

Для здійснення моніторингу і детального аналізу тих чи інших кадрових процесів доцільно вводити певну сукупність показників - конкретних взаємопов'язаних вимірювачів, кількісних і якісних характеристик, які дозволяють системно, достовірно і з достатньою впевненістю оцінювати реальний, прогнозований або програмований їхній стан [179, с.21-22].

Так, для моніторингу людських ресурсів застосовується система показників, яка відображає різні сторони кадрового потенціалу організації. До них відносяться: аналіз облікового складу працівників за соціально-демографічними характеристиками; аналіз структури кадрового складу за психологічними характеристиками; оцінка укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу; оцінка відповідності освітнього і професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, рівня його підготовленості вимогам відповідної фахової діяльності; аналіз структури кадрового складу на відповідність вимогам технології і класифікатору посад; перевірка і аналіз даних про використання робочого часу; оцінка плинності кадрів і абсентеїзму, вивчення форм, динаміки причин руху працівників, аналіз потоків переміщень усередині організації, стану дисципліни праці; визначення в динаміці кількості працівників, зайнятих некваліфікованою і малокваліфікованою працею; дослідження соціальних аспектів трудової діяльності (мотивації праці, професійно-кваліфікаційного зростання, сімейного стану, забезпеченості житлом та ін.); збір та аналіз даних про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов (стан робочих місць, місць громадського харчування); діагностика управлінського, інноваційного потенціалу персоналу організації, його здатності до навчання.

При цьому моніторинг проводиться за основними напрямками аналітичної діяльності [180, с.55]: аналіз ресурсів (рівень, динаміка і структура

людських ресурсів; ротація персоналу; професійно-кваліфікаційний склад); аналіз витрат (аналіз трудомісткості і зарплато-ємкості основних видів послуг, що надаються; рівня, динаміки і структури оплати праці, витрат на навчання, підготовку і перепідготовку персоналу та ін.); аналіз ефективності праці (аналіз рівня та динаміки продуктивності праці; аналіз факторів зростання продуктивності праці; аналіз співвідношення зміни продуктивності і оплати праці); аналіз соціального розвитку (аналіз формування і використання фонду соціального розвитку).

2.3. Сутність й об'єктивні ознаки моніторингу якісної трансформації людських ресурсів в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади, його цілі, завдання, функціональний зміст

Орган державної влади - елемент системи моніторингу. Вищі органи державної виконавчої влади (в тому числі з метою адміністративних перетворень) зацікавлені перш за все, в моніторингу: 1) узагальнених показників якості державних послуг; 2) показників, що мають порівняно довгий лаг вимірювання; 3) показників, які інформують про можливі напрямки оптимізації управлінських процесів (показниках оптимальності адміністративних процесів); 4) показників, які не потребують надання інформації і оцінки в режимі реального часу. Органи влади, які надають державні послуги, навпаки, зацікавлені в моніторингу якості державних послуг, який конвертується в управління адміністративними регламентами. Ці органи зацікавлені в оперативному моніторингу, моніторингу відхилень, моніторингу показників за окремими адміністративними процесами в режимі реального часу. Ключове значення має крок оцінки - як часто потрібно проводити моніторинг.

Необхідність проведення моніторингу людських ресурсів органу публічної влади можна пояснити такими причинами:

а) підвищення нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління людськими ресурсами: зміщення

акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища; необхідність в безперервному відстеженні змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі владного органу; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення ефективності діяльності органу. Для виконання перерахованих вимог необхідний спеціальний механізм, який є частиною системи управління людськими ресурсами. Роль цього механізму виконує моніторинг;

б) внаслідок реформування системи публічного управління безперервно збільшується складність державно-управлінської діяльності. Тому існує об'єктивна необхідність в ускладненні систем управління людськими ресурсами органу влади. З іншого боку, ускладнення породжує неузгодженість дій між працівниками підрозділів. Тому ускладнення систем управління людськими ресурсами вимагає механізму внутрішньої координації всередині системи управління - таким механізмом, є система моніторингу;

в) інформатизація і одночасно брак релевантної (істотної, значущої) інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління людськими ресурсами.

Дані проблеми можуть і повинні бути вирішені в рамках моніторингу людських ресурсів.

Моніторинг та оцінювання є ключовими аспектами управління будь-якою організацією, але особливого значення вони набувають при наданні адміністративних послуг у питаннях щодо того: як заплановані результати відрізняються від досягнутих результатів та відповідної діяльності; як підготувати та організувати систему моніторингу та оцінювання щодо наданих послуг; як зробити моніторинг важливим інструментом ефективного державного управління.

Розглядаючи сучасні підходи до діагностики ефективності державного управління, М. Миколайчук обґрунтовує складові елементу зворотного зв'язку у загальному механізмі державного управління [181] (рис. 2.1).

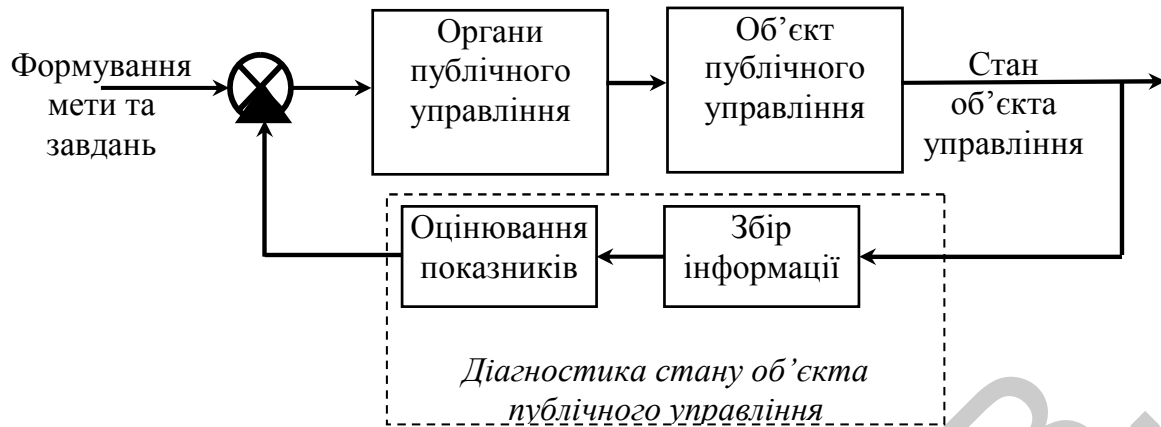


Рис. 2.1. Зворотній зв'язок в системі державного управління

Проте, як впливає з представленої схеми, діагностика стану об'єкта публічного управління не забезпечує первинного аналізу даних на етапі формування мети та завдань для органів публічного управління.

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи державного управління – це комплекс пов'язаних дій, до яких слід віднести: моніторинг та аналіз відповідних потреб системи державного управління, планування заходів та прогнозування процесів; здійснення оптимізації нормативно-правового регулювання системи забезпечення; підготовку, відбір, призначення та адаптацію кадрів; забезпечення встановленого порядку виконання відповідних повноважень; здійснення заходів щодо професійного навчання та підвищення кваліфікації представників системи державного управління; здійснення контрольних та оціночних заходів; створення системи мотивації, психологічного забезпечення та безпеки професійної діяльності; здійснення заходів з просування, переміщення та вивільнення працівників системи державного управління [151, с.7].

Залежно від рівня управління виділяють різні рівні та види моніторингу. Традиційними є: проектний рівень моніторингу (мікрорівень), програмний (мезорівень) і на рівні державної політики та управління (макрорівень).

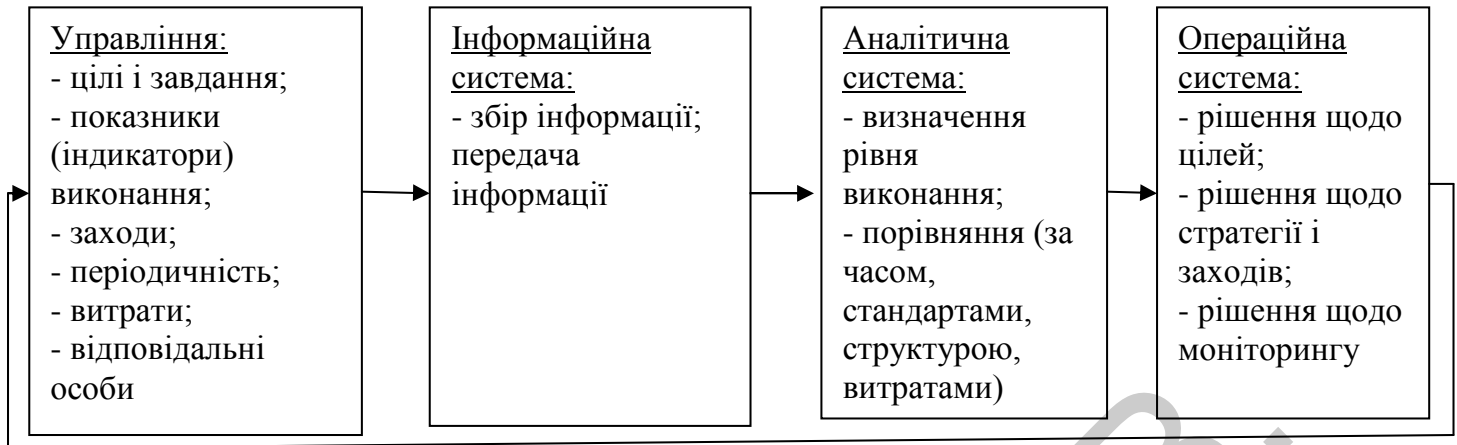


Рис. 2.2. Складові моніторингу в органах публічної влади

В науковій літературі виділяють три основні категорії моніторингу: моніторинг процесів управління (управлінський моніторинг), функціональний моніторинг, технічний моніторинг.

Моніторинг управлінського процесу реалізується задля збору та аналізу даних, щоб встановити, чи відповідають завдання і заходи наміченим результатам діяльності. Цей вид моніторингу відповідає на питання, що було зроблено до сих пір, де, коли і як це було зроблено.

Функціональний моніторинг передбачений для відслідковування виконуваних функцій.

Технічний моніторинг включає в себе оцінку стратегії, яка використовується задля досягнення необхідних результатів. Вона включає в себе технічні аспекти діяльності, зокрема - заходи, які будуть проводитися.

До зазначених додають іще фінансовий моніторинг.

Фахівці ЮНІСЕФ виділяють два види моніторингу: ситуаційний та діяльнісний [182]. Моніторинг ситуації здійснюється, по-перше (вужький контекст застосування), коли необхідно зробити висновки про вплив тієї чи іншої політики на об'єкт її реалізації. Ситуаційний моніторинг в ширшому контексті означає ранній моніторинг попередження, моніторинг соціально-економічних тенденцій і широкої політики країни, економічний або інституційний контекст. Діяльнісний моніторинг відслідковує прогрес в

досягненні конкретних цілей і результатів щодо намічених планів чи програм, проектів, стратегій і заходів.

Моніторинг може бути: систематичний/регулярний (запланований); спонтанний (реакція на ситуацію, проблему). Зарубіжні дослідники виділяють такі види моніторингу: внутрішній (здійснюється всередині системи загалом чи конкретної організації їхніми безпосередніми суб'єктами); зовнішній (здійснюють стороні експерти); поточний; превентивний (для запобігання можливим проблемам); field (польовий) моніторинг (збирання інформації на місці); desk (документальний) моніторинг (збирання та аналіз інформації за регулярними звітами, без виїзду на місце); без фінансовий (включаючи аудит) та інші [183, с.264].

Вітчизняні науковці виділяють три основні види моніторингу, які відрізняються за такими критеріями, як кількість користувачів, результати та інтенсивність використання даних моніторингу користувачами [184, с.35].

До першої групи віднесено моніторинги, орієнтовані на суспільство в цілому. Метою подібного моніторингу є формування громадської думки з різних проблем життєдіяльності суспільства.

До другої групи належать моніторинги, орієнтовані на фахівців різноманітних галузей діяльності. При цьому чисельність груп фахівців може коливатися від кількох десятків до десятків тисяч.

Третя група включає ті види моніторингу, користувачами якого є окремі структури, керівники різних рівнів, органи влади тощо. Користувачі подібними видами моніторингу отримують готову інформацію у вигляді аналітичних звітів, експертних оцінок, рекомендацій, проектів, причому ці документи часто мають закритий та конфіденційний характер.

До видів моніторингу, що застосовуються до органів державної влади, ми відносимо такі групи [185]:

- моніторинг узгодження управління, діагностичний моніторинг, моніторинг діяльності;
- реактивний і проактивний моніторинг;
- активний і пасивний моніторинг;

- моніторинг зворотного зв'язку;
- статистичний моніторинг;
- соціологічний моніторинг;
- концептуальний моніторинг;
- мотиваційний моніторинг;
- акмеологічний моніторинг;
- професіографічний моніторинг;
- моніторинг якості життя державних службовців;
- кадровий моніторинг.

1. Уілмс Д. виділяє 3 типи моніторингу (згідно процедур «вхід-вихід»):

- моніторинг узгодження управління (підкреслюючи значимість «входу», зокрема, роль ресурсів, намагається довести, що існуюча система забезпечення відповідає деяким стандартам),
 - діагностичний моніторинг (вимагає проведення регулярних тестів і миттєвого зворотного зв'язку),
 - моніторинг діяльності (включає вимір як «входу», так і «виходу».
- Типовий спосіб вимірювання «виходу» - стандартні результативні тести, що дозволяють досліджувати ширшу область навичок і умінь) [186].

2. Виділяють реактивний і проактивний моніторинг, так як рішення про початок моніторингу діяльності працівника, як правило, приймається з огляду на дві причини [159, с.3]:

- реактивне дослідження (щось негативне сталося або є підозра, що щось сталося або має статися). Організація має підстави для дослідження працівника або групи працівників. Реактивне рішення щодо моніторингу приймається, коли потрібно провести розслідування, провести моніторинг працівника. Реактивне рішення направлено на швидке вирішення поточних проблем в діяльності організації. Механізм реактивного моніторингу передбачає дії працівників за відповідними інструкціями (положеннями, посібниками);

- стратегія проактивного захисту - організація прагне поліпшити свій внутрішній захист від внутрішніх загроз, забезпечити дотримання політики

компанії, а також підвищити обізнаність про те, що відбувається всередині компанії. Проактивність - передбачення подій, ініціювання змін, прагнення «тримати в своїх руках» організацію [170]. Проактивний моніторинг націлений на отримання прогностичних знань щодо розвитку організації. Проактивний моніторинг набагато складніший, ніж реактивне розслідування дій працівника.

3. Розрізняють також активний і пасивний моніторинг. Активний моніторинг [159]- такий, що передбачає активне використання його результатів (даних) - для розгляду, звітності та збереження. Пасивний моніторинг [159] передбачає відстеження діяльності працівників на основі даних, виявлених в журналах діяльності працівників. Це не означає збір даних, їх розгляд, звітність або збереження. Головне - акцент на діяльності.

4. Оржель О. при вивченні ефективності в системі підвищення кваліфікації кадрів актуалізує зовнішню оцінку якості навчання через організацію моніторингу зворотного зв'язку. На сьогодні у світі відпрацьовано кілька технологій побудови моніторингу зворотного зв'язку, які використовують два типи даних: офіційну звітність та дані, які отримують за допомогою соціологічних процедур [187, с.139].

5. Статистичний моніторинг оперує такими кількісними даними, як чисельність фахівців, змінюваність, професійна структура персоналу установ, рівень освіти і т.ін. Результатом статистичного моніторингу є прогнозований обсяг потенційно необхідних фахівців відповідно до показників їх насиченості в органах регіональної системи публічного управління.

6. Соціологічний моніторинг передбачає всебічний аналіз всіх професійних і кадрових процесів, і їх вимір з плином часу. Соціологічний моніторинг - це виміри, узагальнення, аналіз необхідної інформації про об'єкт, що вивчається, явище, процес, а соціологічний моніторинг професійного розвитку і кадрових процесів системи державного управління – це перш за все спостереження, фіксація і оцінка одержуваного матеріалу про стан цих процесів; з його допомогою можна зробити певні висновки про найбільш ймовірні тенденції і протиріччя розвитку державно-управлінської системи [188, с.27]. Соціологічний моніторинг у системі роботи з персоналом має ряд

показників. Ними є: рівень професіоналізму державних службовців і рівень сприйняття цього професіоналізму з боку населення; рівень знань, умінь і навичок державних службовців, а також їх особистісно-професійних характеристик; рівень затребуваності цих знань на державній службі; рівень затребуваності додаткової професійної освіти і форм навчання, співвідношення професійного розвитку з посадовим і т. ін. [188]. Інформація соціологічного моніторингу базується на оцінках та судженнях конкретних людей, і тому не є офіційною, але роль, яку вона відіграє, є значною. Соціологічний моніторинг передбачає комплекс процедур, що дають змогу сформулювати цілісне уявлення та виявити динаміку розвитку системи підвищення кваліфікації, гарантувати збереження якості набутої підготовки та стати одним з найважливіших елементів її управління. Основну мету соціологічного моніторингу можна окреслити як створення системи інформаційного забезпечення якісного та кількісного характеру змін результативності підвищення кваліфікації кадрів [170, с.54]. На сьогодні є обов'язковим моніторинг освітніх програм ЄС, в тому числі і для державних службовців. Соціологічний моніторинг спрямований на дослідження якості освіти. Мета соціологічного моніторингу - виявлення ступеня відповідності рівня підготовки фахівців вимогам роботодавців, визначення прогностичних напрямків вдосконалення підготовки фахівців (в частині утримання, технологічності і т.ін.). Соціологічний моніторинг кадрів, що реалізується на основі опитування, різних видів спостереження і т.ін., передбачає стеження за працевлаштуванням випускників відповідних навчальних закладів, аналіз ступеня задоволеності молодих фахівців отриманою спеціальністю і роботодавців - рівнем їх професійної підготовки. Параметрами соціологічного моніторингу служать загальні відомості і характеристика освітнього рівня фахівців, задоволеність спеціальністю і фактори, що впливають на вибір місця роботи, рівень професійності, вимоги роботодавців.

7. Щодо концептуального моніторингу, на сьогодні мова може йти про напрямки вдосконалення професійного навчання державних службовців відповідно до тенденцій розвитку суспільства регіонального,

загальнодержавного та світового рівнів. Сукупність реальних індикаторів концептуального моніторингу дозволяє робити висновки про стабільність кадрової політики в сфері державної служби на регіональному рівні. Як реальні індикатори можуть виступати такі параметри освітньої діяльності: широта вибору спеціалізацій, поєднання загальної і спеціальної підготовки, співвідношення теоретичної і практичної підготовки, глибина, тривалість і ґрунтовність підготовки, нові технології навчання і т. ін. Прогнозними індикаторами концептуального моніторингу освітніх послуг в системі підготовки державних службовців є критерії стабільності системи державного управління, адже ігнорування моніторингових досліджень обертається для сфери державного управління серйозними втратами. Концептуальний моніторинг заснований на методах експертних оцінок прогнозу і типізації кадрових ресурсів; він включає створення моделей «Дерева зайнятості», «Дерева професій», «Дерева спеціальностей і кваліфікацій», визначення реальних і прогнозних індикаторів. Концептуальний моніторинг, на думку Т.І. Ключенка, вирішує завдання синтезування нової інформації шляхом перетворення «неявної інформації» в «явні знання» на основі зіставлення прямих і непрямих даних [189, с.14]. Отримання принципово нової інформації забезпечується моніторинговим дослідженням зовнішнього бізнес-середовища як прямого, так і непрямого впливу.

8. Мотиваційний моніторинг — це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дійових в даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації [190].

7. Акмеологічний моніторинг персоналу системи державного управління - цілеспрямований, безперервний, науково обґрунтований, технологічний процес дослідження, оцінки, акмеологічного супроводу і прогнозування кількісних і якісних змін умов, процесу та результатів управлінської діяльності,

їх динаміки, що забезпечує підвищення якості персоналу державного управління. Акмеологічний моніторинг є необхідною умовою для забезпечення саморуху до вершин професіоналізму управлінських кадрів, здійснення аналізу якості вихідного стану системи професійної підготовки, створення акмеологічних умов самоздійснення особистості, стимулювання особистісно-професійного розвитку і саморозвитку. Сутність акмеологічного моніторингу персоналу державного управління полягає в аналітико-дослідному, оціночно-критеріальному і прогностико-випереджальному механізмі, що забезпечує безперервність процесу оцінки якості об'єктів, прийняття управлінських рішень [191].

8. Професіографічний моніторинг – новий напрям управлінської діяльності, пов'язаний з використанням фахівців-експертів в процесі оцінювання. Визначається як процес безперервного, науково обґрунтованого, діагностико-прогностичного, планово-діяльнісного стеження за станом і зміною показників професійного становлення фахівця з метою найбільш оптимального вибору освітніх завдань, а також засобів і методів їх вирішення [192].

9. Моніторинг якості життя державних службовців. Цей вид моніторингу застосовується широко в Європі і спричинений: по-перше, високим бюджетним дефіцитом урядових установ; по-друге, демографічними змінами, зокрема – збільшенням частки пенсіонерів системи публічного врядування; нарешті, європейською інтеграцією, яка вимагає вільного переміщення більшості державних службовців (рішення Європейського Суду), а також впливає на національні публічні послуги і соціальне становище державних службовців [193, с.2].

10. Разом із зазначеними в літературі з державного управління зустрічається поняття «кадровий моніторинг» як процес систематичного або безперервного збору інформації про потенціал кадрового складу організації [194]. При цьому щодо кадрового потенціалу ми маємо на увазі його формування, реалізацію та розвиток. Кадровий моніторинг здійснюється шляхом оцінки стану кадрового ресурсу в конкретних відрізках часу та простору, доцільних з точки зору адекватного відображення процесу виконання

завдань і функцій об'єктом кадрового забезпечення та ступеня впливу на цей процес суб'єктів за обґрунтованими параметрами. Функції кадрового моніторингу: моделювання діяльності, обґрунтування параметрів оцінки станів кадрового ресурсу, оцінка станів кадрового ресурсу, оцінка ефективності діяльності, складання пропозицій забезпечення ефективної діяльності [194, с.162]. При цьому суб'єктами кадрового моніторингу виступають керівники органів виконавчої влади, кадрові підрозділи; об'єкти кадрового моніторингу – структурні підрозділи та посадові особи; предмет кадрового моніторингу – ефективність діяльності об'єктів. Козловський В. змістом кадрового моніторингу визначає граничні стани кадрового ресурсу, вихід за які призведе до невиконання завдань, необґрунтованих затрат ресурсів та вироблення заходів з недопущення таких рівнів [194, с.161].

Перелічені види не є вичерпним списком.

У систему державного управління моніторинг прийшов із бізнес-управління, де він активно використовується. Там прийнято, що для підвищення оперативності планування необхідно вести постійний моніторинг і прогноз як змін у потребі в персоналі, так і показників працівників. Основне завдання такого моніторингу – виявлення проблемних груп працівників, за якими-небудь умовами, які не відповідають існуючим або планованим вимогам, що дозволяє вирішувати питання кадрового планування більш «адресно» [3, с.127].

Останні тенденції запровадження та використання моніторингу в органах державної влади свідчать про наближення до моніторингу людських ресурсів, який використовується в бізнес-управлінні. Тобто моніторинг людських ресурсів запроваджується не тільки для контролю за формальними показниками та виконання статистики, а й для оцінки ефективності діяльності персоналу державної служби [195, с.287].

На сьогодні, наприклад, напрямки моніторингу людських ресурсів мають враховувати особливості сучасних процесів реформування системи державного управління України (табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

Напрямки моніторингу людських ресурсів

Кадрові процеси	Оцінювані параметри	Особливості сучасних процесів управління людськими ресурсами системи державного управління
Визначення потреб у персоналі	Методи розрахунку необхідності чисельності персоналу за категоріями державних службовців, їх оперативність і обґрунтування	Діє принцип мінімізації чисельності і затрат на персонал системи державного управління
Призначення і звільнення персоналу	Процедури відбору за ключовими посадами (введення конкурсу на посаду голів державних адміністрацій).	Прийом нових працівників у систему державного управління, як правило, обмежено або призупинено
Використання персоналу	Показники контролю роботи персоналу. Методи оцінювання персоналу	Використання результатів оцінювання для виявлення можливих кандидатів на звільнення
Розвиток персоналу	Прийнята система навчання, підвищення кваліфікації державних службовців, система просування за результатами оцінювання	Обмеження використання прийнятих раніше форм навчання. Нові можливості просування для ряду працівників у зв'язку із структурними змінами
Мотивація персоналу	Структура доходів працівників, наявність неефективних виплат. Система оплати праці. Соціальні програми	Додаткові грошові виплати і соціальні заходи обмежені
Правове та інформаційне забезпечення	Дотримання законодавчих норм у сфері праці. Механізм інформаційної підтримки перетворень	Пов'язано зі всіма кадровими процесами, є одним із критеріїв їх реалізації

Пашко Л.А. наголошує, що сучасний підхід до оцінювання людських ресурсів вимагає обов'язкового осмислення таких елементів: розуміння керівником як суб'єктом управління соціально-психологічної сутності оцінювальної процедури як управлінської діяльності; усвідомлення як оцінюваним, так і оцінювачем сучасної філософії оцінювання професійної діяльності; визначення взаємних очікувань обома учасниками оцінювальної взаємодії; використання результатів оцінювання для подальшого професійного розвитку не лише оцінюваного службовця, а й керівника-оцінювача;

застосування обома учасниками оцінювального процесу елементів інтерактивної взаємодії [171, с.28].

У цьому контексті проблемами, які вирішує моніторинг людських ресурсів є:

1. Втрата робочого часу (відслідковування того, як службовці використовують робочий час і як багато часу втрачають через непродуктивну діяльність).

2. Порушення дисципліни (відслідковування того, як вчасно службовці приходять на роботу або йдуть з роботи).

3. Перевантаженість персоналу (відслідковування завантаження службовців завданнями: хто працює майже без відпочинку, а хто в той же час байдикує із-за недостатньої кількості задач).

Моніторинг людських ресурсів включає в себе: аналіз кадрового складу державних службовців за категоріями, групами посад, освітою, віком, статтю та стажем державної служби; аналіз динаміки зміни штатної чисельності в органах державної влади, її особливостей; аналіз укомплектованості штатів і причин наявності вакантних посад державної служби в органах державної влади та складання прогнозних планів відбору, ротації і руху кадрів.

Таблиця 2.3.

Зміст процесів моніторингу людських ресурсів

Процеси роботи з персоналом	Зміст моніторингу
Планування	оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у кадрах; оцінка діяльності з точки зору відповідності цілям, перспективам розвитку організації
Набір персоналу	оцінка перспектив внутрішніх і зовнішніх джерел комплектування кадрів з точки зору актуальної ситуації і стратегії розвитку організації; оцінка адекватності передбачених до використання методів набору з точки зору вимог до персоналу, кадрової стратегії і тактики організації
Відбір персоналу	оцінка результативності оцінних процедур; аналіз змін кадрового потенціалу
Стимулювання	оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності організації; визначення ефективної системи винагород

Процеси роботи з персоналом	Зміст моніторингу
Адаптація персоналу	оцінка ефективності методів адаптації персоналу; формування поля проблем, які виникають в період адаптації
Навчання персоналу	оцінка програм з точки зору ефективності навчання, практичної орієнтованості, формування мотивації до праці, створення соціально-психологічного клімату в організації в робочих групах; розробка та апробація альтернативних програм
Оцінка діяльності	оцінка результативності методик оцінки, адаптація ефективних методик оцінки
Підвищення, пониження, переведення на іншу посаду, звільнення	оцінка ефективності функції моніторингу кадрового забезпечення, адаптація комп'ютерних методів моніторингу; оцінка результативності методів планування кар'єри; оцінка адекватності програм розвитку персоналу цілям, стратегії стану розвитку організації

Різні організації мають різні очікування щодо людських ресурсів (персоналу), але самому персоналу важко адаптувати та визначити напрямок власних змін. Цьому існує вагома причина, так як персонал залишається значним чином внутрішньо орієнтованим і демонструє граничне підвищення власної ефективності.

Трансформація людських ресурсів означає масову реструктуризацію відділів управління людськими ресурсами, які відбулися протягом десятиліття після 1995 року. До цього співробітники відділів кадрів, як правило, розглядалися як адміністратори, а не як ті, хто повинен активно залучатися до рівня стратегічних дискусій. Персонал кадрової служби бачив себе професіоналами в галузі кар'єрного росту. На сьогодні їхня функція змінюється.

Отже, трансформація людських ресурсів - це процес кардинального переосмислення функції управління людськими ресурсами в організації.

Варто зазначити, що трансформація управління людськими ресурсами пов'язана, перш за все, зі зміною концептуальних підходів як таких: економічного, органічного та гуманістичного.

Економічний підхід дав початок концепції використання трудових ресурсів. У межах цього підходу провідне місце займала технічна, а не управлінська підготовка людей в організації. На початку ХХ ст. пріоритет

надавався не людині як особистості, а функціям, які вона виконувала - праці, яка вимірювалася витратами робочого часу і заробітною платою.

У межах органічної парадигми послідовно склалися інші концепції управління персоналом, в тому числі концепція управління людськими ресурсами. Основою концепції управління персоналом, що розвинулася з 30-х років, стало положення про формальну роль людини - посаду. Управління людиною здійснювалося через адміністративні механізми - принципи, методи, повноваження, функції.

У межах гуманістичної концепції управління людськими ресурсами людина стала розглядати не як посада (елемент структури), а як не відновлюваний ресурс. У кінці ХХ ст., з розвитком соціальних та гуманітарних аспектів в управлінні, сформувалася система управління людиною, де люди є головним ресурсом і соціальною цінністю організації.

Управління людськими ресурсами часто стикається з суперечливими очікуваннями від різних груп в організації - керівників організації, начальників структурних підрозділів, представників профспілок, клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, інвесторів та працівників. Немає єдиних підходів до трансформації людських ресурсів. Але існують певні загальні заходи:

- зосередження на консалтингу та продуктивності - коли професіонали з управління людськими ресурсами допомагають керівництву вирішувати проблеми персоналу організації;

- зосередження на етиці, коли вибудовується етична інфраструктура організації;

- зосередження на управлінні талантами (деякі експерти прогнозують, що це майбутнє управління людськими ресурсами);

- зосередження на розвитку організації (організаційному розвитку) та управлінні змінами.

Трансформація людських ресурсів перш за все була спрямована на більш ефективні дії з управління людськими ресурсами через стандартизацію процесів (наприклад, нарахування заробітної плати, управління кадрами та ін.), використання сучасних технологій, а також впровадження ефективної моделі

надання послуг. Наступне покоління управлінців людськими ресурсами пов'язували трансформацію людських ресурсів з корпоративною стратегією та організаційними (корпоративними) цінностями через служби управління людськими ресурсами, які відповідають за актуальні стратегічні завдання організації.

Сучасні західні дослідження показують, що людські ресурси мають три основні сфери уваги:

1. Забезпечення традиційних послуг з управління людськими ресурсами «від найму до виходу на пенсію». Рівень професіоналізму людських ресурсів впливає на ефективність цих послуг.

2. Ведення документації. Діяльність людських ресурсів завжди є формальним процесом.

3. Партнерство. Лінійне партнерство та стратегічне партнерство існують вже багато років.

Формування стратегічного людського капіталу вимагає посиленої уваги. Стратегія управління людськими ресурсами передбачає:

- управління талантами;
- розвиток лідерства;
- управління змінами ;
- стратегічне планування робочої сили ;
- об'єднання та скорочення;
- нові послуги;
- регулювання та управління;
- глобальну мобільність та безпеку;
- управління проектами та програмами.

Аналіз сильних сторін управління людськими ресурсами показує узгодження з такими сферами уваги:

- навички;
- інтерв'ю та оцінка - типовий «психологічний» профіль людських ресурсів все ще дуже поширений ;
- функціональні послуги (послуги «від найму до виходу на пенсію»);

- ведення документації.

На сучасному етапі задля якості людських ресурсів необхідно надавати увагу таким сферам, які потребують свого розвитку:

- аналіз даних та звітність;
- організаційна оцінка;
- організаційний дизайн;
- аналіз витрат;
- вимірювання;
- між-функціональні навички;
- фінансова орієнтація;
- обізнаність з технологій;
- вплив соціальних мереж.

Автори книги «Трансформація людських ресурсів» [196] надають таку модель трансформації людських ресурсів, яка складається з чотирьох фаз [196, с.10-11]:

- фаза 1 - визначення причин трансформації (чому відбувається трансформація?), так як перетворення людських ресурсів відбувається після чіткого обґрунтування причин трансформації (організаційні зміни та як результат - відповідні заходи);

- фаза 2 - визначення результатів (якими є наслідки трансформації?). Цей етап роз'яснює очікувані результати трансформації: що має статися після відповідних заходів з трансформації людських ресурсів;

- фаза 3 - зміни людських ресурсів (як здійснюється трансформація людських ресурсів?), а саме персональні перетворення - зміни у кадровій стратегії органу та його структурних підрозділів, діяльності персоналу та самих службовців;

- фаза 4 - управлінські дії (як діє управління щодо трансформації людських ресурсів?), а саме - визначення тих, хто бере участь у визначенні та здійсненні перетворень.

Поняття «моніторинг якісної трансформації людських ресурсів» в системі управління організаційним розвитком органу публічної влади є рідко уживаним

у порівнянні з такими поняттями як-от «моніторинг людських ресурсів», «оцінка/оцінювання/аудит людських ресурсів».

Моніторинг якісної трансформації людських ресурсів- відслідковування змін у професійній діяльності персоналу органів управління щодо: кваліфікаційних вимог, професійної адаптації, професійної підготовки, професіоналізму, контролю за процесом і результатами.

Говорячи про якісну трансформацію людських ресурсів системи державного управління, не можна не сказати, що вона має два напрямки: кількісний і якісний. Кількісні зміни пов'язані з темпами розвитку людського ресурсу в цілому або окремих його компонентів. Кількісними показниками стану людського ресурсу органів державного управління і місцевого самоврядування служать статистичні показники чисельності, укомплектованості органів, соціально-демографічного складу, віку службовців. Якісні зміни означають вдосконалення здатності службовців до праці, розширення можливостей для їх просування кар'єрними сходами, поліпшення умов праці. З метою оцінки наявного людського ресурсу може бути використана система його моніторингу [197]. Систематичний збір інформації про хід робіт (в рамках моніторингу) – свого роду «сканування» ситуації – проводиться як рутинна процедура, призначена, головним чином, для того, щоб вчасно виявляти відхилення від накреслених планів [198, с.53].

Вибір критеріїв моніторингу впливає зі сфер його застосування та методів моніторингу [157, с.29-30]. Для такої сфери моніторингу як якісна трансформація людських ресурсів необхідно використовувати критерій, який визначається як адекватність кадрової стратегії до стратегії відповідного органу. У цьому випадку набір аналітичних критеріїв повинен включати принципи формулювання стратегії персоналу, які можуть включати в себе:

- класифікацію задач і функцій персоналу,
- формування організаційних посад з виконання кадрових функцій,
- групування організаційних посад з виконання кадрових функцій,
- формування функціональних і ієрархічних залежностей в сфері управління персоналом,

- розподіл повноважень з прийняття рішень, що стосуються управління персоналом,

- формалізацію побудови системи управління персоналом.

Моніторинг людських ресурсів вимагає застосування ряду критеріїв оцінки, які включають, серед іншого: компетенції співробітників, мотивацію співробітників, ефективність діяльності співробітників, витрати на оплату праці, чисельність працівників за окремими категоріями зайнятості, а також обсяг найму, пересувань (ротації) і звільнень.

Саме управління людськими ресурсами вимагає найбільш розвиненого набору критеріїв моніторингу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Критерії оцінки в ході моніторингу системи управління людськими ресурсами

Функції моніторингу в управлінні людськими ресурсами	Запропоновані критерії оцінки
Планування персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - повнота планів - адекватність планів - обґрунтованість планів - техніко-економічне обґрунтування планів
Найм персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - достовірність документації щодо вимог посади - джерела набору - тип набору - методи найму - моделі відбору - техніка відбору - принципи введення в роботу
Скорочення	<ul style="list-style-type: none"> - переглянута стратегія організації - нова кадрова стратегія (з огляду на найняті нові кадри) - програма пере-набору - програма здійснення пере-набору - модель втручання
Оцінювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - цілі оцінки - функції оцінки - оцінка суб'єкта - оцінка об'єкта - критерії оцінки - методи оцінки - частота оцінки - принципи оцінки - помилки сприйняття - корисність результатів оцінки - якість прийнятих кадрових рішень

Функції моніторингу в управлінні людськими ресурсами	Запропоновані критерії оцінки
Винагорода співробітників	<ul style="list-style-type: none"> - функції винагороди - принципи надання винагороди - співвідношення винагороди з цілями органу - різноманітність винагороди - ефективність винагороди - конкурентоспроможність винагороди
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - кадрова стратегія розвитку персоналу - інструменти розвитку персоналу - вибір методів навчання - потреби в навчанні - плани підготовки - курси з підготовки - результати підготовки - планування кар'єри - реалізація програм професійної кар'єри

1. Планування персоналу включає в себе планування основних підсистем управління персоналом і планування стану і структури зайнятості. Планування підсистеми управління персоналом означає підготовку планів щодо: системи залучення та звільнення співробітників, системи оцінки співробітників, системи винагороди персоналу, системи розвитку персоналу. Планування стану і структури зайнятості містить планування потреб персоналу, планування кадрових призначень. Основні критерії оцінки цієї сфери включають в себе: повноту планів, адекватність планів, обґрунтованість планів і техніко-економічне обґрунтування планів.

2. Найм персоналу може бути визначений як сукупність цілеспрямованих і скоординованих заходів, пов'язаних з призначенням на посади людей з бажаною професійною кваліфікацією та ментальними характеристиками. Критерії оцінки в даному випадку повинні застосовуватися до конкретних етапів процесу найму. Найбільш важливими критеріями є: достовірність документації щодо вимог посади, джерела набору, тип набору, методи найму, моделі відбору, техніка відбору, принципи введення в роботу [199, с.24].

3. Ще однією функцією процесу управління людськими ресурсами з урахуванням оцінки в рамках моніторингу є скорочення персоналу. У разі індивідуальних звільнень, критерії оцінки відносяться до відповідних коригувальних дій. У разі звільнення в результаті надлишку персоналу в

зв'язку з організаційними змінами або реструктуризацією, критерії оцінки повинні включати принципи проведення процесу пере-набору. Найбільш важливі принципи включають в себе: переглянуту стратегію організації, нову кадрову стратегію (з огляду на найняті нові кадри), програму пере-набору, програму здійснення пере-набору, модель втручання.

4. Моніторинг співробітників повинен включати критерії, які стосуються конкретних елементів системи оцінювання. Таким чином, моніторинг охоплює: цілі та функції оцінювання, суб'єктів, об'єкти оцінювання, вибір методів оцінювання, частоту оцінювання. В процесі моніторингу об'єктом оцінювання повинні бути: принципи оцінювання (методичність, буденність, гнучкість, відкритість, простота), помилки сприйняття, корисність результатів оцінювання для відповідних кадрових рішень і якість цих рішень.

5. Винагорода працівникам, як об'єкт моніторингу, вимагає застосування таких критеріїв: функції винагороди, принципи надання винагороди, співвідношення винагороди з цілями органу, різноманітність винагороди, ефективність винагороди, конкурентоспроможність винагороди.

6. Розвиток персоналу. Під ним розуміються як кількісні так і якісні зміни в соціальній системі органу управління, які ведуть до підвищення ефективності діяльності, надання адміністративних послуг. Моніторинг цієї галузі вимагає застосування таких критеріїв: кадрова стратегія розвитку персоналу, інструменти розвитку персоналу, вибір методів навчання, потреби в навчанні, плани підготовки, курси з підготовки, результати підготовки, планування кар'єри, реалізація програм професійної кар'єри. Об'єктом моніторингу в механізмі кадрового забезпечення державного управління має бути процес підготовки службовців.

Свідченням наслідків глибинної трансформації людських ресурсів є ряд таких тенденцій.

1. Зміна необхідних (таких, що вимагаються) навичок працівників. На сьогодні стійка конкурентна перевага залежить не тільки від того, наскільки цінними і/чи рідкісними є знання, вміння, навички і досвід людини, але і від здібностей людських ресурсів виявляти і трансформувати внутрішні

(внутрішньо-організаційні) знання і процеси, випереджаючи інші організації [200]. В стратегічній перспективі ключовими навичками сучасних працівників стануть адаптивність, націленість на саморозвиток, навички вирішення нестандартних завдань, підприємницькі, цифрові, комунікативні та міжособистісні навички, вміння працювати в команді та ін. Разом із тим динамічність внутрішніх організаційних перетворень обумовлює необхідність постійного перегляду функціональних навичок співробітників внаслідок швидкого оновлення організаційних структур, процесів, технологій та методів роботи.

2. Визначення ролі працівника як суб'єкта власного розвитку в інтересах організації. на сьогодні відбувається трансформація від накопичення знань «всередині» працівника до їх трансляції «ззовні» у вигляді нових моделей індивідуальної поведінки, що узгоджуються з характером та темпами організаційних змін. Це вимагає залучення особистісних механізмів саморозвитку, що забезпечують само-ініційований безперервний інтелектуальний розвиток, перетворення та застосування знань та навиків працівника. На сьогодні необхідними є використання нових методів активізації мислення, командної роботи, творчого пошуку, надання можливостей для самостійних досліджень, залучення експертів у різні сфери знань і практик тощо.

3. Перехід від індивідуально орієнтованого до особистісно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Індивідуально орієнтований розвиток - виявлення потреб у навчанні та розвитку конкретного працівника на конкретній (що обіймається або перспективній) посаді. Особистісно-орієнтований розвиток - виявлення унікального особистісного потенціалу, який не завжди може проявлятися в повсякденній діяльності співробітника, але при наявності можливостей саморозвитку здатний само-забезпечувати його потребу в тих чи інших знаннях, самостійно вдосконалювати наявні навички, знання та технології роботи. Актуалізуються завдання виявлення та реалізації можливостей кожного працівника, виконання нових завдань з підвищеною складністю та відповідальністю, робота над власним проектом, які дозволяють

виявити найбільш відповідні його потенціалу напрямки професійного та особистісного розвитку.

4. Перехід організацій від формальних систем навчання до побудови «екосистеми» розвитку, що забезпечує доступність знань у момент виникнення потреб у них, надаючи широкі можливості для всіх співробітників. Можна стверджувати, що наступним етапом трансформації організаційного навчання стане програмне забезпечення, що створює самонавідну систему цифрового навчання співробітників, коли кожен з них зможе керувати своїм особистим зростанням і розвитком [201].

5. Критичний перегляд ролі та функцій служби управління персоналом в сфері розвитку людських ресурсів.

На сьогодні у світі частка штатних спеціалістів з навчання та розвитку людських ресурсів радикально скорочується (до 80%), тоді як обсяги навчання зросли більше, ніж будь-коли раніше; основна частина навчальних програм розробляється зовнішніми постачальниками контенту; функції навчання реалізуються безпосередньо в структурних підрозділах з використанням різноманітних форм і способів навчання, включаючи, наприклад, платформи для обміну досвідом і знаннями, навчання на основі віртуальної реальності та ін. [202]. У цих умовах служби управління людськими ресурсами повинні активно сприяти формуванню ефективних процесів навчання та розвитку персоналу.

Зазначені процеси розкривають суттєві ознаки трансформації людських ресурсів в особливий вид діяльності організації з розвитку широкого спектру можливостей кожного співробітника шляхом активізації особистісних механізмів саморозвитку.

Це слугує основою вибудовування моделі якісної трансформації людських ресурсів організації, включаючи:

- стратегію розвитку персоналу на всіх рівнях організації (всіх структурних підрозділів),
- культуру професійного навчання,
- особистісно-орієнтовані практики,

- сприяння саморозвитку та самореалізації співробітників.

Визначені складові моделі забезпечують розвиток творчого мислення персоналу організації шляхом позбавлення від особистих та організаційних бар'єрів, що підтримують управлінські підходи, створення адекватного середовища, прагнення донести до всіх розуміння процесу та забезпечення всім людям можливості навчитися думати по-іншому» [203, с.128].

Як результат, на нашу думку, першочерговими завданнями трансформації людських ресурсів повинні стати:

- прийняття нових принципів, що відображають нову роль людських ресурсів в контексті трансформації ролі працівника як такого - від пасивного учасника до суб'єкта організаційних змін;

- формування теоретичних основ трансформації людських ресурсів, що консолідує існуючі концепції в руслі нової парадигми управління людськими ресурсами, організаційної поведінки, психології, андрагогіки та інших соціальних та поведінкових наук;

- розробка нових моделей трансформації людських ресурсів, що враховують набуті зміни в практиці навчання та розвитку персоналу.

Висновки до розділу 2

На сьогодні різними вітчизняними та зарубіжними органами та організаціями опрацьовані численні методи моніторингу працівників, серед яких можна виділити два основних - метод визначення очікувань та метод оцінки продуктивності. Метод визначення очікувань передбачає такі дії: чітке визначення політики компанії, знання співробітниками політики компанії, точне дотримання дисциплінарних рекомендацій, реалізація врівноваженої політики. Метод оцінки продуктивності передбачає такі дії: незаплановані перевірки співробітників, прохання пояснити те, над чим співробітник працює, документування співробітниками своєї роботи, оцінка роботи в прогресі, запити до інших щодо взаємодії співробітника.

Ефективність управлінської діяльності аналізується за показниками, що умовно поділяються на два блоки. До першого блоку входять показники, що

належать до економічної галузі і стосуються економічних параметрів діяльності організаційних структур системи державного управління, зокрема показники якості, рентабельності, енергоємності тощо. Другий блок містить показники, що є відображенням суб'єктивних особливостей діяльності людей у державних установах та організаціях – організаційної та комунікативної структур управління, соціально-психологічних особливостей соціальних груп та колективів, індивідуальних особистісних особливостей суб'єктів управління тощо. Для здійснення моніторингу і детального аналізу тих чи інших кадрових процесів доцільно вводити певну сукупність показників – конкретних взаємопов'язаних вимірювачів, кількісних і якісних характеристик, які дозволяють системно, достовірно і з достатньою впевненістю оцінювати реальний, прогнозований або програмований їхній стан.

Основою моніторингу органу державної влади, на нашу думку, є моніторинг не тільки існуючої ситуації щодо персоналу, а й щодо його якісної трансформації (розвитку). Моніторинг якісної трансформації людських ресурсів – відслідковування змін у професійній діяльності персоналу органів управління щодо: кваліфікаційних вимог, професійної адаптації, професійної підготовки, професіоналізму, контролю за процесом і результатами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОНІТОРИНГУ ЯКІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТОМ

3.1. Концептуальна модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком

Управління організаційним розвитком в органі публічної влади передбачає безліч підсистем, серед яких якісна трансформація людських ресурсів є ключовою.

Головною метою досягнення якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади є накопичення (нагромадження), а головне збереження людських ресурсів, проведення в життя стратегій, що спонукають людей удосконалювати свої навички й уміння протягом усього життя за допомогою безперервного навчання й підвищення рівня професійної компетентності.

Серед принципів, що відрізняють оновлений підхід до розвитку людських ресурсів у сучасних умовах, варто віднести: а) трактування людей як ціннісного ресурсу, що потребує постійного розвитку, а значить – якісної трансформації; б) стратегічну орієнтацію, що виражається у поєднанні цілей і політики у сфері управління людськими ресурсами; в) створення необхідних умов (якісного трудового життя та якості життя людини взагалі) задля забезпечення постійного розвитку людини у будь-якому віці.

З огляду на вище викладене можна зазначити таке. Під розвитком людських ресурсів розуміється процес цілеспрямованого постійного кількісного і якісного накопичення і примноження якостей людей, що при відповідній мотивації та умовах можуть бути реалізовані задля особистого і суспільного прогресу. У цьому визначенні присутні змістовні процесна і ресурсна складові системної якісної трансформації управління розвитком

людських ресурсів. Характеристиками процесної складової виступають цільова спрямованість, безперервність процесу накопичення та збагачення якостей людей, мотивація та створення умов для реалізації накопичених ресурсів. Ресурсна складова полягає у якісних і кількісних характеристиках людських ресурсів, що мають накопичуватися і примножуватися згідно визначеній меті особистості та суспільства. За таких умов і відбувається якісна трансформація людських ресурсів.

Базові основи формування нової парадигми й концепції системної трансформації управління людськими ресурсами мають виходити з того, що сучасне постіндустріальне суспільство, його розвиток, пов'язані із процесами інформатизації громадського життя, інноваційністю й націленістю на загальну якість розвитку людини. Структура концепції системної трансформації управління людськими ресурсами в управлінні розвитком людських ресурсів повинна бути охарактеризована із позиції охоплення рівнів загальної системи, її змісту, цілей, принципів і підходів до реалізації управлінської діяльності. При цьому характерною ознакою принципів, що використовуються є інноваційність, що поєднується з комплексністю, системністю й процесністю, а основний підхід, реалізований при суцільному управлінні розвитком людських ресурсів, — стратегічний.

Будь-який процес перетворення включає, як відомо, насамперед, об'єкт, який необхідно перетворити, суб'єкт, що здійснює ці перетворення, і спосіб, за допомогою якого перетворення здійснюється.

Сутність і значення інноваційних процесів розкривається, реалізується через систему їхніх функцій. Згідно із цим головною, загальною, цільовою функцією управління розвитком людських ресурсів як інноваційного процесу є цілеспрямована якісна зміна об'єкта (людських ресурсів) суб'єктом. Особливі функції характеризують особливості впливу інноваційних процесів у рамках управління людськими ресурсами на соціально-економічний розвиток суспільства на макро- та мезорівнях. Одиничний рівень припускає розгляд функцій певного окремого інноваційного процесу управління людськими ресурсами на мікрорівні. Вважаємо за необхідне виділити деякі універсальні

риси (принципи), що відрізняють оновлений підхід до розвитку людських ресурсів у сучасних умовах. До них належить: а) трактування людей як цінного ресурсу суспільного виробництва, що потребує перманентного розвитку; б) стратегічна орієнтація, що виражається в поєднанні цілей і політики у сфері управління людськими ресурсами на макро-, мезо- і мікрорівнях; в) створення необхідних умов (якості трудового життя й якості життя людини взагалі) задля забезпечення постійного розвитку людини у будь-якому віці.

Під розвитком людських ресурсів розуміється процес цілеспрямованого перманентного кількісного і якісного накопичення і примноження якостей людей, що при відповідній мотивації та умовах можуть бути реалізовані задля особистого і суспільного прогресу. У цьому визначенні, на відміну від інших, присутні змістовні процесна і ресурсна складові системної трансформації управління розвитком людських ресурсів. Процесна складова управління людськими ресурсами являє собою діяльність, пов'язану з управлінням міжсистемними відносинами на різних рівнях народногосподарської системи, що виникають у процесі формування, розподілу, використання і розвитку трудового потенціалу. Ресурсна складова полягає у якісних і кількісних характеристиках людських ресурсів, що мають накопичуватися і примножуватися згідно визначеній меті особистості та суспільства. Людський ресурс, що капіталізується, становить економічну сутність суспільства і є системо-утворювальною основою розвитку нової економіки — економіки знань. В основі останньої лежать знання і їх інформаційне забезпечення, тому що саме вони у все більшому ступені збільшують додану вартість створюваного валового продукту й національного багатства в цілому. Для оновлення підходів до вивчення й розвитку людських ресурсів вважаємо за доцільне:

- сформувати модель баготорівневої системи управління розвитком людських ресурсів, яка б забезпечила системний підхід до вирішення цієї проблеми;
- створити модель моніторингу показників розвитку людських ресурсів з урахуванням відповідних рівнів суспільного виробництва;

– розробити і впровадити відповідні моделі прогнозування розвитку людських ресурсів на макро-, мезо- і макрорівні.

Проблема ефективності системи державного управління потребує розробки методики і проведення моніторингу. Етапи проведення методики та їх характеристики надано у табл.3.1.

Таблиця 3.1.

Методика моніторингу органу державної влади

Назва етапу методики	Характеристика етапу методики
Мета: загальна мета: конкретна мета (ціль)	У даному розділі методики проводиться характеристика загальної мети моніторингу органу (моніторинг особистісного складу персоналу, діяльності персоналу тощо). Загальна мета може бути віддалена у часі. Конкретна мета повинна бути пов'язана з безпосередньо виявленою невідповідністю. Конкретна мета – це те, що потрібно зробити у визначені терміни, чітко виміряти, обрахувати, опрацювати, дослідити. Для досягнення кожної конкретної мети, можливо потрібно буде вирішувати одне або декілька послідовних або одночасно вирішуваних завдань. Конкретні цілі рекомендується нумерувати, наприклад “мета 1”, “мета 2” тощо.
1. Завдання моніторингу	Для досягнення конкретних цілей на даному етапі формуються завдання, які необхідно вирішувати. Завдання пов'язані з цілями також нумеруються. Наприклад: завдання до мети 1: завдання 1.1, завдання 1.2, завдання 1.3 і т.д.; до мети 2: завдання 2.1, завдання 2.2 і т.д. Завдання необхідно формувати чітко, тому, що на їх основі формується план-програма моніторингу, плануються конкретні заходи і необхідні ресурси
2. Заходи	Для вирішення кожного завдання можливо проведення декількох заходів. Тому заходи також повинні супроводжуватися нумерацією і відноситися до відповідних завдань, наприклад: захід 1.1.1. ... захід 2.1.2. ...
3. Ризики	Визначаються та прописуються ризики, пов'язані з факторами зовнішнього середовища, які не регулюються. Такі фактор потрібно передбачати та, по можливості планувати нейтралізацію їх негативного впливу
4. Робоча група з проведення моніторингу	Керівник робочої групи, виконавці. Тут можуть бути сформульовані спеціальні вимоги до фахівців робочої групи, наказом визначаються конкретні виконавці, керівник; визначаються повноваження та відповідальність керівника та членів робочої групи; виділяються ресурси та інше.
5. Строки моніторингу	Дата початку: _____; дата завершення: _____.
6. Локалізація процесу моніторингу	Зазначається місце проведення моніторингу, умови та інше. На цьому етапі також можливо визначення місця проведення моніторингу в залежності від мети, завдань і конкретних заходів
7. Статус моніторингу	Первинний (даний вид моніторингу проводиться вперше). Корекційний (даний об'єкт підпадав під моніторинг та процедури

Назва етапу методики	Характеристика етапу методики
	оцінювання, однак на черговому етапі оцінювання повторно виявлено невідповідність, можливо відмінний від попереднього): етап №1 (зазначається, який етап колекційного моніторингу має місце); етап №2. Цей розділ методики заповнюється, коли моніторинг здійснюється в декілька етапів, якщо досягнутий на попередньому етапі позитивний результат не задовольняє вимоги та норми
8. Характеристика попереднього етапу моніторингу	При наявності попереднього етапу моніторингу в даному розділі проводиться його коротка характеристика, описуються невідповідності що мали місце
9. Рішення, прийняті на попередньому етапі моніторингу	Приводяться основні результати попередніх досліджень, прийняті коригуючі дії, основні відомості зі звіту попереднього етапу, рекомендації
10. Об'єкт і предмет моніторингу	За кожним завданням визначається об'єкт і предмет моніторингу, приводяться їх характеристики, особливості. Повідомляються зміни об'єкта і предмета моніторингу у порівнянні з попереднім етапом
11. Показники (критерії, норми)	Описуються сформовані критерії (норми) моніторингу, правила їх обрахування або використання і т.ін.
12. Цільові групи	Опис особливостей цільових груп – важлива частина методики моніторингу. При цьому вказуються конкретні вимоги до складу, кількості, приводяться професійні, соціальні та інші обмеження. Від вірності виконання даного розділу методики залежить чистота проведеного моніторингу і адекватність висновків
13. Методи моніторингу	Приводяться конкретні рекомендовані методи моніторингу, аналізу і оцінювання. Вони також можуть бути пов'язані із завданнями і заходами: наприклад, за завданням 2.1.1 (або конкретним заходом завдання) і т.ін.
14. Методи збору, обробки і зберігання інформації	Аналогічно п. 12 зазначаються методи збору, обробки і зберігання інформації в цілому або за завданнями і конкретними заходами. При необхідності задаються вимоги до бази даних
15. Інструменти моніторингу	Інструментами моніторингу можуть бути анкети, опитувальні листи, спеціальні таблиці, програмні продукти, необхідне обладнання. Інструменти можуть зазначатися в цілому, за окремими завданнями або конкретними заходами
16. Ресурси моніторингу	У розділі повинен бути опис усіх необхідних ресурсів для досягнення поставлених у даній методиці цілей та вирішенню конкретних завдань. Ресурси також можуть відноситися до конкретних завдань або заходів
17. План-графік (календарний план) реалізації моніторингу	На основі сформованих та заповнених таблиць методики моніторингу складається план-графік реалізації процесу моніторингу із зазначенням послідовності виконання завдань, заходів, встановленням часових обмежень. У плані-графіку можуть бути зазначені необхідні ресурси. Основні розділи плану-графіка: мета (глобальна, конкретна); завдання; заходи; терміни виконання; ресурси; показники кадрового моніторингу; формат представлення інформації; відповідальний виконавець (виконавці); ризики, які можуть заважати виконанню плану-графіка, інше
18. Звіт	Формуються вимоги до звіту, його структури, визначається

Назва етапу методики	Характеристика етапу методики
	формат та рівень деталізації, форми представлення інформації, рекомендації. Визначається перелік посадових осіб, яким надається інформація про результати моніторингу персоналу. У вимогах до звіту повинно бути описано, для якої категорії персоналу підготовлена необхідна інформація і яка конкретно
19. Бюджет моніторингу	У даному розділі при необхідності розроблюється інтегральний бюджет моніторингу, можливо за окремими завданнями або заходами

Моніторингова методика передбачає проведення комплексних досліджень з періодичністю від одного до трьох років, в яких використовуються методи масового опитування (як правило, державних службовців) і експертного опитування (критерії відбору експертів визначаються в залежності від конкретних цілей і завдань дослідження). У проміжках між комплексними дослідженнями проводяться цільові дослідження методом експертного опитування, що дозволяє точніше визначити необхідність включення в структуру моніторингу тих чи інших тематичних блоків.

Важливо відмітити, що всі етапи методики моніторингу пов'язані між собою і цей зв'язок повинен знайти відображення в окремих документах методики. Методика одночасно служить основою проведення моніторингу трансформації людських ресурсів органу публічної влади. Задля підвищення ефективності функціонування органу публічної влади та його організаційного розвитку, зазначені органи повинні реалізувати відповідну модель.

На сьогоднішній день визнається, що управління людськими ресурсами, а саме - оцінка або моніторинг людських ресурсів може включати досить різноманітний діапазон діяльності, процедур та професійних вимог. Фахівці з державного управління та менеджменту визнають, що задля цього необхідною є реалізація моделі моніторингу, яка б була добре структурованою та мала чіткі, стандартизовані процедури для успішного застосування в реальному режимі функціонування органу чи організації. Проте, більшість моделей є занадто складними і потребують консультантів для їх використання (деякі моделі є комплексними, інтегрованими в програми інформаційних технологій, а відтак - потребують часу та грошей для їхнього застосування).

Моделі моніторингу організаційного розвитку (які в західних практиках стають все більш релевантними та значущими), застосовуються активно в організаційному контексті. Зазначені моделі допомагають інтерпретації результатів задля практичного застосування в діяльності органів та організацій з метою прийняття відповідних рішень. Моделі моніторингу визначають напрямок покращання організаційних показників [204].

Основою для найбільш популярних моделей моніторингу є: класична теорія управління, управління за цілями, збалансована система показників, теорія організації, що навчається, загальне управління якістю (Total Quality Management). Кожна модель пропонує концептуальні перспективи для розуміння організаційного розвитку (трансформації організаційної структури та людських ресурсів).

Організаційна практика підтверджує, що у випадку з певним органом (організацією) та за відсутності конкретної моделі, яка в даний час застосовується для вимірювання відповідних трансформацій, загальна модель ефективності організації застосовує принципи та концепції організаційного розвитку (на основі принципу безперервного вдосконалення).

Модель моніторингу трансформації людських ресурсів включає в себе два основних аспекти: планування та виконання. Ті функції, які, в першу чергу, є аналітичними за своїм характером, формують аспект планування. Функцій розгортання (виконання) більше орієнтовані на дії, ніж плановані заходи, і вони, як правило, впливають зі стратегічного планування та аналітичної діяльності. Однак, як системні елементи, вони також можуть служити основою для розробки та аналізу подальшого планування діяльності.

Запропонована модель якісної трансформації людських ресурсів в органі публічної влади забезпечує алгоритм для організаційного аналізу на кожному з п'яти ключових елементів:

1. Стратегія – орієнтація органу на конкретні цілі (кількісні та якісні дані).
2. Виконання – діяльність щодо реалізації стратегії (цілей).
3. Системи – орган (організація) з точки зору процесу, структури тощо.

4. Розвиток – початкові та кінцеві дані трансформаційного процесу.

5. Культура – характер трансформацій органу (яких змін зазнає орган і його людські ресурси).

Система управління людськими ресурсами

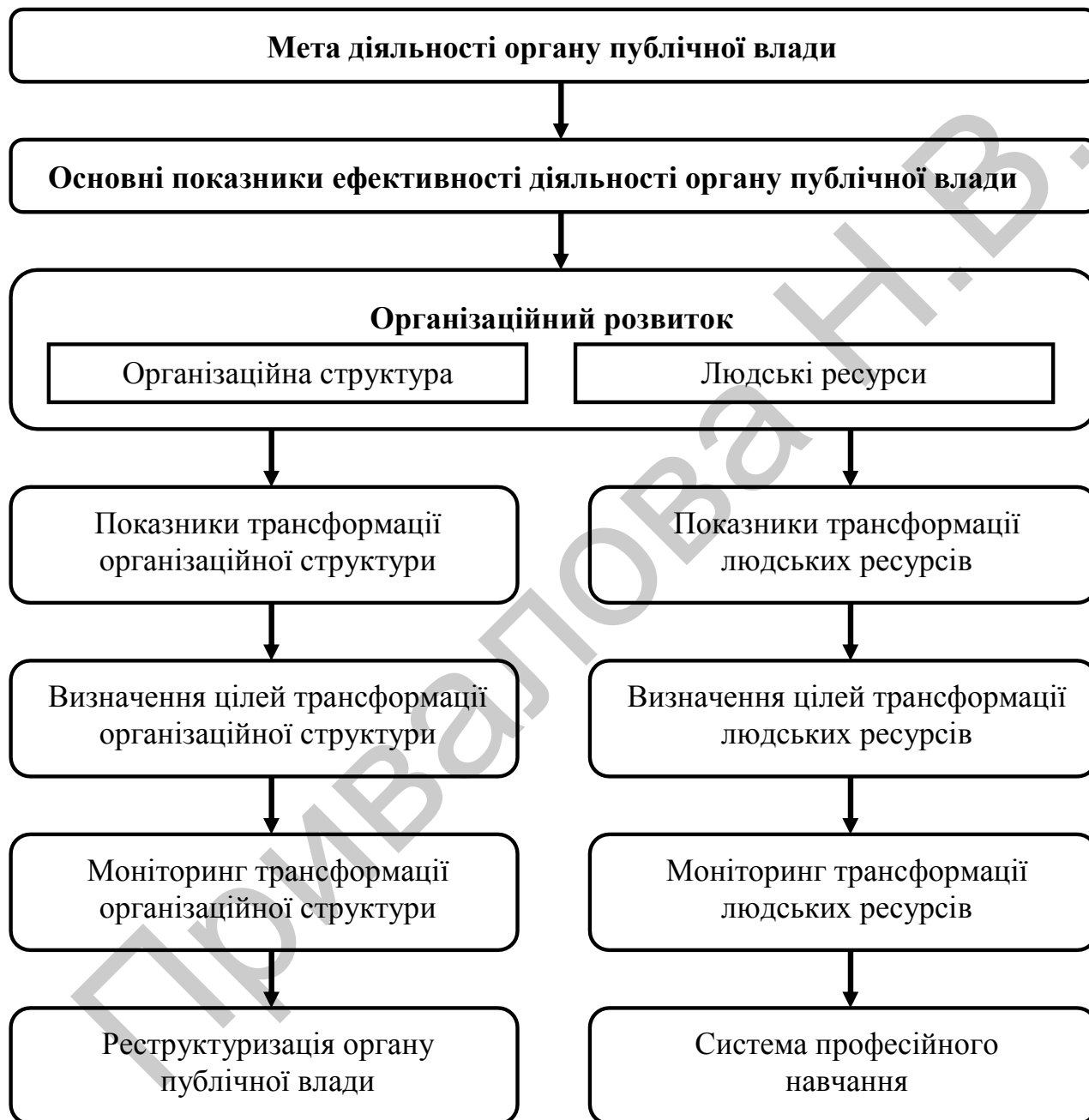


Рис. 3.1. Модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади

Враховується загальна тенденція підходу до організаційної діяльності з точки зору різних організаційних аспектів (задоволеність споживачів адміністративних послуг та зацікавлених сторін, ефективність людських

ресурсів, визначення основних показників ефективності, постійне вдосконалення показників діяльності, тощо) [205].

Модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади має на меті відобразити перехід від традиційних підходів до контролю в органах публічної влади, до більш широкої перспективи функції моніторингу в управлінні організаційним розвитком. Вона також спрямована на посилення управлінського акценту, інтеграцію різних аспектів управлінської діяльності з системою моніторингу.

Запропонована модель враховує три організаційні детермінанти: цілі, ресурси та результати.

На рис. 3.1. наведено загальний огляд запропонованої моделі. Розглянемо її.

1. Мета діяльності органу публічної влади. Органи публічної влади в Україні виступають владними інститутами політично організованого суспільства сучасного типу й об'єднують в одній системі як органи державної влади, так і органи місцевого самоврядування. Єдність системи органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні обумовлена їхніми соціальним призначенням і метою діяльності. Тому можна стверджувати, що це органи влади, які відображають єдність інтересів і волі народу, які вони покликані реалізувати. Повноваження, як мета діяльності органів публічної влади, забезпечується певним людським ресурсом і полягає у багатьох напрямках, а саме:

- у галузі економічного розвитку та обліку орган публічної влади забезпечує збалансований економічний і соціальний розвиток території, організує розробку проектів програм економічного і соціального розвитку відповідної території, забезпечує складання необхідних для управління економічним і соціальним розвитком території балансів фінансових і трудових ресурсів, грошових доходів і видатків;

- у галузі бюджету і фінансів – забезпечує виконання відповідних бюджетів, вирішує згідно з законодавством питання ціноутворення;

- у галузі управління комунальною власністю, розвитку місцевого господарства – здійснює управління майном, сприяє розвитку малого бізнесу, здійснює контроль за забудовою населених пунктів, реалізує державну політику у галузі сільського господарства;

- у галузі використання й охорони земель, інших природних ресурсів та охорони навколишнього природного середовища – здійснює державний контроль за охороною та використанням земель, додержанням земельного законодавства;

- у галузі соціального обслуговування населення – реалізує державну політику в галузі науки, освіти, культури, охорони здоров'я, соціального забезпечення тощо;

- у галузі забезпечення законності, прав і свобод громадян – забезпечує реалізацію законів України, постанов Верховної Ради України, указів та розпоряджень Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, захищає права, свободи і законні інтереси громадян;

- у галузі міжнародних та зовнішньоекономічних зв'язків – забезпечує реалізацію міжнародних зобов'язань України на відповідній території;

- у галузі оборонної роботи – забезпечує виконання законодавства про військовий обов'язок посадовими особами і громадянами, підприємствами, організаціями й установами.

2. Основні показники ефективності діяльності органу публічної влади. Суспільству, самій державі необхідні повні й достовірні знання того, яку користь дають витрати на управління, у чому полягають об'єктивізація управління, глибина і дієвість його впливу на керовані процеси. Тому важливим стає питання оцінювання результатів діяльності органів публічної влади. Оцінка результатів діяльності на основі збалансованої системи показників стала потужним інструментом колективного аналізу в процесі реалізації стратегічних цілей. Збалансована система показників дозволяє аналізувати основні стратегічні проблеми в декількох ключових аспектах: фінансова діяльність; відносини зі споживачами; організація внутрішніх адміністративних процесів; навчання і розвиток посадовців органу публічної

влади. Оцінка результатів діяльності на основі збалансованої системи показників має безліч переваг:

- процеси планування, контролю та доведення до відома посадовців стратегічних цілей та етапів їх реалізації стають більш прозорими; наявність як випереджаючих показників, що характеризують фактори успіху в майбутньому, так і показників за минулий час дозволяє проводити ретроспективний аналіз;

- підвищуються можливості ідентифікації та концентрації зусиль на відносинах із споживачами послуг і клієнтами завдяки наявності показників задоволеності споживачів, якісних показників;

- створюються додаткові можливості для досягнення ефективності внутрішніх адміністративних процесів і визначення умов вдосконалення організаційної структури та внутрішніх процесів, професійного розвитку посадовців органу публічної влади;

- наявність логічних і взаємопов'язаних критеріїв дозволяє диференціювати оплату посадових осіб органу публічної влади.

Головна перевага збалансованої системи показників полягає в тому, що вона дозволяє побачити чітко виражений причинно-наслідковий взаємозв'язок між усіма ключовими аспектами діяльності органів влади. При розробці показників результативності та ефективності діяльності важливим є дотримання взаємозв'язку системи планування, оцінки, оплати праці та орієнтація посадовців на досягнення планових показників. Система показників ефективності та результативності діяльності органів публічної влади включає такі групи:

- а) показники безпосереднього результату. У звітах про діяльність органів влади та структурних підрозділах вже міститься перелік певних результатів. Зміст результатів адміністративної діяльності визначається як питаннями компетенції, так і характером тих функцій, які виконуються органом публічної влади. У такому випадку показником безпосереднього результату для нього виступають кількість послуг у широкому розумінні, управлінські рішення у вигляді правових актів, програм. Показником безпосереднього результату

можуть стати число стандартизованих послуг, відхилення від заданих стандартів, число одержувачів стандартизованих послуг;

б) показники кінцевого ефекту. Показники ефекту характеризують зміни в об'єкті управління, характер впливу діяльності на цільову групу. Це дозволяє вказати на кінцевий ефект від діяльності органу публічної влади. Кінцевим ефектом для органу виступає зміна (або відсутність зміни) у стані функціонування об'єкту управління, цільових груп. В якості показників, що можуть свідчити про досягнення кінцевого соціального ефекту, виступають показники задоволеності споживача від наданої послуги або від діяльності владного органу;

в) показники безпосередніх процесів, які пов'язані з характером функціонування, адміністративними процесами, вимогами до них. Цей показник може формулюватися у вигляді частки операцій або процедур, відповідних стандартів або вимог, що пред'являються до роботи. Фактично ці показники не можна повністю віднести до показників результату, хоча вони і нерозривно пов'язані; якість адміністративних процесів лише в деякій мірі визначає досягнення результату. В якості показників безпосередніх процесів можуть бути виділені, наприклад, частка підготовлених документів, виконаних у визначений термін і без порушень, частка операцій, проведених у відповідності з регламентом (правильно і вчасно). Крім того, застосування системи оцінки ефективності підвищує прозорість. Прозорість сама по собі є досить цінною якістю. Нерідко через її відсутність і закритість діяльності органів публічної влади розвивається бюрократизм, увага приділяється непродуктивним процесам. У результаті буває не зовсім зрозуміло, яке відношення до основного процесу мають деякі види діяльності органу публічної влади і в чому полягає мета його існування. У цьому випадку визначення показників ефективності та результативності діяльності і виконання поставлених завдань можуть вести до підвищення прозорості і служити додатковим стимулом для запровадження інновацій. Впровадження процедури оцінки ефективності може істотно поліпшити якість внутрішньої політики та системи прийняття рішень в органах публічної влади. Важливо, що система

оцінювання ефективності діяльності пов'язана з системою оцінки персоналу та управлінням людськими ресурсами в органах публічної влади. Використовуючи систему оцінки ефективності для «самонавчання», управління компетенціями, орган публічної влади робить ще один крок у бік організаційного розвитку. При розробці та впровадженні елементів управління за результатами необхідний інтегрований підхід, важливим видається і аналіз ролі контекстів, взаємозв'язків, віддалених і варіативних наслідків застосування інноваційних технологій, що сприяє більш ефективному використанню в управлінській практиці інструментів управління за результатами. Зазначимо, що основні показники ефективності діяльності органу публічної влади характеризують різні аспекти організаційного розвитку органу публічної влади: стратегія підвищення ефективності діяльності органу публічної влади зрозуміла його персоналу; усі дії та заходи щодо розвитку і навчання служать досягненню цілей органу публічної влади; стратегії управління людськими ресурсами спрямовані на розширення можливостей їхнього розвитку; вимоги до знань і навичок чіткі і донесені до персоналу; чітко визначені індикатори ефективності управління; сформульовані чіткі критерії і механізми оцінки внеску службовців у підвищення ефективності органу публічної влади; ефективні програми навчання і професійного розвитку людських ресурсів; вдосконалений механізм управління людськими ресурсами, що носить систематичний характер. Ефективність органу може бути виражена показниками, які порівнюють результати з відповідними ресурсами, які використовувались в організаційних процесах (ефективність розглядається як рівень продуктивності, який описує процес, який використовує найнижчу кількість входів для створення найбільшої кількості виходів). Ефективність стосується використання всіх ресурсів, включаючи особистий час та енергію. Характеристика ефективності пов'язана з конвергенцією результатів з організаційними цілями (сформульована для всіх організаційних функцій, відділів, робочих груп тощо). Таким чином, ідеальна ситуація - співвідношення між отриманими результатами та конкретною метою. Зазначимо, що ефективність розглядається також як ступінь досягнення цілей та ступінь

вирішення цільової проблеми. Організаційні характеристики ефективності пов'язані з конкретною методологією управління людськими ресурсами. Показники ефективності використовуються для аналізу, оцінки та моніторингу якісної трансформації людських ресурсів. Кожен показник пов'язаний із зіставленням конкретного результату - діяльності людських ресурсів. До факторів, що впливає на її ефективність, не слід відноситися як до чогось незмінного, даним раз і назавжди. На них треба впливати, їх треба змінювати. Для реалізації моніторингу якісної трансформації людських ресурсів, що сприятиме розвитку органу публічної влади, допоможе досягти короткострокових і стратегічних цілей необхідно чітко розуміти, які фактори здійснюють вплив на ефективність органу влади в цілому. Ці фактори можна розділити на дві великі категорії: фактори, що діють з боку працівника; фактори, що діють з боку безпосередньо органу.

Таблиця 3.2.

Фактори впливу на ефективність органу публічної влади

З боку працівника	З боку органу
Здібності. Особисті і професійні характеристики. Усвідомлення своєї ролі. Мотивація. Відносини з безпосереднім керівником і вищим керівництвом. Відносини з колегами по роботі. Професійно-трудова етика. Професійні знання та навички. Стан здоров'я.	Фізичні умови праці Стиль керівництва і сформована практика управління. Знання та кваліфікація керівника. Діюча в органі система стимулювання праці. Особливості організаційної культури. Організаційна структура. Обладнання робочого місця: його якість, стан і відповідність сучасним вимогам. Забезпеченість необхідними ресурсами.

3. Організаційний розвиток. Виходячи із того, що організаційний розвиток є процесом удосконалення формальних (організаційної структури) і неформальних сторін організаційної діяльності (те, що пов'язано із людськими ресурсами - організація професійного навчання, кар'єри, методів мотивації та формування організаційної культури), кожен із цих складових ми розглядаємо з точки зору: показників трансформації, цілей трансформації, реалізації моніторингу за процесами трансформації.

Організаційний розвиток визначається трьома детермінантами:

- ресурси всіх категорій - у нашому дослідженні перш за все - людські ресурси;
- результати - у нашому дослідженні адміністративні послуги високої якості;
- організаційні цілі, визначені керівництвом.

Ці детермінанти взаємопов'язані один з одним, за ними визначаються організаційні характеристики (пов'язані з усіма процесами та діяльністю в організації). У той же час організаційні характеристики співвідносяться одна з одною, що визначає унікальність організаційного розвитку.

4. Організаційна структура. Не зупиняючись детально на організаційній структурі, зазначимо, що сформована структура органу влади здійснює безпосередній вплив на ефективність діяльності цього органу та його підрозділів. Число структурних елементів, рівнів управління, швидкість прийняття рішень і їх гнучкість, ефективність координації роботи підрозділів - всі ці аспекти управлінської діяльності створюють умови, від яких безпосередньо залежать результати організаційного розвитку. Організаційна структура як складова організаційного розвитку у результаті змін зазнає реструктуризації. Під реструктуризацією пропонується розуміти процес управління ключовими підсистемами об'єкта, що ґрунтується на трансформації системи управління людськими ресурсами, обумовлений необхідністю активізації людських ресурсів органу влади в умовах, що змінилися. На нашу думку, реструктуризація - це не єдиний інструмент реформування органу влади, але такий, що часто використовується. Реструктуризація є лише частиною загальної програми реформування органу публічної влади, і, отже, її можна розглядати в якості одного з ключових механізмів реформування, що ведуть до підвищення ефективності діяльності органу влади. Як свідчить практика реструктуризації, найбільше проблем під час реалізації рішень щодо організаційних змін створюють процеси, пов'язані з людським чинником.

5. Людські ресурси в структурі організаційного розвитку. Людські ресурси, як зазначалося у попередніх розділах - це сукупність трудового потенціалу усіх співробітників організації. У свою чергу, трудовий потенціал

означає втілений в людях людський капітал у формі їх освіти, кваліфікації, знань і досвіду. Організаційний розвиток передбачає оцінку організацією своїх людських ресурсів шляхом аналізу різноманітних параметрів: освіти, кваліфікації, знань, досвіду тощо.

6. Показники трансформації людських ресурсів. Показники - це ті критерії (результати), ті характеристики (поведінкові і особистісні), ґрунтуючись на яких можна робити висновки про те, наскільки ефективним є орган (чи діяльність людських ресурсів). Показники, які використовуються у моніторингу, діляться на такі групи: кількісні показники; якість діяльності; індивідуальні характеристики працівника. За трансформації людських ресурсів визначаються:

- кількісні показники - найзрозуміліший, найоб'єктивніший і, мабуть, найпряміший спосіб оцінки, при якому працівники оцінюються на підставі досягнутих результатів (обсяг виконаної роботи згідно функціональних обов'язків і т.ін.). Для керівника органу публічної влади головним результатом його роботи є показники, досягнуті колективом (підрозділом), яким він керує і своєчасність виконання встановлених планів. При проведенні оцінки слід враховувати можливість дії факторів, що впливають на результати. Варто також пам'ятати, що кількісні показники результатів діяльності не завжди відображають відмінності в цінностях працівників для відповідного органу влади;

- якість діяльності. Надання органом публічної влади неякісних адміністративних послуг може значним чином погіршити імідж установи, а відтак - недовіру до системи врядування загалом;

- індивідуальні особливості працівника фіксуються за допомогою різноманітних шкал, опитувальників або тестів, що дозволяють оцінити особисті та професійні якості, а також особливості поведінки працівника. Для досягнення ефективних результатів на перший план виходять такі особисті якості, як комунікабельність, емоційна стійкість і ін. Професійні якості характеризують, як правило, ставлення працівника до своїх функціональних обов'язків: самостійність, відповідальність, ініціативність, наполегливість і т.ін.

Оцінка поведінки (поведінки в складних ситуаціях, при взаємодії з керівником, колегами і клієнтами) покликана визначити, яким чином вона сприяє позитивному внеску в досягнення високих результатів діяльності. Показники, на підставі яких оцінюються людські ресурси, дозволяють оцінити їхній внесок в досягнення цілей підрозділу або органу в цілому.

Результати оцінки є підставою для прийняття різних адміністративних рішень (що стосуються безпосередньо кар'єри службовців). Рішення про те, якій групі показників буде надаватися перевага, а якій менше уваги (особисті характеристики працівників, їхня поведінка або результати діяльності), залежить від того, як передбачається використовувати одержувані результати.

7. Визначення цілей трансформації людських ресурсів. Як правило, та чи інша організація управляє стратегіями розвитку людських ресурсів в тому сенсі, що вони розробляються відповідно до стратегічних планів організації і залежать від планів з людських ресурсів, які визначають потреби в професійних знаннях, уміннях і навичках. Ці стратегії звертаються до питань, пов'язаних з розвитком здібностей окремих працівників і робочих груп; крім того, вони пов'язані із заохоченням навчання в організації. Мета стратегій розвитку людських ресурсів - залучити, утримати персонал і розвинути його. Моніторинг трансформації людських ресурсів переслідує такі основні групи цілей: адміністративні цілі; оцінку якості управлінської діяльності; інформування працівників про відповідність їх показників діяльності вимогам органу публічної влади та якості адміністративних послуг, що надаються; розвиток людських ресурсів органу публічної влади; вдосконалення процесу управління людськими ресурсами органу публічної влади. Розглянемо їх:

- адміністративні цілі. Моніторинг показників людських ресурсів (їх статичних даних та даних щодо діяльності) забезпечує керівництво основою для прийняття адміністративних рішень в галузі управління людськими ресурсами;

- оцінка якості управлінської діяльності покликана з'ясувати, наскільки якісно вирішуються управлінські завдання, що стоять перед керівниками різного рівня. Це в першу чергу завдання, які стосуються таких сфер діяльності:

планування діяльності та розподілу ресурсів; управління в критичних ситуаціях; роботі з документами; делегування; мотивації підлеглих; навчання підлеглих; рівнем співпраці між керівниками і підлеглими; організації взаємодії з іншими підрозділами органу; професійної етики; інновацій. Моніторинг, крім усього іншого, надає важливу інформацію, що дозволяє оцінити роботу людських ресурсів керівниками і встановити, які недоліки і помилки в роботі залежать від виконавця, а які є наслідком незадовільної якості управління;

- інформування працівників про відповідність їх показників діяльності вимогам органу влади передбачає, що працівник отримує інформацію з боку керівництва про те, як він виконує свої функціональні обов'язки. Такий зворотний зв'язок покликаний спрямовувати зусилля працівників органу публічної влади на реалізацію організаційних цілей, уточнювати вимоги, що пред'являються до їхньої діяльності, мотивувати до поліпшення показників діяльності. Оцінка керівником діяльності підлеглого, крім усього іншого, дозволяє працівнику прояснити зміст своєї професійної діяльності. Особливо це важливо для тих, хто тільки прийшов у державну службу, так як дозволяє краще зрозуміти очікування керівництва, завдання і цілі органу;

- розвиток людських ресурсів. Моніторинг лише тоді сприяє реальному підвищенню ефективності діяльності людських ресурсів, коли він не обмежується лише констатацією існуючого положення. Моніторинг повинен працювати на майбутнє, на перспективи, на розвиток людських ресурсів і, відтак - органу у цілому. Оцінюючи діяльність підлеглих, керівник часто змушений враховувати їх індивідуальні характеристики. Для цього важливо формальну оцінку доповнити неформальною. Керівник повинен допомагати підлеглому у виявленні основних труднощів, пов'язаних з його діяльністю, а також у визначенні основних напрямків його професійного зростання. Для вирішення завдань, пов'язаних з розвитком підлеглих, керівнику доводиться оцінювати не тільки показники діяльності, а й поведінку, ставлення до функціональних обов'язків, до органу у цілому, взаємовідносини з безпосереднім керівником і колегами. Аналіз діяльності підлеглих дозволяє

керівнику визначити ті напрямки роботи, які допоможуть працівникові сформулювати необхідні висновки і покращити свої характеристики;

- вдосконалення процесу управління людськими ресурсами органу публічної влади. Моніторинг людських ресурсів може використовуватися як один з методів контролю за діяльністю персоналу з метою досягнення відповідних цілей з надання якісних адміністративних послуг. Якщо з'ясується, що діяльність людських ресурсів органу влади не відповідає цим цілям, то в залежності від виявлених причин можуть бути здійснені такі кроки: трансформація діяльності (відповідних процедур, наприклад - зміни в організації праці та ін.); навчання працівників; розробка і впровадження програм, спрямованих на підвищення рівня мотивації; звільнення.

8. Моніторинг трансформації людських ресурсів. Володіючи інформацією про людські ресурси, можна здійснювати моніторинг їхньої діяльності, відстежувати її в режимі реального часу; складати оперативні звіти про результати діяльності персоналу за визначені проміжки часу (день, тиждень, місяць); порівнювати цільові результати з фактично досягнутими. На підставі такого порівняння робляться висновки про сильні і слабкі сторони органу публічної влади, динаміку змін, а також про сприятливі і несприятливі тенденції організаційного розвитку (як зовнішніх так і внутрішніх умов, в яких органу влади доводиться функціонувати). Відтак, модель сприяє вдосконаленню підходів для підвищення ефективності органу (організаційного розвитку). Організаційні характеристики ефективності аналізують, оцінюють та контролюють за допомогою спеціальних інструментів моніторингу (беручи до уваги соціально-психологічні характеристики людських ресурсів). Для того, щоб створити систематичний підхід до аналізу, було визначено методологію, яка описана нами вище. Запропонована модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади пропонується як інструмент, який можна використовувати для опису структури та використання моніторингу (безперервного аналізу та оцінки) та процесів управління (на різних організаційних рівнях) для забезпечення того, щоб стратегії та плани

органу ефективно впроваджувалися, а їхня діяльність була ефективною, у відповідності з визначеними цілями.

9. Система професійного навчання. Реалізація Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», документу, який визначає напрями та пріоритети розвитку України на період до 2020 року та запровадження більш е 60 реформ в державі, формування на сучасних засадах механізму держави та державного апарату, розвиток служби в органах публічної влади пов'язані з професійною підготовкою людських ресурсів для роботи в умовах сьогодення. Розвиток загальнодержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічної влади здійснюється на конституційних засадах, концептуальних положеннях адміністративної реформи, на засадах оновленого законодавства про державну службу, освіту та інших законодавчих і нормативних актів. В розробці засад розвитку професійної підготовки посадовців неможливо обмежитися тільки рішенням поточних завдань. Стратегія професійного навчання людських ресурсів – стратегія майбутнього держави. Визначення потреб у людських ресурсах для роботи в органах публічної влади (кількісного та якісного – за спеціалізаціями та кваліфікаціями) обумовлено передусім станом і прогнозом розвитку соціально-економічних і політичних процесів. Загальнодержавна система підготовки та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування має свою цільову спрямованість, зміст та характерні риси єдиної. Вона виступає як єдина система освітньої діяльності з єдиними вимогами щодо формування змісту навчання, з мережею навчальних закладів, визначених у встановленому порядку, та зі своєю системою управління. Центральне місце та провідна роль в структурі навчальних закладів навчання та підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб органів публічної влади належить Національній академії державного управління при Президентові України. Мережа навчальних закладів, які надають освітні послуги щодо навчання та підвищення кваліфікації за останній період значно розширилася. Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування доцільно

вести переважно в державних закладах освіти, здатних забезпечити якісну підготовку фахівців відповідного профілю задля якісної трансформації людських ресурсів, що відповідатиме викликам сьогодення.

Запропонована модель є засобом для отримання загального огляду та оцінки структури та функціональності якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади. У майбутньому запропонована модель може бути корисним інструментом для емпіричних досліджень з метою вивчення основних причин трансформації персоналу за допомогою процесу моніторингу.

3.2. Забезпечення стабільного організаційного розвитку та ефективного набуття персоналом нових компетентностей через запровадження нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів

Моніторинг якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади заохочує навчання персоналу шляхом обговорення інформації стосовно продуктивності моніторингу; майбутнього планування через розуміння того, що спрацювало, а що не спрацювало. Відтак, важливою складовою кадрових проблем державних органів стає професійне навчання державних службовців, а особливо - підвищення їхньої кваліфікації з питань моніторингу.

Існують дві моделі розвитку персоналу системи публічного управління: покрокова й еволюційна. У покроковій моделі складається стратегія просування, яка ділиться на етапи і на кожному з них прописується чіткий діапазон дій. У еволюційній моделі просування проводиться стихійно, на основі наявних показників, з орієнтацією на найближчі перспективи. В обох згаданих вище діях моніторинг дозволяє коригувати вже виконану роботу найбільш вірним чином і скласти ефективну стратегію управління кадровим потенціалом [206, с.14-15].

У професійному розвитку державних службовців доцільно виділяти два напрямки: по-перше, їх професійно-кваліфікаційний розвиток, пов'язаний з навчанням і самоосвітою, набуттям нових знань, професійного досвіду роботи,

підвищення кваліфікації і розширення спеціалізації; і, по-друге, їх професійно-посадовий розвиток, пов'язаний з реалізацією особистісно-ділових якостей службовців, соціальним розвитком, службовим зростанням і кар'єрним просуванням. При аналізі як професійно-кваліфікаційного розвитку, так і професійно-посадового необхідно розробляти і впроваджувати механізм, що забезпечує підвищення ефективності професійного розвитку державних службовців в цілому. При цьому видається логічним здійснення моніторингу кадрів сфери державного управління регіональної системи професійної підготовки. Досягнення мети може бути забезпечене комплексним використанням різних видів моніторингу: статистичного, соціологічного, концептуального. Такий моніторинг реалізується в межах середовища прямого і непрямого впливу. Середовищем прямого впливу для системи професійної підготовки є споживачі адміністративних послуг, державні і недержавні структури - своєрідні «замовники» системи професійного навчання. Середовище непрямого впливу - загальний стан економіки, рівень технологій, соціальні, культурні, політичні чинники.

Параметри середовища прямого впливу можуть виступати в якості реальних індикаторів моніторингового дослідження. Найбільш значимі з них - це чисельність і професійна структура фахівців; зміст підготовки, обумовлений очікуваннями споживачів кадрів, які виступають у ролі замовників системи професійного навчання; умови, що забезпечують конкурентоспроможність фахівців. Прогнозними індикаторами служать динамічні зміни реальних індикаторів середовища. Зіставлення параметрів реальних індикаторів з параметрами середовища непрямого впливу: станом економіки, рівнем технологій, соціальними і культурними факторами можуть дати більш достовірну інформацію про тенденції зміни реальних індикаторів.

За першим індикатором - структурою фахівців - показовими є дані щодо тих із них, хто підвищував свою кваліфікацію. Нами виділено три компонента в загальній структурі фахівців: соціально-демографічний, професійно-кваліфікаційний та лідерський. Соціально-демографічний компонент є психофізіологічною основою кадрів системи державного управління. Його

складовими є: стать, вік, стан здоров'я, сімейний стан. Професійно-кваліфікаційний компонент характеризує підготовленість працівників до професійної діяльності в сфері державного управління (державної служби). Його характеризують професійні знання, рівень освіти, стаж роботи, рівень кваліфікації. Третім компонентом є лідерський, який відображає навички в сфері управління людьми, особистісні та ділові якості. У цей блок, на думку Чертової М. входять такі компоненти, як особистісні та ділові якості, здібності, моральні цінності, установки управлінського персоналу органу управління [207, с.7].

Задля реалізації зазначених компонентів державні службовці повинні постійно професійно розвиватися. Професійний розвиток на державній службі - це векторний процес якісної зміни професійності самих державних службовців: їх професійної зрілості і компетентності, досвіду, знань, інтелектуального потенціалу, особистісно-ділових якостей, інтересів, активною включеністю в соціальну практику [179].

Моніторинг підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування засвідчив, що впродовж 2014 року навчання пройшли 102 212 осіб (рис. 3.3), з них (ЦППК - центри перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; ГЗПО - галузеві заклади післядипломної освіти):

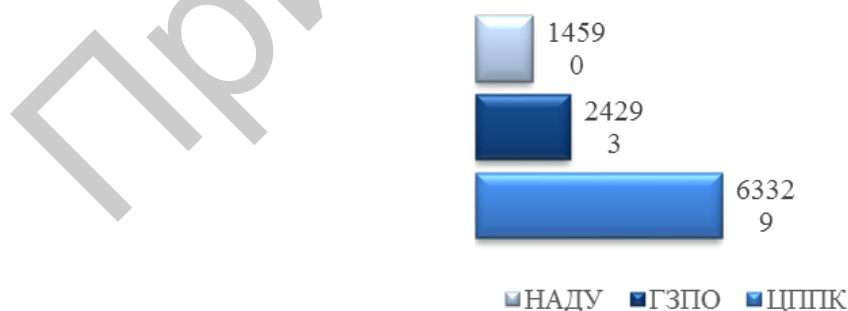


Рис. 3.2. Кількість осіб, що пройшли навчання у 2014 році

Моніторинг підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування засвідчив, що впродовж 2015 року у вищих

навчальних закладах та закладах післядипломної освіти пройшли навчання 83 205 осіб (рис. 3.3), з них у:

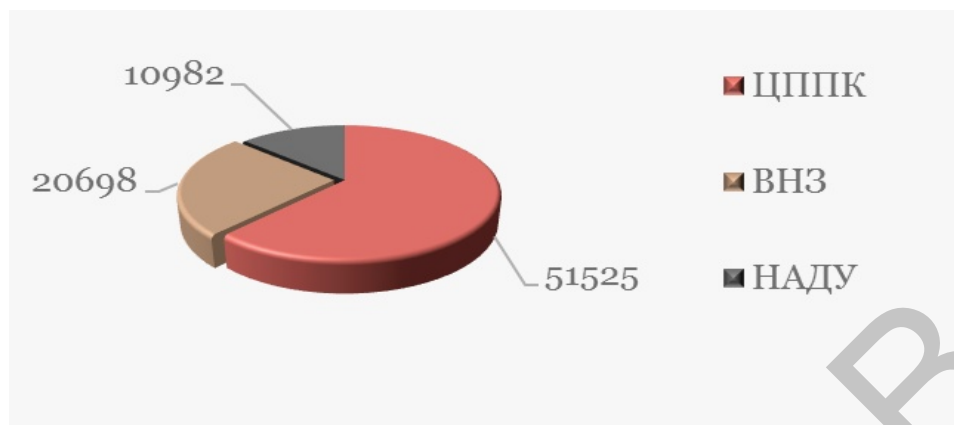


Рис. 3.3. Кількість осіб, що пройшли навчання у 2015 році

У НАДУ та її регіональних інститутах працівники органів державної влади, органів місцевого самоврядування I-IV категорій посад та керівники підприємств, установ і організацій, що є в державній власності, пройшли навчання у 2014 році (рис. 3.4):

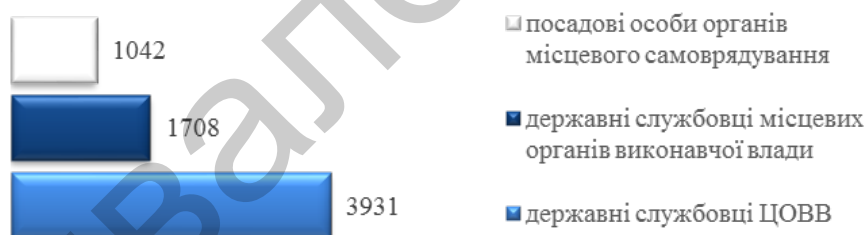


Рис. 3.4 Кількість осіб, що пройшли навчання у 2014 році у НАДУ та її регіональних інститутах

Аналіз стану підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за 2013-2014 роки у ЦППК показав суттєве зменшення у 2014 році кількості осіб, які підвищили кваліфікацію порівняно з 2013 роком.



Рис. 3.5 Кількість осіб, що пройшли навчання у НАДУ та її регіональних інститутах у 2013-14 роках

Підвищення кваліфікації у ЦППК в 2015 році пройшли:

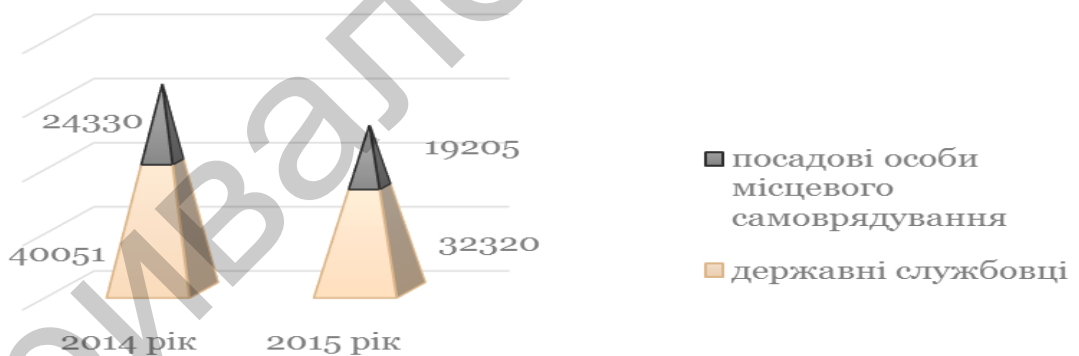


Рис. 3.6. Кількість осіб, що пройшли підвищення кваліфікації у ЦППК в 2015 році

Зменшення кількості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли підвищення кваліфікації у ЦППК, обумовлено скороченням чисельності працівників державних органів виконавчої влади та зміною у структурі системи органів виконавчої влади.

У 2014 році 63745 осіб пройшли навчання в ЦППК (рис. 3.7) за:

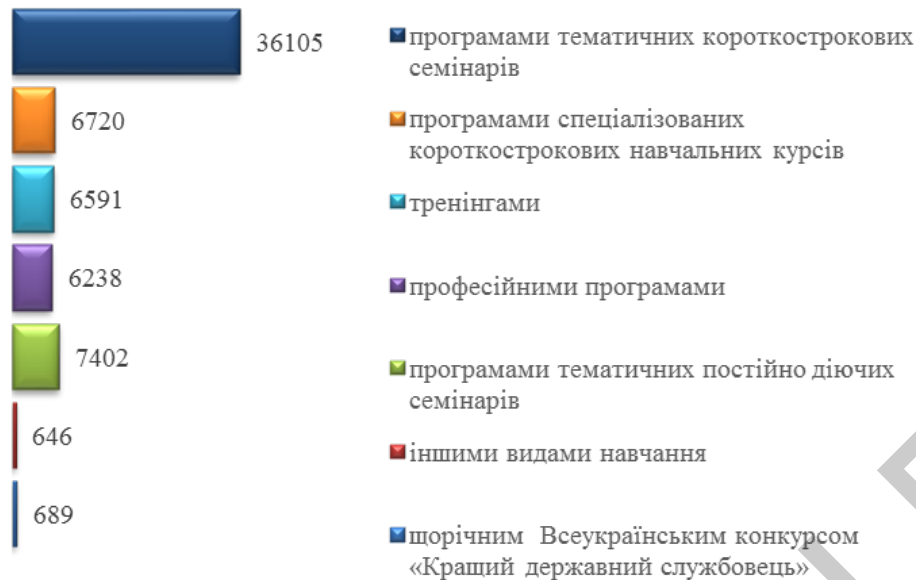


Рис. 3.7. Кількість осіб, що пройшли навчання в ЦППК у 2014 році

Програми постійно діючих і тематичних короткострокових семінарів для державних службовці та посадових осіб місцевого самоврядування включали в 2014 році в себе питання (рис. 3.8):

Надання адміністративних послуг	1714
Впровадження нового законодавства про державну службу	12284
Гендерної політики	3902
Ділового українського мовлення	10099
Доступу до публічної інформації	8659
Європейської інтеграції та євроатлантичної співпраці	8869
Залучення молоді на державну службу	1115
Запобігання і протидії корупції	29912
Інноваційної та інвестиційної діяльності	5866
Інформатизації органів державної влади та ОМС	5027
Місцевого розвитку	10395
Соціальної політики	10964
Інші	12139

Рис. 3.8. Кількість осіб, що пройшли програми постійно діючих і тематичних короткострокових семінарів у 2014 році

Крім того, у 2014 році ЦППК розроблено програми семінарів щодо забезпечення контролю та виконавської дисципліни, організації навчання кадрового резерву на керівні посади тощо. Значна частина державних службовців у 2014 році пройшли підвищення кваліфікації за програмами тематичних короткострокових семінарів та за професійними програмами (рис. 3.9):

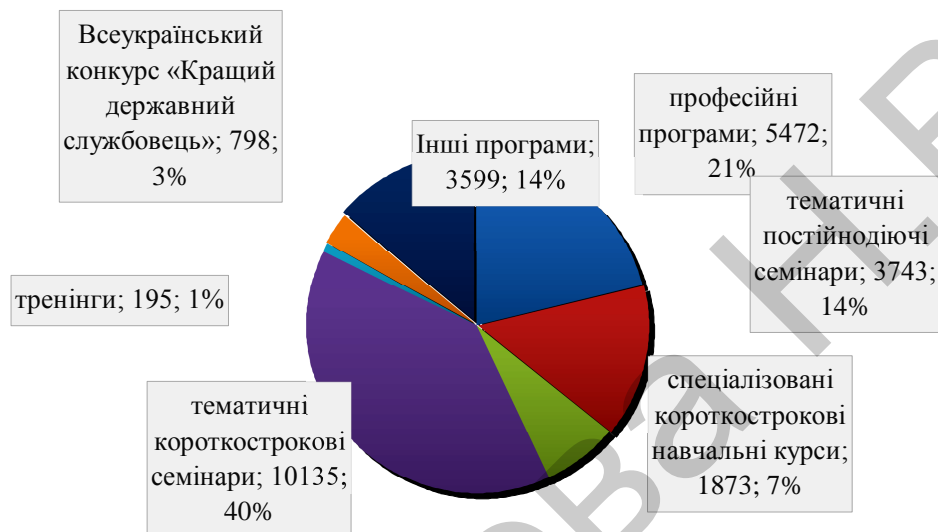


Рис. 3.9. Кількість осіб, що пройшли підвищення кваліфікації за програмами тематичних короткострокових семінарів та за професійними програмами у 2014 році

У 2015 році підвищення кваліфікації 51525 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за (рис. 3.10):

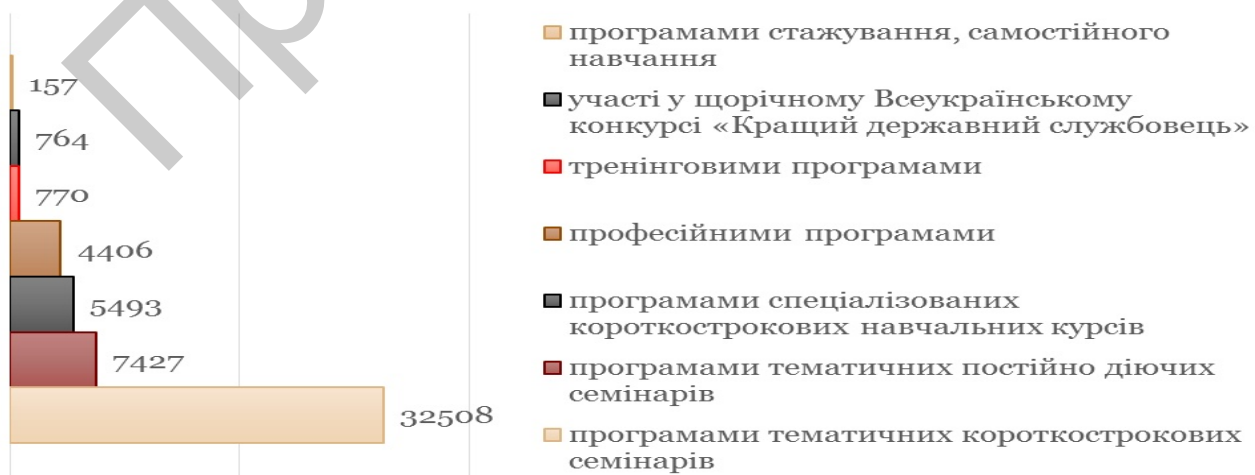


Рис. 3.10. Кількість осіб, що пройшли підвищення кваліфікації у 2015 році

Програми постійно діючих і тематичних короткострокових семінарів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування включали в себе питання:

- соціальної політики;
- місцевого розвитку;
- інформатизації органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- інноваційної та інвестиційної діяльності;
- запобігання і протидії корупції;
- залучення молоді на державну службу;
- європейської інтеграції та євроатлантичної співпраці;
- доступу до публічної інформації;
- ділового українського мовлення;
- гендерної політики;
- впровадження нового законодавства про державну службу та інші.

Із загальної кількості осіб, які підвищили у 2014 році кваліфікацію з питань запобігання та протидії корупції, у НАДУ та її регіональних інститутах пройшли навчання 8845 державних службовців і 2137 посадових осіб місцевого самоврядування. У НАДУ та її регіональних інститутах пройшли навчання 6621 державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування, посади яких віднесено до I-IV категорій посад державних службовців, зокрема (рис. 3.11):

	I-IV категорії
посадові особи органів місцевого самоврядування	3290
державні службовці центральних та місцевих органів виконавчої влади	3170
уперше прийняті на державну службу	71
керівники та викладачі навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	90

Рис. 3.11. Кількість осіб, що підвищили у 2014 році кваліфікацію з питань запобігання та протидії корупції

Підвищення кваліфікації в НАДУ та її регіональних інститутах здійснювалось за (рис. 3.12):

	I-IV категорії
професійними програмами	1344
програмами тематичних постійно діючих семінарів	5034
програмами тематичних короткострокових семінарів	243

Рис. 3.12. Кількість осіб, що пройшли підвищення кваліфікації в НАДУ у 2015 р.

У 2016 році для підвищення кваліфікації 19712 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії корупції відібрано 13 навчальних закладів, у тому числі ОРІДУ НАДУ при Президентові України.

Однією з складових моніторингу кадрів слід вважати систему підвищення кваліфікації як регіонального рівня (південь України) загалом так і рівня Одеської області (зокрема дані за 2013-2016 роки представлені на рис. 3.13 – 3.16).

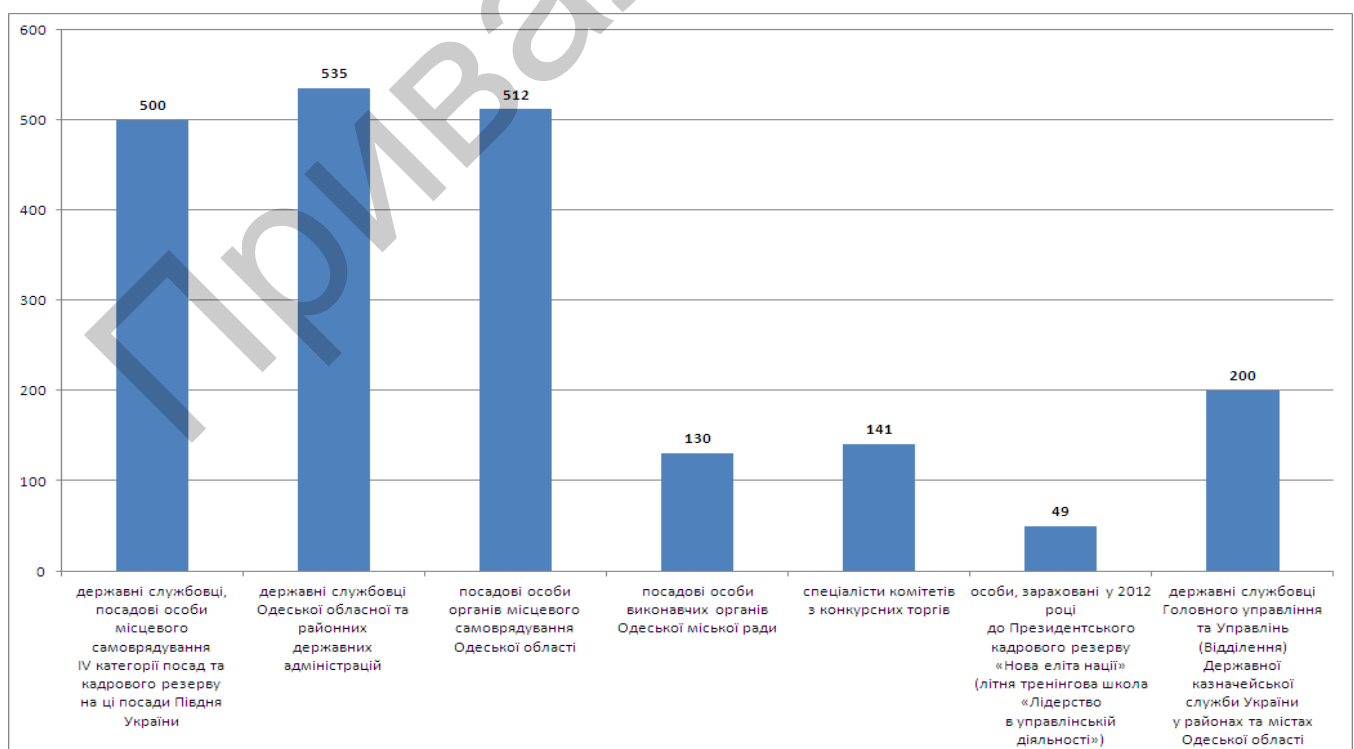


Рис.3.13. Категорії слухачів Управління ПКК Інституту, що підвищували кваліфікацію у 2013 році

З огляду на події в країні та підготовку до місцевих виборів у 2014 році скоротилася кількість посадовців органів місцевого самоврядування (рис. 3.14).

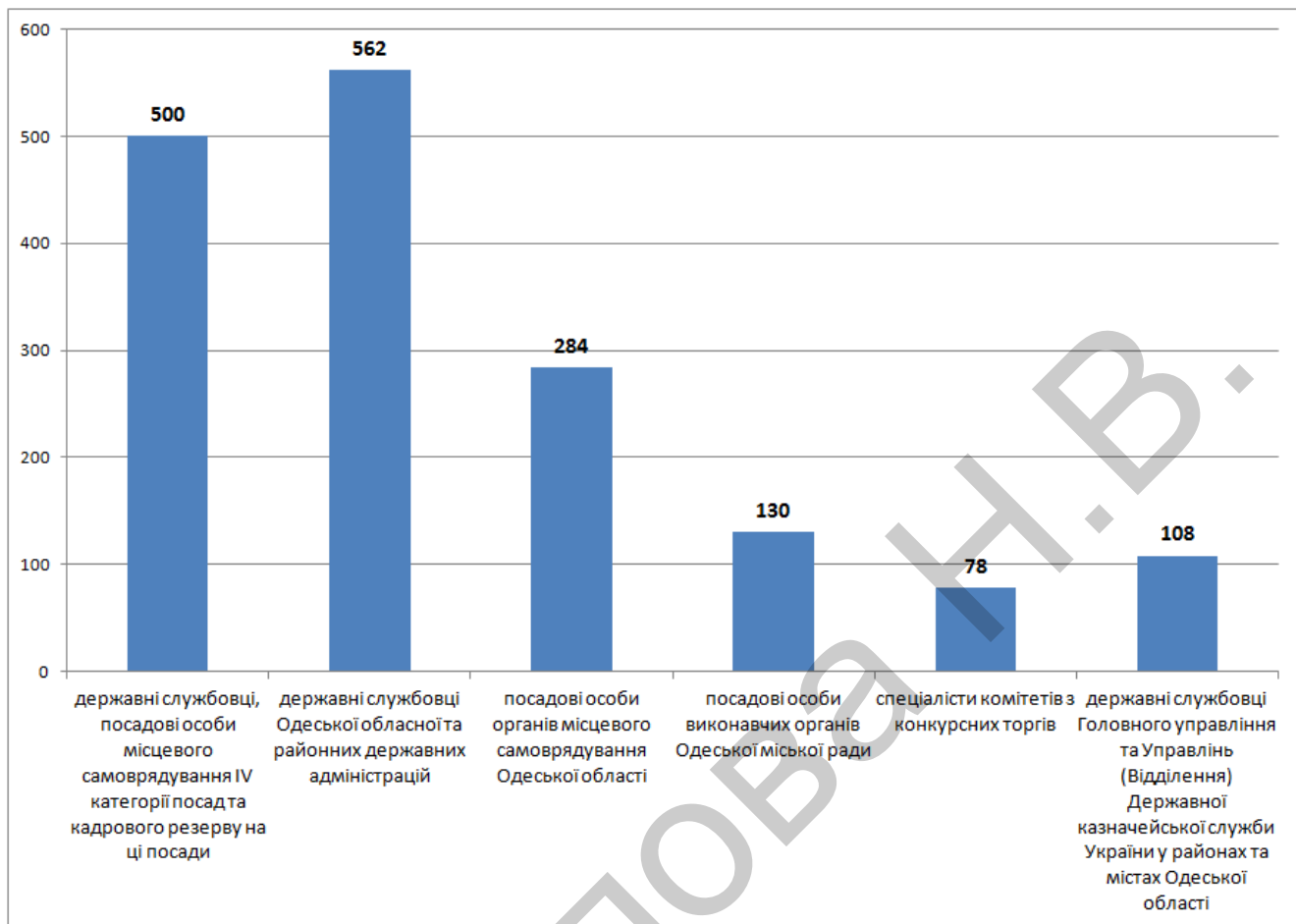


Рис. 3.14. Категорії слухачів Управління ПКК Інституту, що підвищували кваліфікацію у 2014 році

У 2015 році, у порівнянні з попередніми роками, формат підвищення кваліфікації за «регіональною програмою» значно змінився. Основною метою змін стала потреба у зменшенні фінансових витрат, яка виникла у зв'язку із значним скороченням видатків на фінансування підвищення кваліфікації посадовців та на їх відрядження. Вперше у 2015 році започатковано підвищення кваліфікації в рамках:

- триденних семінарів (раніше посадовці підвищували кваліфікацію протягом п'яти днів);

- одноденних семінарів з підвищення кваліфікації посадовців Миколаївської та Херсонської областей на базі Миколаївського та Херсонського обласних центрів підвищення кваліфікації кадрів;

- заочно-дистанційних семінарів з підвищення кваліфікації державних службовців Миколаївської та Херсонської областей, також на базі Миколаївського та Херсонського обласних центрів підвищення кваліфікації кадрів.

Ідея управління підвищення кваліфікації кадрів щодо інновацій та зміни формату у процесі підвищення кваліфікації кадрів була підтримана основними замовниками - керівниками органів публічної влади Півдня України, Національною академією та центральними органами влади ще на етапі погодження проекту плану-графіка.

За результатами проведеної роботи у 2015 році нові форми підвищення кваліфікації задовольняють потреби органів публічної влади Півдня України та слухачів управління підвищення кваліфікації, які протягом останніх років все частіше змушені приїжджати на підвищення кваліфікації за свої особисті кошти. Суттєво вплинули на роботу кадрових служб органів публічної влади щодо підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2015 році «Заходи щодо економного та раціонального використання державних коштів, передбачених для утримання органів державної влади та інших державних органів, утворених органами державної влади підприємств, установ та організацій, які використовують кошти державного бюджету», затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 01 березня 2014 р. №65 «Про економію державних коштів та недопущення втрат бюджету», особливо обмеження коштів на відрядження, що призвело до зменшення кількості слухачів семінарів із зазначених областей. Інформацію щодо кількості слухачів, які підвищили кваліфікацію в управлінні ПКК протягом 2015 року у порівнянні з іншими роками наведено нижче.

	Державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування IV категорії посад та кадрового резерву на ці посади...	Державні службовці Одеської обласної та районних державних адміністрацій	Посадові особи органів місцевого самоврядування Одеської області	Посадові особи виконавчих органів Одеської міської ради	Члени комітетів з конкурсних торгів	Державні службовці Державної фінансової інспекції	Державні службовці територіальних підрозділів центральних органів публічної влади	Державні службовці Головного управління Державної міграційної служби України в Одеській області	Державні службовці Головного управління Державної казначейської служби України в Одеській області та його територіал...
■ 2336	500	878	322	152	55	20	325	30	54

Рис. 3.15. Категорії слухачів Управління ПКК Інституту, що підвищували кваліфікацію у 2015 році

У 2016 році інститутом було розширено напрямки надання навчальних послуг з питань підвищення кваліфікації, тому зросла кількість осіб, що підвищували кваліфікацію у цей період. Така тенденція розширення напрямків зазначеної роботи змінюється щороку, а саме у 2014 році освітні послуги надавалися за шістьма напрямками, у 2015 році – за дев'ятьма напрямками, а у 2016 році – за дванадцятьма напрямками.

У порівнянні з 2015 роком у 2016 році змінилась кількість осіб з 2336 осіб до 2507 осіб, тобто збільшилась на 171 особу. Як показує моніторинг, динаміка покращення соціально-економічного розвитку в державі та вимоги до підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стали однією з основних причин змін кількісних показників. Розширення напрямків надання освітніх послуг надано на рис. 3.16.

	Державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування IV категорії посад та кадрового резерву на ці посади...	Державні службовці Одеської обласної та районних державних адміністрацій	Посадові особи органів місцевого самоврядування Одеської області	Посадові особи виконавчих органів Одеської міської ради	Державні службовці територіальних підрозділів центральних органів публічної влади	Члени тендерних комітетів	Державні службовці Головного управління Державної казначейської служби України в Одеській області...	Державні службовці командування ВМС Збройних сил України	Державні службовці Департаменту державної архітектурно-будівельної інспекції в Одеській області	Державні службовці Головного управління Державної міграційної служби України в Одеській області	Посадові особи Балтської ОТГ Одеської області	Працівники Головного управління Національної поліції в Одеській області
■ 2507	500	437	552	166	520	144	60	32	28	27	25	16

Рис. 3.16. Категорії слухачів Управління ПКК Інституту, що підвищували кваліфікацію у 2016 році

Системний моніторинг дає можливість відслідковувати зміни на динаміку розвитку за роками.

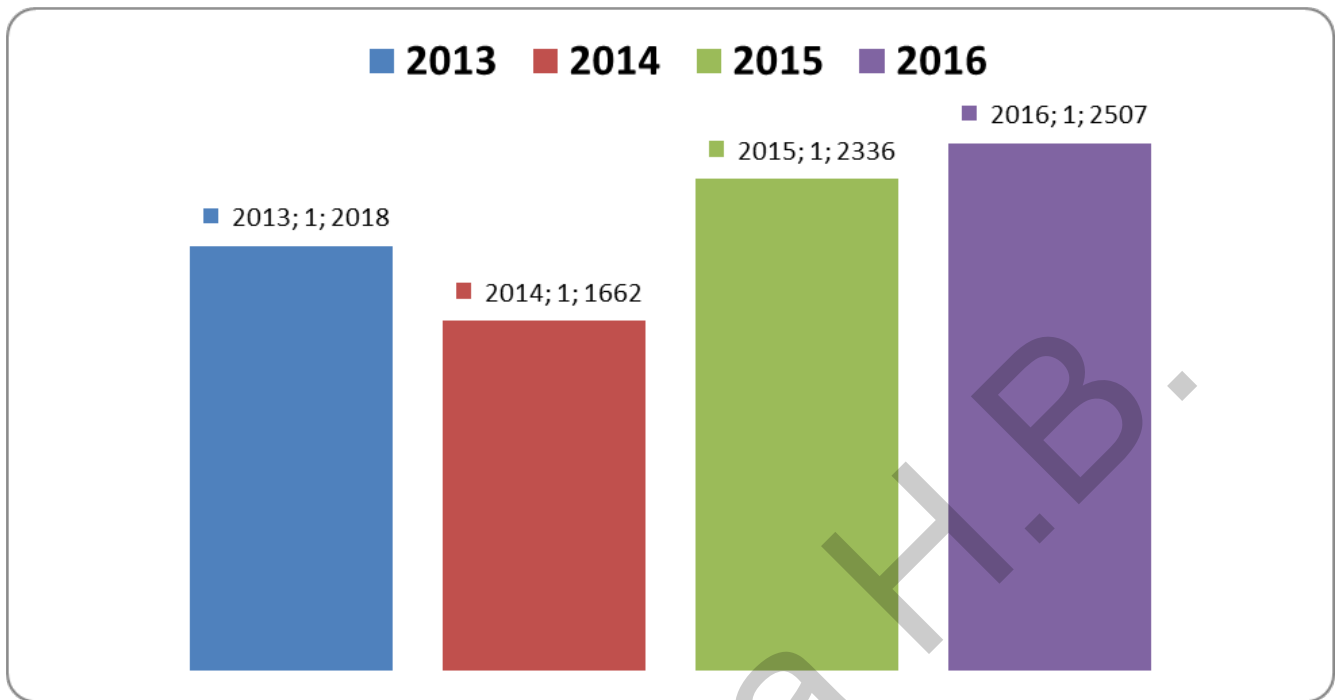


Рис. 3.17. Кількість слухачів, які підвищили кваліфікацію в управлінні ПКК протягом 2016 року у порівнянні з іншими роками

Щорічний моніторинг дає можливість отримати інформацію щодо тенденцій та змін у направленні на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з числа керівного складу за програмами, що фінансуються з Державного бюджету. Одеський регіональний інститут державного управління надає освітні послуги посадовцям органів публічної влади Вінницької, Миколаївської, Одеської та Херсонської областей. До 2014 року в ОРІДУ НАДУ при Президентіві України також підвищували кваліфікацію представники органів влади АР Крим та м. Севастополь.

У таблиці 3.3. дано інформацію про виконання плану-графіка підвищення кваліфікації державних службовців, та посадових осіб місцевого самоврядування Південного регіону. Планові показники такої роботи формуються на замовлення органів публічної влади зазначених областей та затверджуються в центральних органах влади України. Фінансування за цим напрямком роботи надходить відповідно договорів, що укладаються щороку

між ОРІДУ НАДУ при Президентіві України та Національною академією. Основний контроль щодо виконання затверджених планів-графіків веде Національне агентство України з питань державної служби.

Таблиця 3.3

Виконання плану-графіка підвищення кваліфікації державних службовців, та посадових осіб місцевого самоврядування Південного регіону

Назва області	Кількість слухачів											
	2013 рік			2014 рік			2015 рік			2016 рік		
	план	факт	%	План	факт	%	План	факт	%	План	факт	%
АР Крим	107	91	85	107	7	7	–	–	–	–	–	–
Вінницька	96	98	<u>102</u>	97	53	55	111	34	30,6	139	93	66,9
Миколаївська	83	94	<u>113</u>	82	75	91	153	130	85	140	119	85
Одеська	124	180	145	120	336	280	83	250	301,2	82	200	<u>243,9</u>
Херсонська	75	37	49	78	29	37	153	86	86	139	88	63,3
м. Севастополь	15	0	0	16	–	–	–	–	–	–	–	–
Разом	500	500	100	500	500	100	500	500	100	500	500	100

Моніторинг цього напрямку роботи дає змогу відслідковувати виконання планових показників за окремими областями та вчасно впливати на покращення ситуації через інформування голів обласних державних адміністрацій та обласних рад.

Наведений рисунок 3.18 наглядно дає зрозуміти тенденції виконання планів-графіків за роками, та за окремими областями з урахуванням планових та фактичних показників.

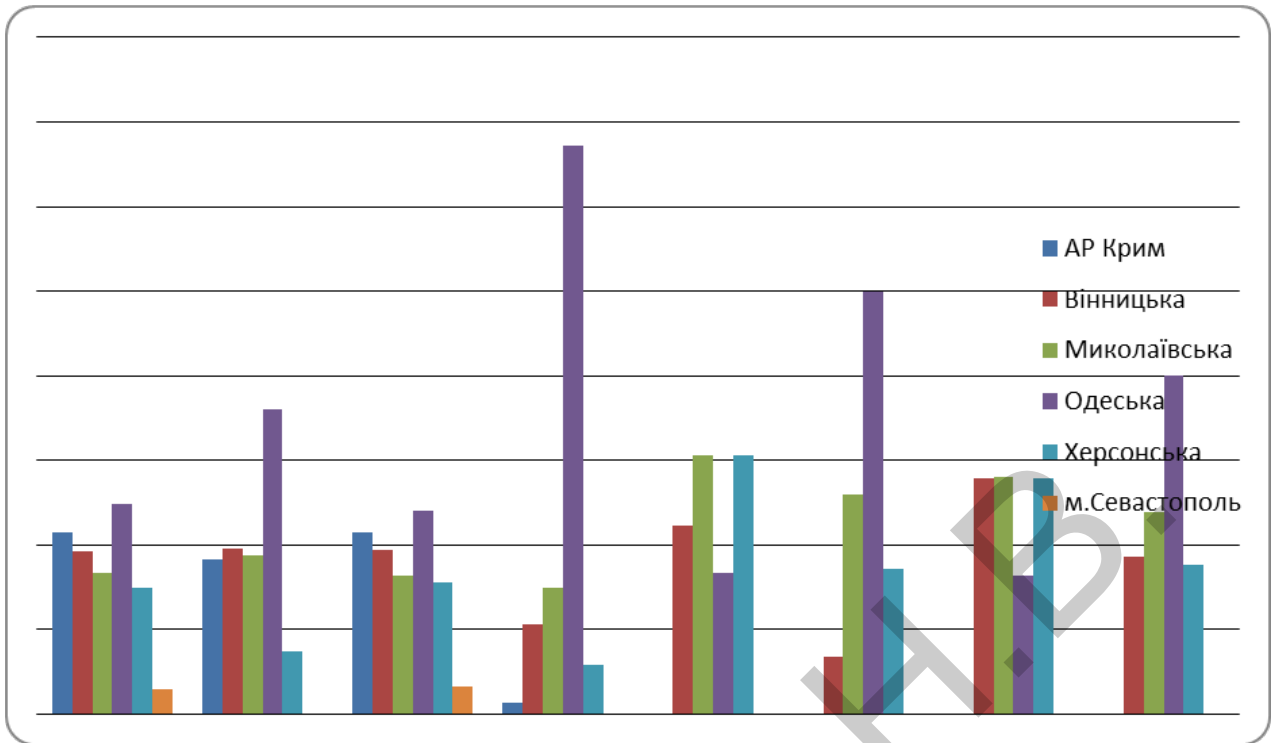


Рис. 3.18. Виконання планів-графіків підвищення кваліфікації кадрів по областях за період з 2013 по 2016 роки

Аналіз направлення державних службовців обласної та районних державних адміністрацій Одеської області на підвищення кваліфікації у 2015 році показує, що замовлень від районних структур менше, ніж від структурних підрозділів облдержадміністрації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Направлення державних службовців обласної та районних державних адміністрацій Одеської області на підвищення кваліфікації у 2015 році

Район	19 21 05	27 28 05	3- 40 06	09 11 06	17 1.0 06	23 25 06	8- 9.0 9	15 17 09	30 09 10	07 09 10	19- 30. 10	04- 06. 11	16- 18. 11	24- 26. 11	01- 03. 12	09- 11. 12	Всього
Апарат Одеської облдержадміністрації								1		2	1	1			2	7	
Структурні підрозділи облдержадміністрації			23		12		9	6	9	11	9	8		6	8	101	
Ананьівський район			0	1	1				1	1	1			1	1	7	
Арцизький район	1	1	0	1								1	1	1		6	
Балтський район			0	1	1	1		1						1	1	6	
Білгород-Дністровський район	1		0		1		1	1		1	1	1		4	1	13	

Район	19 21 05	27 28 05	3- 40 6	09 11 06	17 1.0 6	23 25 06	8- 9.0 9	15 17 09	30 09 10	07 09 10	19- 30. 10	04- 06. 11	16- 18. 11	24- 26. 11	01- 03. 12	09- 11. 12	Всього
Біляївський район	1	1	0		1	1	2	1		1	1	1	1	2	2		15
Березівський район	1	1	0	1	1	1	1	1		1	1		1		1	1	12
Болградський район	1	1	0	1	1	1											5
Великомихайлівський район		1	0	1			1		2	1		1			1		8
Іванівський район	1	1	0	1		1	1	1	1	1		1		1	1	1	12
Ізмаїльський район		1	0				1					1	1				4
Кілійський район	1	1	0	1		1				1			1	1		1	8
Кодимський район	1		0	1		1	1	1		1	1	1	1		1	1	11
Комінтернівський район		1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	17
Котовський район	1		0		1	1				1	1	1	1			1	8
Красноокнянський район	1		0	1	1	1	1	1		1					1		8
Любашівський район	1	1	0	1	1	1	1	1		1	1						9
Миколаївський район	1	1	0	1	1					1			1		1	1	8
Овідіопольський район	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	18
Ренійський район	1		0	1	1	1				1				1			6
Роздільнянський район	1	1	0	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	14
Савранський район	1	1	0	1	1		1	1	1	1				1			9
Саратський район			0							1	1		1		1		4
Тарутинський район		1	0	1	1	1		1		1	1		1		1		9
Татарбунарський район	1	1	0	1	1	1		1		1			1	1		1	10
Фрунзівський район	1	1	0	1	1		1			1		2			1	1	10
Ширяєвський район		1	0		1	1		1		1					1	2	8
Загальна кільк-ть по ф-ту	18	18	23	20	31	17	25	14	14	31	25	23	25	11	31	27	353
З них до 35 років	10	1	15	9	20	3	12	6	12								88

На перший погляд видається, що найважливішим є моніторинг продукту освітньої діяльності. Критеріями оцінки продукту освітньої діяльності виступають форма навчання, технологічність освіти, кваліфікація [208], що забезпечуються дидактичними особливостями професійної підготовки кадрів управління - орієнтацією цілей, методів і змісту освіти на реальні потреби державного управління, розвиток суб'єктних якостей і здатності особистості того, хто навчається, в освітньому процесі.

Проте, у сфері професійного розвитку важливим є і моніторинг освітніх послуг в сфері державного управління. Освітні послуги є досить складним об'єктом дослідження, що викликано рядом їхніх особливостей. По-перше, якість професійної підготовки, за якою судять про якість послуги, важко визначити в момент працевлаштування; по-друге, прояв професіоналізму

залежить від умов праці і складності задач, що розв'язуються. Все це зумовлює актуальність особливих параметрів середовища в якості об'єктів моніторингових досліджень.

Також важливе місце у загальному моніторингу відведено статистичному моніторингу. Об'єктом статистичного моніторингу освітніх послуг можуть служити число спеціальностей і спеціалізацій, які забезпечуються освітньою установою; показники академічної мобільності [209]; якісний склад професорсько-викладацького колективу.

Проаналізуємо дані з підвищення кваліфікації в ОРІДУ НАДУ з огляду на різні форми професійного навчання.

Таблиця 3.5

Навчання за професійними програмами (2013 р.)

Назва області, регіону	План	Факт	%
АР Крим	8	3	38
Вінницька обл.	8	10	125
Миколаївська обл.	6	4	67
Одеська обл.	10	19	190
Херсонська обл.	6	4	67
м. Севастополь	2	0	0
Всього	40	40	100

Таблиця 3.6

Навчання за професійними програмами (2014 р.)

Назва області, регіону	План	Факт	%
АР Крим	12	–	–
Вінницька обл.	10	9	90
Миколаївська обл.	8	11	137,5
Одеська обл.	12	29	241,7
Херсонська обл.	6	4	66,7
м. Севастополь	2	–	–
Всього	50	53	106

Таблиця 3.7

Навчання за професійними програмами (2015 р.)

Назва області, регіону	План	Факт	%
Вінницька обл.	5	0	0
Миколаївська обл.	5	7	14
Одеська обл.	5	11	220
Херсонська обл.	5	0	0
Всього	20	18	90

Таблиця 3.8

Тематичні короткотермінові семінари (2013 р.)

Назва області, регіону	План	Факт	%
АР Крим	99	88	89
Вінницька обл.	88	88	100
Миколаївська обл.	77	90	117
Одеська обл.	114	161	141
Херсонська обл.	69	33	48
м. Севастополь	13	0	0
Всього	460	460	100

Таблиця 3.9

Тематичні короткотермінові семінари (2014 р.)

Назва області, регіону	План	Факт	%
АР Крим	95	7	7,4
Вінницька обл.	87	44	50,6
Миколаївська обл.	74	64	86,5
Одеська обл.	108	307	284,2
Херсонська обл.	72	25	34,7
м. Севастополь	14	–	–
Всього	450	447	99,3

Таблиця 3.10

Тематичні короткотермінові семінари (2015 р.)

Назва області, регіону	План	Факт	%
Вінницька обл.	106	34	32
Миколаївська обл.	148	123	83,1
Одеська обл.	78	239	306,4
Херсонська обл.	148	86	58,1
Всього	480	482	100,4

Наведена інформація у таблицях 3.5–3.10 показує більшу зацікавленість посадовців відвідувати тематичні короткострокові семінари тривалістю 1, 3 або 5 днів, ніж навчання за професійною програмою, тривалість якої 10 робочих днів. Такий моніторинг за формами підвищення кваліфікації обумовлює необхідність з'ясування причин щорічної динаміки збільшення кількості осіб, які підвищують кваліфікацію за програмами тематичних короткострокових семінарів і, одночасно, зменшення кількості осіб, які підвищують кваліфікацію за професійною програмою. Опитування респондентів з числа слухачів семінарів та обговорення очевидної ситуації з керівниками служб по роботі з персоналом дало можливість з'ясувати причини, які полягають у відсутності достатнього фінансування на відрядження до інституту на семінари з підвищення кваліфікації кадрів.

З урахуванням зазначеного, інститутом були запропоновано збільшення кількості семінарів за формами підвищення кваліфікації, які допомагають скоротити фінансування на відрядження, а саме проведення занять на базі обласних центрів підвищення кваліфікації.

У 2016 році підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування було проведено у форматі одинадцяти-триденних тематичних семінарів (24 навч. год.), в яких брали участь 198 осіб; двох-п'ятиденних семінарів (36 навч. год.), в яких брали участь 127 осіб; трьох-одноденних семінарів (8 навч. год.) на базі Вінницького, Миколаївського та Херсонського обласних центрів ПКК, в яких взяли участь 103 особи; трьох тематичних короткострокових семінарів за заочно-дистанційною формою з виїздом до Вінницького, Миколаївського та Херсонського обласних центрів ПКК, в яких взяли участь 60 осіб; одного семінару за професійною програмою (72 навч. год.), в якій взяли участь 12 осіб.

Таблиця 3.11

Кількість осіб, що підвищили кваліфікацію за різними формами навчання (2016 рік)

Назва області	Триденні тематичні коротко строкові семінари (кільк. осіб)	П'ятиденні тематичні коротко строкові семінари (кільк. осіб)	Одноденні і виїзні семінари (кільк. осіб)	Заочно-дистанційні (кільк. осіб)	Професійна програма (кільк. осіб)	Всього
Вінницька обл.	43	7	23	20	-	93
Миколаївська обл.	43	13	40	20	3	119
Одеська обл.	92	99	-	-	9	200
Херсонська обл.	20	8	40	20	-	88
Всього	198	127	103	60	12	500

Моніторинг щодо залучення викладачів для проведення занять в рамках семінарів з підвищення кваліфікації, наданий в таблицях 3.15–3.18 показує незначне зменшення кількості запрошених працівників органів публічної влади, але за результатами анкетування слухачів кожного семінару підтверджується підвищення якості надання освітніх послуг, що є найважливішим показником підвищення рівня професійної компетентності посадовців з урахуванням практичного спрямування.

Таблиця 3.12

Професорсько-викладацький склад (2013 р.)

Категорія викладачів	Загальна кількість осіб
Викладачі ОРІДУ НАДУ при Президентові України	48 особа(37%)
Викладачі інших вищих навчальних закладів	8 осіб(6%)
Працівники органів публічної влади	75 особи(57%)
Всього	131 особа

Таблиця 3.13

Професорсько-викладацький склад (2014 р.)

Категорія викладачів	Загальна кількість осіб
Викладачі ОРІДУ НАДУ при Президентові України	53 особи, (25%)
Викладачі інших закладів вищої освіти	5 осіб, (2,4%)
Працівники органів публічної влади	154 особи, (72,6%)
Всього	212 осіб

Таблиця 3.14

Професорсько-викладацький склад (2015 р.)

Категорія викладачів	Загальна кількість осіб
Викладачі ОРІДУ НАДУ при Президентові України	58 осіб, (32,6%)
Викладачі інших закладів вищої освіти	10 осіб, (5,6%)
Працівники органів публічної влади	110 осіб, (61,8%)
Всього	178 осіб

Таблиця 3.15

Професорсько-викладацький склад (2016 р.)

Категорія викладачів	Загальна кількість осіб
Викладачі ОРІДУ НАДУ при Президентові України	51 осіб (30,3%)
Викладачі інших закладів вищої освіти	14 осіб (8,3%)
Працівники органів публічної влади	103 (61,3%)
Всього	168

Згідно «Стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» (проект) [210] підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється за такими видами:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; тематичні постійно діючі семінари;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» (для державних службовців);
- стажування;
- самоосвіта.

У 2013 році в ОРІДУ НАДУ реалізувалися такі форми (відсоток від загальної кількості) підвищення кваліфікації (рис. 3.19.).

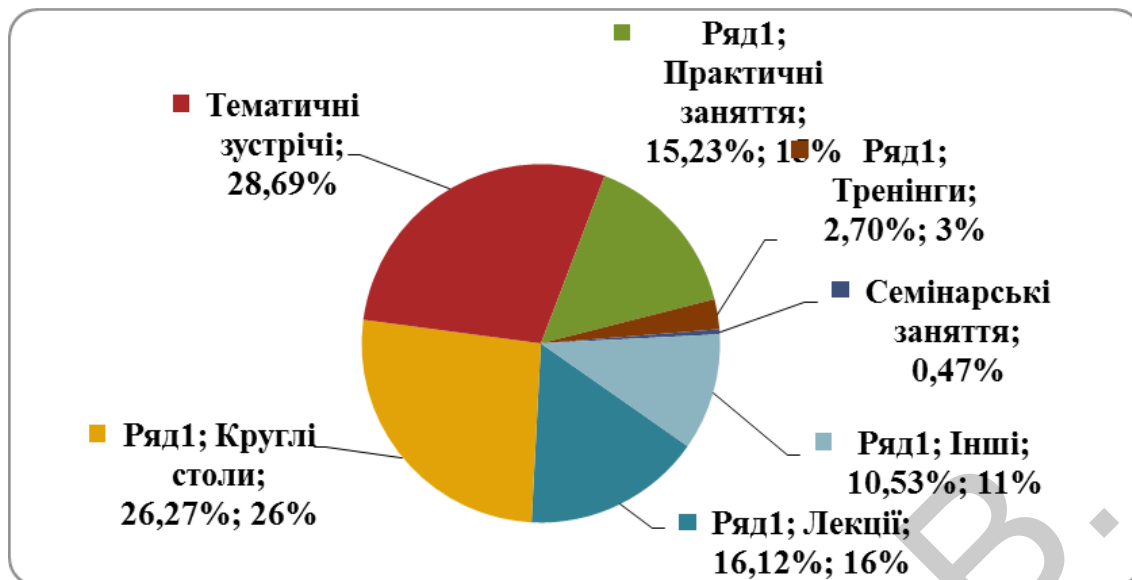


Рис. 3.19. Форми проведення занять (2013 р.)

У 2014 році форми підготовки значно урізноманітнилися (рис. 3.20).

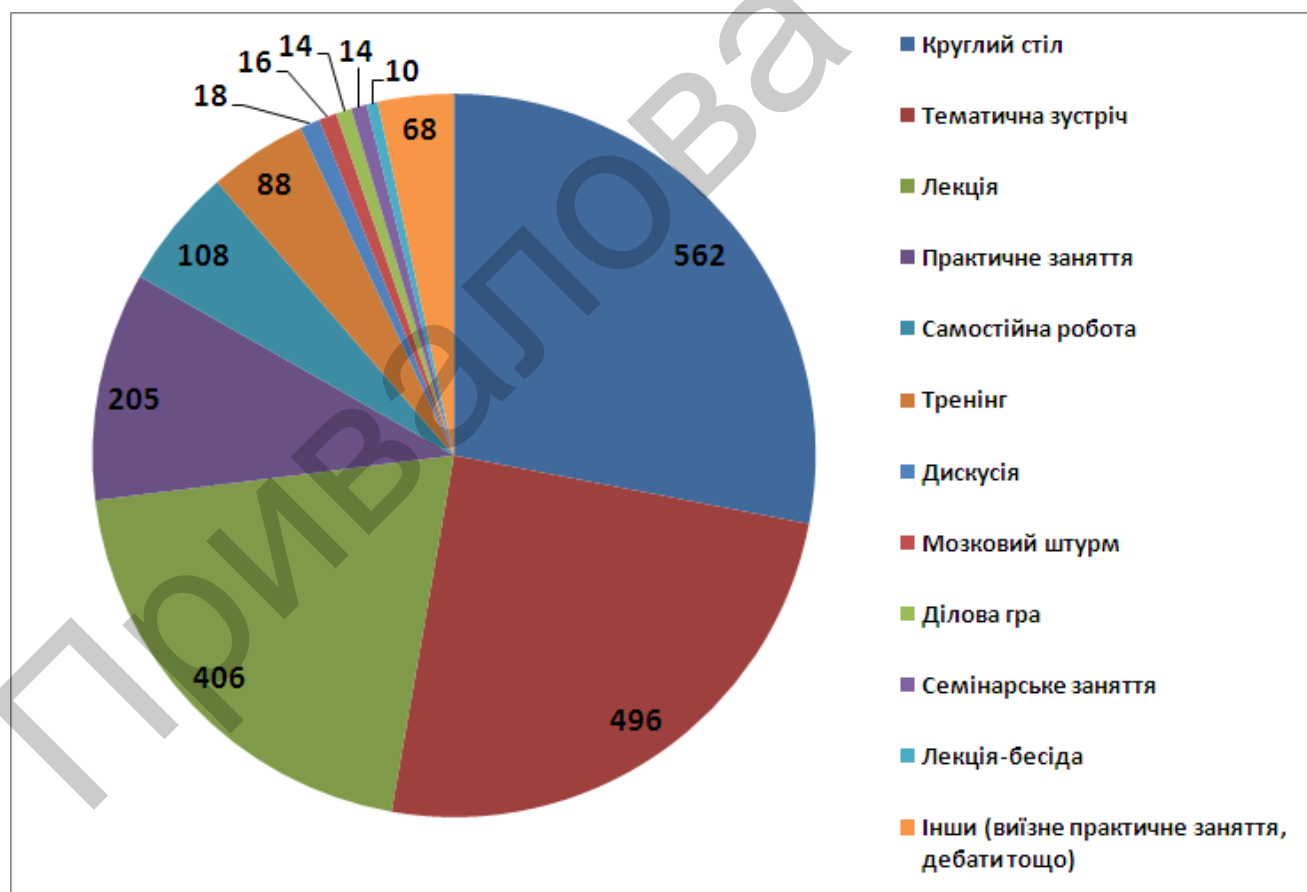


Рис. 3.20. Розподіл кількості годин за формами проведених занять (2014 р.)

Вперше у 2015 році започатковано підвищення кваліфікації в рамках: триденних семінарів (раніше посадовці підвищували кваліфікацію протягом п'яти днів); одноденних семінарів з підвищення кваліфікації посадовців Миколаївської та Херсонської областей на базі Миколаївського та

Херсонського обласних центрів підвищення кваліфікації кадрів; заочно-дистанційних семінарів з підвищення кваліфікації державних службовців Миколаївської та Херсонської областей, також на базі Миколаївського та Херсонського обласних центрів підвищення кваліфікації кадрів.

Планом-графіком у 2015 році було передбачено підвищення кваліфікації 858 державних службовців, фактично підвищили кваліфікацію 878 державних службовців (102,3 %). За професійною програмою підвищили кваліфікацію 25 державних службовців (100 %), за навчально-тематичними планами 15 тематичних короткотермінових семінарів підвищили кваліфікацію 322 особи із 306 запланованих (105,2 %), за програмою спецкурсу – 14 осіб (100%), за програмою тренінгу – 11 осіб із 17 запланованих (64,7%), за програмами одинадцяти виїзних одноденних короткотермінових тематичних семінарів в районах Одеської області підвищили кваліфікацію 505 осіб із 495 запланованих (102 %). На виконання плану-графіка вперше проведено 11 виїзних семінарів в районах області, з метою висвітлення питань децентралізації влади та об'єднання громад (Ананьївський, Балтський, Білгород-Дністровський, Біляївський, Великомихайлівський, Кодимський, Комінтернівський, Котовський, Красноокнянський, Овідіопольський, Тарутинський райони).

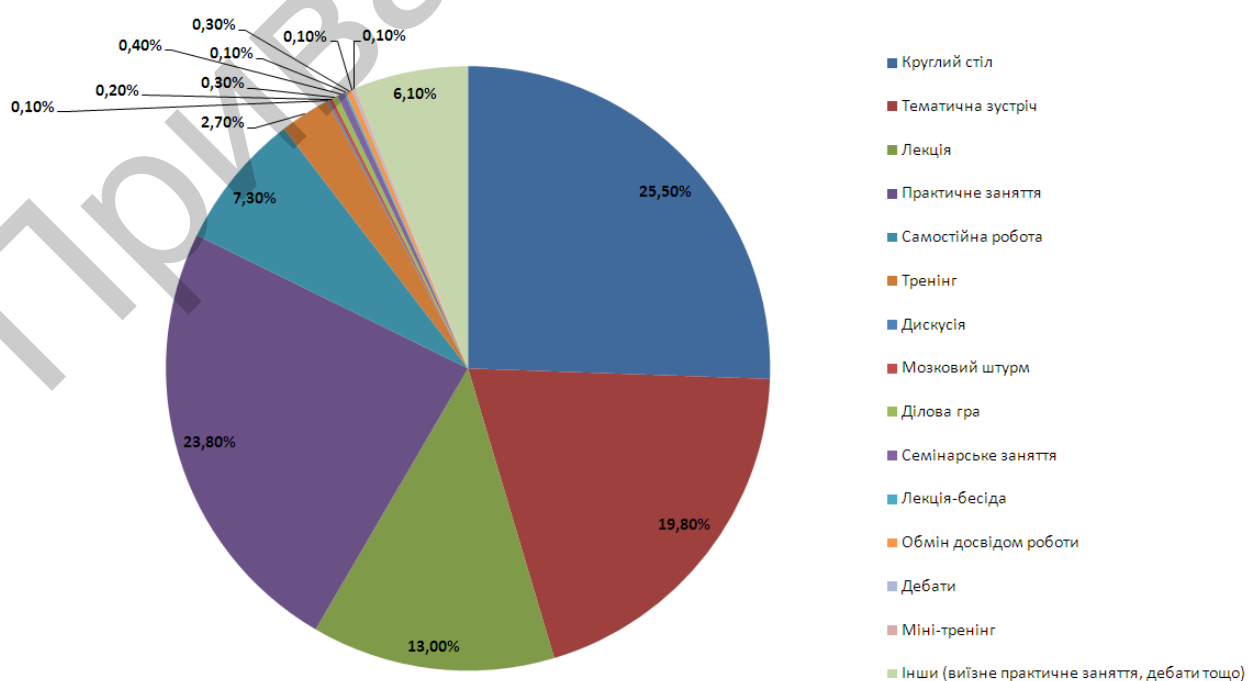


Рис. 3.21. Форми проведення занять (2015 р.)

Як уже зазначалося, безпосередньо виміряти рівень сформованих професійних знань, умінь і навичок не є можливим. Параметрами моніторингу служать чинники, сукупність яких свідчить про потенційні можливості конкретної установи забезпечити якість освіти: форма і технологічність навчання; ступінь, що надається випускникам після закінчення; рівень плати за навчання; терміни навчання; компетентність і популярність викладацького складу [211, с.78]. Моніторинг, відтак, орієнтований на визначення умов підвищення якості освіти на основі вдосконалення параметрів, що формують його.

З метою реалізації ініційованої Президентом України «Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», підвищення якості науково-методичного супроводу процесу підвищення кваліфікації кадрів, подальшого впровадження інтерактивних методів та форм роботи управління ПКК визначило основні пріоритетні напрямки розвитку на 2016 рік, а саме:

1. Виконання плану-графіка підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької, Миколаївської, Одеської, Херсонської областей.

2. Виконання умов договору з Одеською обласною державною адміністрацією з надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації державних службовців обласної та районних державних адміністрацій V-VII категорій посад Одеської області.

3. Виконання умов договору з Одеською обласною радою з надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування Одеської області.

4. Виконання умов договору з Одеською міською радою з надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації державних службовців обласної та районних державних адміністрацій V-VII категорій посад Одеської області.

5. Підготовка, підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників та працівників державних підприємств, установ та організацій у сфері державних закупівель.

6. Залучати відомих науковців, керівників органів державної влади, місцевого самоврядування та державних підприємств, установ, організацій до проведення занять з підвищення кваліфікації кадрів.

7. Здійснення моніторингу якості процесу з підвищення кваліфікації та соціологічних опитувань слухачів кожного семінару.

8. Робота із замовниками освітніх послуг щодо подальшого впровадження підвищення кваліфікації кадрів органів публічної влади за заочно-дистанційною формою.

9. Підвищення кваліфікації учасників щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець».

10. Участь у організації традиційних щорічних заходів: літня школа за підтримки Фонду Ганса Зайделя та Рішельєвські читання.

11. Реалізація проекту у партнерстві з Фондом Ганса Зайделя «Сталий розвиток об'єднаних громад, малих міст та селищ Одеської області» (2016-2017 рр.).

12. Проведення тестування кандидатів на посади державних службовців Одеської обласної адміністрації.

13. Відкриття сторінки управління ПКК в соціальній мережі Facebook.

14. Остаточний перехід на надання матеріалів слухачам із застосуванням хмарних технологій.

Складність моніторингових досліджень в сфері державного управління обумовлена присутністю в ній людини як вихідної категорії, що визначає об'єкт дослідження (кадровий потенціал, користувачі освітніх послуг). У зв'язку з цією обставиною дослідження сукупності параметрів, що визначають ситуацію, пов'язану із організаційним розвитком владних органів видається вкрай важливим.

Моніторингові дослідження як організаційного розвитку, так і проблем, пов'язаних із ним, носять проблемно-орієнтований характер. При цьому початком дослідження виступає виявлення тих проблем, від вирішення яких залежить позитивне функціонування системи державного управління загалом. Потім визначаються потенціали, дисбаланс яких викликає поява проблеми, і

параметри, які можуть служити реальними індикаторами їх дослідження. Реалізація такого підходу є не тільки способом вирішення проблем організаційного розвитку, а й засобом їх недопущення.

Тому важливим є визначення критеріїв та показників моніторингу якості професійної підготовки людських ресурсів органу публічної влади, що представляють собою інтегративний комплекс норм і вимог, що характеризують об'єкти моніторингу.

Якість професійної підготовки за результатами моніторингу людських ресурсів органу публічної влади може бути високою, середньою та низькою. Високий рівень якості професійної підготовки відображає готовність державного службовця реалізувати свій потенціал в практичній діяльності, високу професійну компетентність, сформований індивідуальний стиль діяльності, високу здатність до навчання, високу якість змісту підготовки та освітнього процесу, сформованість функцій суб'єкта управління. Середній рівень якості професійної підготовки людських ресурсів органу публічної влади проявляється в нестабільності особистісно-професійних якостей, середньому рівні змісту підготовки та організації освітнього процесу, середньої готовності реалізувати свій потенціал в практичній діяльності. Низький рівень професійної підготовки характеризується невисокими показниками мотивації до саморозвитку, низьким рівнем якості підготовки та організації освітнього процесу, відсутністю стратегії особистісно-професійного розвитку, невисокими показниками навченості; низькою професійною компетентністю.

Відповідно, шляхами оптимізації моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади в забезпеченні якості їхньої підготовки, є відповідний супровід теоретичної і практичної підготовки людських ресурсів в сфері професійної діяльності, в оволодінні сучасними управлінськими технологіями. Зазначений супровід якості професійної підготовки як елемент моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади - це система заходів, націлених на підвищення ефективності даного процесу шляхом використання науково обґрунтованого комплексу психологічних, педагогічних умов і факторів. Провідними

характеристиками кадрового забезпечення є: спрямованість до саморозвитку, динамічність, діалогічність, нерозривність процесуальних і змістовних складових. Процес супроводу включає конструювання способів оволодіння операційною стороною діяльності, яка своїм змістом формує мотиви особистісно-професійного розвитку і усвідомлення суб'єктом навчально-професійної діяльності соціальної значущості своєї професії.

Уявлення про моніторинг якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади дає можливість визначити напрямки його застосування, зокрема «виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з розвитком організації; виявлення управлінських проблем та їх вирішення; поліпшення якості всієї сфери державного управління, що перетворюється на дієву систему надання якісних державних послуг споживачам громадянами України» [212, с.247]. Отже, моніторинг якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади можна розглядати як стратегічну основу та основну технологію управління людськими ресурсами у сфері державного управління.

Висновки до розділу 3

Загальна модель ефективності організації застосовує принципи та концепції організаційного розвитку (на основі принципу безперервного вдосконалення). Модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади має на меті відобразити перехід від традиційних підходів до контролю в органах публічної влади, до більш широкої перспективи функції моніторингу в управлінні організаційним розвитком. Вона також спрямована на посилення управлінського акценту, інтеграцію різних аспектів управлінської діяльності з системою моніторингу. Запропонована модель включає в себе: мету діяльності органу публічної влади; основні показники ефективності діяльності органу публічної влади; організаційний розвиток (трансформацію організаційної структури і трансформацію людських ресурсів - організацію професійного навчання, кар'єри, методів мотивації та формування організаційної культури). Так, за трансформації людських ресурсів визначаються такі показники: кількісні показники, якість діяльності,

індивідуальні особливості працівника. Моніторинг трансформації людських ресурсів переслідує такі основні групи цілей: адміністративні цілі; оцінку якості управлінської діяльності; інформування працівників про відповідність їх показників діяльності вимогам органу публічної влади та якості адміністративних послуг, що надаються; розвиток людських ресурсів органу публічної влади; вдосконалення процесу управління людськими ресурсами органу публічної влади. Моніторинг діяльності людських ресурсів органів публічної влади відстежує її в режимі реального часу. Відповідні оперативні звіти про результати діяльності персоналу за визначені проміжки часу (день, тиждень, місяць) та порівняння цільових результатів з фактично досягнутими дають можливість для висновків про сприятливі і несприятливі тенденції організаційного розвитку. Запропонована модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади спрямована на забезпечення того, щоб стратегії та плани органу ефективно впроваджувалися, а їхня діяльність була ефективною, у відповідності з визначеними цілями, зокрема - через систему професійного навчання.

У професійному навчанні людських ресурсів органу публічної влади доцільно виділяти два напрямки: по-перше, професійно-кваліфікаційний розвиток працівників органу, пов'язаний з навчанням і самоосвітою, набуттям нових знань, професійного досвіду роботи, підвищення кваліфікації і розширення спеціалізації; і, по-друге, їх професійно-посадовий розвиток, пов'язаний з реалізацією особистісно-ділових якостей, соціальним розвитком, службовим зростанням і кар'єрним просуванням. При здійсненні моніторингу як професійно-кваліфікаційного розвитку, так і професійно-посадового необхідно розробляти і впроваджувати механізм, що забезпечує підвищення ефективності професійного розвитку людських ресурсів органу публічної влади. Досягнення цієї мети може бути забезпечене комплексним використанням різних видів моніторингу: статистичного, соціологічного, концептуального.

Відповідно, шляхами оптимізації моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади в забезпеченні якості їхньої

підготовки, є відповідний супровід теоретичної і практичної підготовки людських ресурсів в сфері професійної діяльності, в оволодінні сучасними управлінськими технологіями. Зазначений супровід якості професійної підготовки як елемент моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади - це система заходів, націлених на підвищення ефективності даного процесу шляхом використання науково обґрунтованого комплексу психологічних, педагогічних умов і факторів. Провідними характеристиками кадрового забезпечення є: спрямованість до саморозвитку, динамічність, діалогічність, нерозривність процесуальних і змістовних складових. Процес супроводу включає конструювання способів оволодіння операційною стороною діяльності, яка своїм змістом формує мотиви особистісно-професійного розвитку і усвідомлення суб'єктом навчально-професійної діяльності соціальної значущості своєї професії.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової проблеми, що полягає у розвитку та розробці нових положень щодо організації ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади та розробленні моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком. Висновки, пропозиції та результати, отримані у процесі дослідження полягають у такому.

1. Досліджено передумови і пріоритети організації ефективного кадрового забезпечення органів влади в умовах реформування публічного управління. Зокрема, обґрунтовано актуальність імплементації концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління. Компетенція і компетентність в державній службі України є суттєвою науково-практичною проблемою. Чітке визначення компетенції органу державної влади або місцевого самоврядування (державної організації, підприємства) та компетенції посад державної служби або служби в органах місцевого самоврядування, профілів компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування слід розглядати як важливу складову в системі стратегічних напрямів модернізації державної служби, а впровадження компетентнісного підходу – одним із впливових чинників у підвищенні її ефективності, зростанні рівня надання державних послуг юридичним і фізичним особам. Нинішній низький рівень наукової розробленості понятійного апарату не сприяє активному його впровадженню. Базовий понятійний апарат потребує чіткого науково-офіційного визначення й законодавчого закріплення. Основні поняття й терміни мають бути введені не лише в науковий, а й у документальний обіг. Важливість запровадження компетентнісного підходу в технології управління людськими ресурсами публічної служби співпадає із завданням щодо реформування інституту публічної служби та органів місцевого самоврядування і в цілому сприятиме ефективному реформуванню публічного

управління в Україні.

2. Визначено сутність організаційного розвитку органу публічної влади та обґрунтовано місце і роль моніторингу управління людськими ресурсами в ньому. Виявлено, що існує багато моделей, які інтерпретують процес організаційного розвитку, а саме: як добровільний та запланований процес, як процес, що спрямований на результативність, як хаотичний процес, як політичний процес та як кризовий процес. У результаті, визначення поняття «організаційний розвиток» умовно розділено на ті, що містять таку складову як: організація у цілому; ефективне управління; організаційна структура і людський чинник (людська складова організації). У роботі організаційний розвиток тлумачиться як процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду людських ресурсів у міжособистісному та груповому спілкуванні; організація кар'єри на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури). У цьому контексті для оцінки ситуації або стану використовується моніторинг, який надає результати, які допомагають суб'єктам управління визначити, як реалізувати зміни задля покращення. Моніторинг управління людськими ресурсами є спеціально організованим систематичним спостереженням за формуванням кадрового управлінського потенціалу, виявленням негативних і позитивних тенденцій в його розвитку і розробкою на цій основі управлінських рішень щодо підвищення ефективності стратегії і політики в галузі кадрового забезпечення відповідного органу. Відтак, дана процедура включає в себе: аналіз кадрового складу державних службовців за категоріями, групами посад, освітою, віком, статтю та стажем державної служби; аналіз динаміки зміни штатної чисельності в органах публічної влади, її особливостей; аналіз укомплектованості штатів і причин наявності вакантних посад державної служби в органах публічної влади та складання прогностичних планів відбору, ротації і руху кадрів. З огляду на проблематику дослідження, виділено: види моніторингу, що застосовуються в механізмі інформаційно-кадрового забезпечення публічного управління

загалом; види моніторингу, що застосовуються в системі управління людськими ресурсами зокрема. Визначено суб'єкт, об'єкт моніторингу людських ресурсів та способи впливу суб'єкта моніторингу на об'єкт. Завдання моніторингу управління людськими ресурсами: використання технологій та методик збору інформації; збір та здійснення первинного аналізу інформації, класифікація інформаційних масивів; створення банку емпіричних даних; розробка комп'ютерної бази для узагальнення, класифікації та первинного аналізу інформації; обробка, коригування і введення інформації в бази даних; виявлення основних тенденцій діяльності кадрів; підготовка прогнозів, аналітичних довідкових матеріалів і доповідей; оптимізація технології моніторингу управлінських кадрів – розробка основ і критеріїв стандартизації діяльності персоналу; виділення найбільш типових ознак успіху управлінської діяльності; виявлення сфери поширення передового досвіду і його управлінського забезпечення.

3. Узагальнено вітчизняний і зарубіжний досвід організації постійного моніторингу та перевірки ефективності й результативності управління людськими ресурсами в органі публічної влади. На сьогодні різними компаніями опрацьовані численні методи моніторингу співробітників та їхньої діяльності, серед яких можна виділити два основних – метод визначення очікувань та метод оцінки продуктивності. Метод визначення очікувань передбачає такі дії: чітке визначення політики органів державного управління, знання співробітниками політики органів влади, точне дотримання дисциплінарних рекомендацій, реалізація врівноваженої політики. Метод оцінки продуктивності передбачає такі дії: незаплановані перевірки співробітників, прохання пояснити те, над чим співробітник працює, документування співробітниками своєї роботи, оцінка роботи в прогресі, запити до інших щодо взаємодії співробітника. Головна мета моніторингу полягає в забезпеченні керівництва повною, своєчасною та достовірною інформацією про процеси, що протікають в організації. Аналіз моніторингу працівників приватного сектору як спеціально організованого системного

спостереження з метою комплексної оцінки і підвищення ефективності їхньої діяльності є прикладом для наслідування в системі державного управління.

4. Визначено основні критерії та індикатори якості людських ресурсів органу публічної влади в сучасних умовах реформування публічного управління. Так, для моніторингу людських ресурсів застосовується система показників, яка відображає різні сторони кадрового потенціалу органу публічної влади. До них відносяться: аналіз облікового складу працівників за соціально-демографічними характеристиками; аналіз структури кадрового складу за психологічними характеристиками; оцінка укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу; оцінка відповідності освітнього і професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, рівня його підготовленості вимогам відповідної фахової діяльності; аналіз структури кадрового складу на відповідність вимогам технології і класифікатору посад; перевірка і аналіз даних про використання робочого часу; оцінка плинності кадрів і абсентеїзму, вивчення форм, динаміки причин руху працівників, аналіз потоків переміщень усередині організації, стану дисципліни праці; визначення в динаміці кількості працівників, зайнятих некваліфікованою і малокваліфікованою працею; дослідження соціальних аспектів трудової діяльності (мотивації праці, професійно-кваліфікаційного зростання, сімейного стану, забезпеченості житлом та ін.); збір та аналіз даних про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов (стан робочих місць, місць громадського харчування); діагностика управлінського, інноваційного потенціалу персоналу організації, його здатності до навчання. При цьому моніторинг проводиться за основними напрямками аналітичної діяльності: аналіз ресурсів; аналіз витрат; аналіз ефективності праці; аналіз факторів зростання продуктивності праці; аналіз співвідношення зміни продуктивності і оплати праці; аналіз соціального розвитку.

5. Сформульовано сутність й об'єктивні ознаки якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади, зокрема обґрунтовано цілі, завдання, функціональний зміст даного виду моніторингу в системі управління

організаційним розвитком органу публічної влади. Доведено, що моніторинг є основою не лише для власне роботи з людськими ресурсами, а також він пов'язаний із подальшим вдосконаленням кадрової політики держави в сфері публічного управління, зокрема – ефективного кадрового забезпечення системи публічного управління під час її реформування. Засади моніторингу управління людськими ресурсами в аспекті ефективності діяльності органів публічної влади та професійності державних службовців знайшли своє втілення зовсім нещодавно, ці засади тільки-но починають формуватися. Моніторинг управління людськими ресурсами як чинник ефективності органу публічної влади є ще не виробленим явищем та остаточно не закріпленим у вітчизняному законодавстві, потребує свого методичного забезпечення. Запропонована методика моніторингу людських ресурсів, яка включає відповідні дії щодо визначення: завдань моніторингу людських ресурсів, заходів та ризиків моніторингу, складу робочої групи з проведення моніторингу людських ресурсів, строків моніторингу, локалізації процесу моніторингу людських ресурсів, статусу моніторингу людських ресурсів, характеристик попереднього етапу моніторингу людських ресурсів, рішень, що прийняті на попередньому етапі моніторингу людських ресурсів, об'єкту і предмету моніторингу, відповідних показників (критеріїв, норм), цільових груп, методів моніторингу людських ресурсів, методів збору, обробки і зберігання інформації, інструментів моніторингу, ресурсів моніторингу людських ресурсів; а також розробки плану-графіку (календарного плану) реалізації моніторингу людських ресурсів, звіту, бюджету моніторингу. Методика одночасно служить основою проведення моніторингу трансформації людських ресурсів органу публічної влади.

6. Обґрунтовано концептуальну модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади як підсистеми управління організаційним розвитком. Задля підвищення ефективності функціонування органу публічної влади та його організаційного розвитку, відповідні органи повинні реалізувати модель, яка включає в себе: мету діяльності органу публічної влади; основні показники ефективності діяльності

органу публічної влади; організаційний розвиток (трансформацію організаційної структури і трансформацію людських ресурсів – організацію професійного навчання, кар'єри, методів мотивації та формування організаційної культури). Моніторинг трансформації людських ресурсів має такі основні групи цілей: адміністративні цілі; оцінку якості управлінської діяльності; інформування працівників про відповідність їх показників діяльності вимогам органу публічної влади та якості адміністративних послуг, що надаються; розвиток людських ресурсів органу публічної влади; вдосконалення процесу управління людськими ресурсами органу публічної влади. Володіючи інформацією про людські ресурси, можна здійснювати моніторинг їхньої діяльності, відстежувати її в режимі реального часу; складати оперативні звіти про результати діяльності персоналу за визначені проміжки часу (день, тиждень, місяць); порівнювати цільові результати з фактично досягнутими. На підставі такого порівняння робляться висновки про сильні і слабкі сторони органу публічної влади, динаміку змін, а також про сприятливі і несприятливі тенденції організаційного розвитку (як зовнішніх так і внутрішніх умов, в яких органу влади доводиться функціонувати). Запропонована модель моніторингу якісної трансформації людських ресурсів органу публічної влади пропонується як інструмент, який можна використовувати для опису структури та використання моніторингу (безперервного аналізу та оцінки) та процесів управління (на різних організаційних рівнях) для забезпечення того, щоб стратегії та плани органу ефективно впроваджувалися, а їхня діяльність була ефективною, у відповідності з визначеними цілями, зокрема – через систему професійного навчання.

7. Сформульовано рекомендації органам публічної влади щодо запровадження нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів як підсистеми управління змінами в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей. Зокрема, оптимізація системи моніторингу передбачає приведення професійної діяльності службовців у відповідність до сучасних вимог і нової управлінської парадигми, яка передбачає перехід до

інноваційних форм державно-управлінської діяльності. Новий Закон України «Про державну службу» передбачає запровадження щорічного оцінювання результатів діяльності держслужбовця (замість існуючої до цього атестації та щорічної оцінки), результати якого впливатимуть на розмір призначеної держслужбовцю премії та виявлення рівня його професійної компетентності.

У дисертації обґрунтовано, що оцінювання персоналу повинне включати: дослідження укомплектованості складу органу публічної влади, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу; визначення ступеня відповідності рівня підготовленості службовців вимогам діяльності; аналіз структури складу органу публічної влади відповідно до вимог технології та класифікатору посад; вивчення структури складу персоналу за соціально демографічними характеристиками; динаміку плинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхнюк Т. М. Формування профілю професійної компетентності посади державного службовця: процесний підхід / Т. М. Безверхнюк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ. – Вип. 3 (51). – Одеса, 2012. – С.
2. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.
3. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / В. Афанасьєва, А. Вишневський (кер. авт. колективу), Р. Гекалюк та ін. ; під заг. ред. Т. Мотренка. – Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 320 с.
4. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Право та державне управління : зб. наук. праць : [у 2 т.] / за ред. О. В. Покатаєвої. – Запоріжжя, 2017. – Т. 2. № 4. – С. 191-198.
5. Дзвінчук Д. І. Психолого-методичні засади розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців (освітня сфера) : дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Д. І. Дзвінчук ; НАДУ при Президентіві України. – Київ, 1999.
6. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія / О. А. Линдюк. – Київ : НАДУ, 2016. – 304 с.
7. Нижник Н. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах / Н. Нижник, О. Муза // Право України. – 2016. – № 9. – С. 9-16.
8. Нижник Н. Р. Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні / Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук // Теорія та практика

державної служби : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 8 листоп. 2013 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ, 2013. – С. 7-10.

9. Пахомова Т. І. Державна служба: система і особистість : монографія / Т. І. Пахомова. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2002. – 410 с.

10. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи // Демократичне врядування. – Науковий вісник, 2010. – Вип.№5

11. Державна служба : навч. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. – 526 с.

12. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : монография / Г. В. Атаманчук. – Москва : Изд-во РАГС, 2004. – 272 с.

13. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – Київ : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.

14. Білінська М. М. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в муніципальному управлінні / М. М. Білінська // Наук. вісн. Академії муніц. упр.: Сер. Управління. Вип. 1. Сучасні проблеми та підходи в муніципальному управлінні / за ред. В. К. Присяжного, В. Д. Бакуменка. – Київ, 2007. – С. 12–17.

15. Гончарук Н. Т. Модернізація системи управління керівним персоналом державної служби України / Н. Т. Гончарук // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 травня 2006 р. – К., 2006. – С. 264–265.

16. Гурне Б. Державне управління : пер. з фр. / Б. Гурне. – Київ : Основи, 1993. – 162 с.

17. Радченко О. В. Стратегічні завдання державної кадрової політики / О. В. Радченко, П. М. Петровський // Публічне управління : теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів державного управління. – Х.: Вид-во АДНДУ, 2012. – № 2(10). – С. 43 – 48.

18. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск : Армита-Маркетинг; Менеджмент, 2002. – 512 с.
19. Луговий В. Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки і підготовки кадрів державного управління в Україні / В. Луговий, В. Князев, В. Куценко // Вісн. УАДУ при Президентові України. – 2001. – № 4. – С. 5–19.
20. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісн. УАДУ при Президентові України. – 2003. – № 3. – С. 165–170.
21. Надолішній П. І. Організаційно-функціональна структура державного управління: поняття і соціальна практика / П. І. Надолішній // Вісн. НАДУ при Президентові України. – 2003. – № 3. – С. 31–42.
22. Нижник Н. Р. Державне управління: проблеми фахової підготовки / Н. Р. Нижник, Р. А. Ільєсов // Павлюк М. Україна – життя моє : у 3 т. / Микола Павлюк. – Київ, 2002. – Т. 3. – С. 402–410.
23. Нижник Н. Р. Кадрове забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні / Н. Р. Нижник, А. М. Михненко, Н. Т. Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ. – Дніпропетровськ, 2005. – Вип. 2 (20). – С. 202–215.
24. Ребкало В. А. Стратегічне прогнозування як інструмент державної політики / В. А. Ребкало, В. В. Тертичка // Вісн. НАДУ при Президентові України. – 2002. – № 3. – С. 216–224.
25. Дубенко С. Д. Кадрове забезпечення державної служби / С. Д. Дубенко // Виконавча влада в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Київ, 2002. – С. 64–80.
26. Колісніченко Н. М. Професійний розвиток та професійна підготовка з управління: глобальний контекст [Електронний ресурс] / Н. М. Колісніченко. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07knmygk.htm>. – Назва з екрану.
27. Колісніченко Н. М. Формування та розвиток людських ресурсів: висвітлення проблематики у зарубіжній літературі [Електронний ресурс] /

Н. М. Колісніченко. – Режим доступу :
file:///C:/Users/user/Downloads/tppd_2014_14_3.pdf.

28. Мельников О. Професійна підготовка як фактор ефективної діяльності державного службовця / О. Мельников // Вісн. держ. служби України. – 2002. – № 1. – С. 78–81.

29. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С. 20–27.

30. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – Київ : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

31. Васильєв В. Функціонально-аналітичне обґрунтування базової професійної підготовки потенційного кадрового резерву державних службовців / В. Васильєв // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 1. – С. 67–75.

32. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі [Електронний ресурс] / Л. О. Воронько // Державне управління: теорія та практика. – Харків, 2013. – № 2. – С. 157-170. – Режим доступу до зб. : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_20.

33. Мельников О. Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн [Електронний ресурс] / О. Ф. Мельников // Державне будівництво : електронне наук. фах. вид. – Харків, 2008. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_2_44.

34. Михненко А. М. Державна кадрова політика: концептуальні основи, цілі, зміст і завдання / А. М. Михненко, Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко // Менеджер. – 2005. – Вип. 3 (33). – С. 20–26.

35. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах / Т. Мотренко // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 2. – С. 24–37.

36. Рачинський А. П. Забезпечення професійного розвитку державних службовців: досвід Литовської республіки / А. П. Рачинський, Н. А. Жиденко // Вісн. НАДУ при Президентові України. – 2014. – № 1. – С. 10–17.

37. Сороко В. Н. Состояние и перспективы государственной службы Украины в 2005-2010 гг. / В. Н. Сороко // Стратегия реформы государственного управления в России и ее реализация на региональном уровне. – Москва, 2005. – 304 с.

38. Чемерис А. О. Аудит адміністративної діяльності : навч. посіб. / А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцька. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – 212 с.

39. Якубовський О. П. Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні : навч.-метод. посіб. / О. П. Якубовський, Л. Л. Приходченко. – Одеса : ОФ УАДУ: Оптімум, 2001. – 173 с.

40. Яцуба В. Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект) : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 / В. Г. Яцуба ; УАДУ. – Київ, 1999. – 19 с.

41. Звіт про роботу Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік / уклад. К. Ващенко (кер.) та ін. – Київ : НАДС, 2018. – 36 с.

42. Кармазіна М. Загальна декларація прав людини / М. Кармазіна // Політична енциклопедія / редкол. : Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. – Київ, 2011. – С. 263.

43. Скринька Д. В. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права 1966 / Д. В. Скринька // Українська дипломатична енциклопедія : у 2-х т. / редкол. : Л. В. Губерський (голова) та ін. – Київ : Знання України, 2004. – Т. 2 .

44. Конвенція Міжнародної організації праці про дискримінацію від 1958 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vuzlib.su/articles/8870->

[Конвенция международной Организации труда N 111 о дискриминации в области труда и занятий \(Женева, 25 /1.html.](http://www.vuzlib.su/articles/8870-)

45. Закон України «Про державну службу» від 16 груд. 1993 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12.](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12)

46. Закон України “Про державну службу” від 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17.](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17)

47. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII // Голос України. – 2015. – № 250.

48. Закон України «Про місцеве самоврядування» від 21.09.1997 року № 280/97 ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

49. Закон України «Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» від 03.07.1991 №1286 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1286-12>.

50. Закон України «Про всеукраїнський та місцевий референдуми» від 03.07.1991 №1286 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1286-12>.

51. Закон України «Про столицю України місто-герой Київ» від 15.01.1999 №401 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/401-14>.

52. Закон України «Про органи самоорганізації населення» від 11.07.2001 №2625 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>.

53. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11.07.2002 №93 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/93-15>.

54. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 №2493 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

55. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 №2456 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

56. Земельний кодекс України від 25.10.2001 №2768 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.

57. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від

01.04.2014 №333-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>.

58. Указ Президента України «Про Стратегію реформування державної служби» від 14 квіт. 2000 р. № 599/2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>.

59. Указ Президента України «Про підвищення ефективності системи державної служби» від 11.02.2000 № 208/2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/208/2000>.

60. Указ Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та програми роботи з керівниками державних підприємств, установ та організацій» від 10.11.1995 № 1035/95 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>.

61. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» від 08.02.1997 №167 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/en/167-97-p>.

62. Указ Президента України «Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 5 берез. 2004 р. № 278/2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>.

63. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби» від 28.02.2001 №199 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-p>.

65. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» від 28.02.2000 року № 1922 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-p>.

66. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» від 15 лют. 2002 р. № 169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-p>.

67. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепція адміністративної реформи в Україні», схвалена Указом Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810/98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.

68. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012- 2020 роки: указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://president.gov.ua/documents/14429.html>.

69. 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 берез. 2015 р. № 227-р // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 63.

70. Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>.

71. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лист. 2016 р. № 905-р // Урядовий кур'єр. – 2016. – № 247.

72. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 844-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : kmu.gov.ua.

73. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 974-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : kmu.gov.ua.

74. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2017 р. № 1013-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : kmu.gov.ua.

75. Меморандум безперервної освіти Європейської Комісії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p>.
76. Управление персоналом государственной службы : учеб.-метод. пособие / под общ. ред. Е. В. Охотского. – Москва : Изд-во РАГС, 1997. – 536 с.
77. Управление персоналом : учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. – Москва : Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
78. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Макиев, Д. В. Обухов. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 480 с.
79. Рогожин М. Ю. Управление персоналом : ученик / М. Ю. Рогожин. – 2-е изд. – Москва : Индекс Медиа, 2007. – 304 с.
80. Егоршин А. И. Основы управления персоналом : учеб. Пособие / А. И. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 356 с.
81. Управление персоналом организации: Учебник / Подред.А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М.,2002. – 638 с.
82. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая політика : монографія / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2000. – 576 с.
83. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України : проблем та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / О. Пархоменко-Куцевіл // Демократичне врядування : наук. вісн. – 2010. – Вип. 5. – Режим доступу : http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf. – Назва з екрану.
84. Drucker, Peter F. Managing in the Next Society / Peter F. Drucker. – New York : St. Martins, 2002.
85. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.
86. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
87. Белоусов В. В. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук :

спец. 08.00.05 «Економика и управление народным хозяйством» / В. В. Белоусов ; Рос. акад. наук, Перм. фил. – Ижевск, 2008. – 28 с.

88. Шевнина Г. В. Развитие управления микроэкономической системой предприятия на основе поведенческого подхода : автореф. дис. 2006. С. 24.

89. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 256 с.

90. Лозниця В. С. Психологія менеджменту/ В. С. Лозниця. – Київ : ТОВ «УВПК», 2001. – 227 с.

91. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 639 с.

92. Лесечко М. Д. Методичні засади оцінки професійної компетентності керівника / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудницька, А. О. Чемерис // Технологія прийняття управленческих рішень в державному управленні и місному самоуправленні. – Львов, 2003. – 424 с.

93. Сороко В. М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. М. Сороко // Вісник державної служби України. – 2003. – № 1. – С. 65-75.

94. Mansfield R. S. Building competency models / R. S. Mansfield // Human Resource management. – 1996. – № 35. – P. 7-18.

95. Mirabile R. J. Everything you wanted to know about competency modeling / R. J. Mirabile // Training and Development. – 1997. – August. – P. 73-77.

96. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – Київ : Соцінформ, 2002. – 111 с.

97. Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pravda.com.ua/articles/2017/03/31/7139815/>.

98. Національний план дій на 2012 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/187/2012/>

99. Наказ Нацдержслужби України від 16 трав. 2012 р. № 92 «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напрямку 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» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%9B%D0%AC_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%90%D0%94%D0%98.doc.

100. Наказ Нацдержслужби України від 16 трав. 2012 р. № 91 «Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%9B%D0%AC_%D0%9A%D0%95%D0%A0_%D0%90%D0%9F%D0%90%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%A3.doc.

101. Наказ Нацдержслужби України від 20 лип. 2012 р. № 148 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

[http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94_%D0%A0%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%94%D0%90%D0%A6%D0%88%D1%97_\(%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%88%D0%9B%D0%88\)_%D0%9E%D0%A1%D0%A2.%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9A%D0%98.doc](http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94_%D0%A0%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%94%D0%90%D0%A6%D0%88%D1%97_(%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%88%D0%9B%D0%88)_%D0%9E%D0%A1%D0%A2.%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9A%D0%98.doc).

102. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

103. Розпорядження КМУ від 27.06.2012 № 411-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-%D1%80/paran9#n9>.

104. Миляева Л. Г. Выявление структурной трансформации профессиональной компетентности персонала / Л. Г. Миляева, В. Д. Миляев // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – № 8 – С. 59-63.
105. Blancero D. Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study / D. Blancero, J. Boroski, L. Dyer // Human Resource Management. – 1996. – № 35. – P. 383-403.
106. Феннето Э. Интервью и опросник: формы, процедуры, результаты / Э. Феннето. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 160 с.
107. Mitchell T. People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior / T. Mitchell. – US; 3rd edition. – McGraw-Hill Inc., 1987. – 608 p.
108. Carter L. Best Practices in Organizational Development and Change / L. Carter, D. Girber, M. Goldsmith. – San Francisco, CA : Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001. – xii-xiii p.
109. Peters T. In Search of Excellence. Harper and Row / T. Peters, R. Waterman. – New York : NY, 1982. – P. 12, 121-122.
110. Deming W. E. Quality, Productivity, and Competitive Position / William Edwards Deming. – Massachusetts Institute of Technology : Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
111. Cummings T. Organization Development & Change. Mason / T. Cummings, C. Worley. – OH : Thomson-Southwestern, 2005. – P. 6-7, 13, 91, 114-131, 320, 597-602, 611-625, 661-670.
112. Норберт Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 69-74.
113. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
114. Панина Е. М. Организационное развитие: история и современность / Е. М. Панина // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2006. – № 2. – С. 14-22.
115. Бабенко Г. Є. Організаційний розвиток підприємств: поняття та етапи проведення [Електронний ресурс] / Г. Є. Бабенко – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=41229>.

116. Ралко О. С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Ралко. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20> .

117. Carnevale D. Organizational Development in the Public Sector / David Carnevale. – Avalon Publishing, 2003. – 150 p.

118. Grouard B. L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement / B. Grouard, F. Meston. – Paris : Dunod, 1998.

119. Gerald A. Management: teorie și practică. Chișinău: Ed. Știința Chișinău, 2004

120. Woodbury M. Computer and information ethics. - Champaign, IL: Stipes Publishing LLC, 2003. - 360 p.

121. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / С. Г. Мельник. – Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/046-051.pdf.

122. Новак В. О. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій та критерії його ефективності [Електронний ресурс] / В. О. Новак, В. В. Родченко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2009_4/Rodchenko_409.htm.

123. Бакай С. С. Словник з теорії організації : навч. посіб. / С. С. Бакай, С. О. Білун., А. В. Світлична. – Полтава, 2002. – 146 с.

124. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2003. – 608 с.

125. Бекхард Р. Организационное развитие компании [Електронний ресурс] / Р. Бекхард. – Режим доступу : http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html.

126. Васильев В. В. Глоссарий экономических терминов [Електронний ресурс] / В. В. Васильев. – Режим доступу : http://consulting.ru/econs_wp_4972.

127. Підвальна О. Г. Економічні відносини [Електронний ресурс] / О. Г. Підвальна, А. Г. Швець // Маркетинг і менеджмент. Управління

організаційним розвитком організацій. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm.

128. Моргунов Е. Б. Модели и методы управления персоналом : российско–британское учеб.пособ. / Е. Б. Моргунов. – Москва : ЗАО «Бизнес–школа», «Интел–Синтез», 2001. – 464 с.

129. Некрасов С. И. Факторы организационного развития предприятий / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова, О. В. Бусыгин. – Москва : Академия Естествознания, 2009. – 322 с.

130. Колесніков Г. О. Менеджерський словник / Г. О. Колесніков. – Київ : Професіонал, 2007. – 288 с.

131. Клягин С. В. Концепция организационного развития: деловое знакомство [Электронный ресурс] / С. В. Клягин. – Режим доступу : <http://kmssoft.ru/LD/C010/102/1214872862.html>.

132. Romanelli E. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test / E. Romanelli, M. Tushman // The Academy of Management Journal. – 1994. – № 37 (5). – P. 1141-1166.

133. Nutt P. Transforming organizations with second-order change / P. Nutt, R. W. Backoff // Research in Organizational Change and Development. – 1997. – № 10. – P. 229-274.

134. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow / L. E. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – Juillet/Août.

135. Rondeau A. Transformer l'organisation: vers un modèle de mise en oeuvre. In, Transformer l'organisation: la gestion stratégique du changement Collection «Racines du savoir» Gestion revue internationale de gestion / A. Rondeau. – 2002. – p. 91-112.

136. Pfeffer J. Power in organizations / J. Pfeffer. – Marshfield, Mass : Pitman, 1981.

137. Osborne D. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector / D. Osborne, T. Gaebler. – New York, NY: Penguin Books, 1993.

138. Rothwell W. Practicing Organization Development / W. Rothwell, R. Sullivan, G. McLean. – San Diego, CA : Pfeiffer and Company, 1995. – P. 14-18, 23.
139. French W. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement / W. French, Jr. C. Bell. – 6thed. – Upper Saddle River ; NJ : Prentice Hall, 1999. – P. 46-48.
140. <https://pqdtopen.proquest.com/doc/304714998.html?FMT=AI>
141. Anderson D. Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leader / D. Anderson, L. S. Ackerman-Anderson. – San Francisco, CA : Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.
142. Kanter R. M. The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it / R. M. Kanter, B. A. Stein, T. D. Jick. – New York, NY : The Free Press, 1992.
143. Conner D. R. Leading at the edge of chaos: How to create the nimble organization /D. R. Conner . – New York, NY : John Wiley & Sons, 1998.
144. Stone R. J. Human resource management / R. J. Stone. – 4th ed. – Milton, Queensland : Wiley, 2002.
145. Bennis W. G. Changing organizations / W. G. Bennis. – New York, NY : McGraw-Hill, 1966.
146. Fox S. The power of emotional appeals in promoting organizational change programs / S. Fox, Y. Amichai-Hamburger // The Academy of Management Executive. – 2001. – № 15 (4). – P. 84-95.
147. Beckhard R. Organizational transitions: Managing complex organizations / R. Beckhard, R. T. Harris. – 2nd ed. – Reading, MA : Addison-Wesley, 1977.
148. Rocchigiani Mariagrazia, Herbel Denis Organization analysis and development : Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome, 2013 : With the support of the Ministry for Agriculture, Food Processing and Forestry of France Paris, 2013. – 76 p.
149. Указ Президента України від 18.07.2011 № 769/2011 «Питання управління державною службою в Україні». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/769/2011>

150. Постанова КМУ від 13.05.2013 № 350 «Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF>.

151. Рачинський А. П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності систем управління персоналом органів влади : навч.-метод. матеріали /А. П. Рачинський ; уклад Н. А. Коняшина. – Київ : НАДУ, 2013. – 36 с.

152. A handbook for measuring employee performance monitoring [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee_performance_handbook.pdf.

153. Makin K. Supreme Court rules employees have right to privacy on work computers [Електронний ресурс] / Kirk Makin. – Режим доступу : <http://www.theglobeandmail.com/news/national/supreme-court-rules-employees-have-right-to-privacy-on-work-computers/article4625660/>.

154. Amsler G. Performance Monitoring: Guidance for the Modern Workplace / Gordon Amsler, Henry Findley, Earl Ingra // Supervision. – 2011. – January 1. – P. 16.

155. Implementingan Employee Monitoring Program. – United Kingdom: Corporate Offices Spector Soft Corporation, 2010. – 12 p.

156. Evaluation and Aid Effectiveness No. 6 : Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. – Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). – Paris, 2002.

157. Pająk W. Personnel audit process / Wojciech Pająk // Business, Management and Education. – 2012. – № 10 (1): – P. 25–37.

158. Monitoring employees [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smallbusiness.findlaw.com/employment-law-and-human-resources/monitoring-employees.html>.

159. Kevin P. P. Computer monitoring: The hidden war of control [Електронний ресурс] / P. P. Kevin, Y. A. Tammy // International Journal of

Management and Information Systems. – 2011. – № 15 (1). – P. 49-58. – Режим доступу : <http://journals.cluteonline.com/index.php/IJMIS/article/view/1595>

160. The Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts in October 1977 at the IX INTOSAI in Lima (Peru) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.intosai.org/en/portal/documents/intosai/general/lima_declaration/.

161. UNICEF, Programme Policy and Procedures Manual: Programme Operations, UNICEF, New York, Revised May 2003, pp. 109-120.

162. Burks F. Ethical Issues & Employer Monitoring Internet Usage [Електронний ресурс] / F. Burks // Chron.com. – 2010. – Режим доступу : <http://www.bmj.com/content/323/7321/1103.short>.

163. Kruchko R. S. Monitoring your employees: how much can you do and what should you do when you uncover wrongdoing? / Steven W. Ray Kruchko, Esq. Fries. – Copyright, 1996. – 17 p.

164. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія / Т. Є. Кагановська. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.

165. Training Solutions for Individuals, Organizations and Government Agencies [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.udemy.com/user/americanmanagementassociation/>

166. Yerby J. Legal and ethical issues of employee monitoring. A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management / Johnathan Yerby // Online Journal of Applied Knowledge Management. – 2013. – Volume 1. Issue 2. – P. 45-46.

167. Лунев А. Е. Теоретические проблемы государственного управления / А. Е. Лунев. – Москва : Наука, 1974

168. Наказ Голодержслужби України від 31 трав. 2002 р. № 39 «Про затвердження Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» [Електронний ресурс] : [наказ скасовано на підставі Наказу Головного управління державної служби № 122 від 31.10.2003]. – Режим доступу : <http://consultant.parus.ua/?doc=01KZU48788>

169. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 16.03.2005р. № 62 «Про затвердження Методики визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0438-05>.

170. Оржель О. Ю. Моніторинг й оцінювання: європейський підхід / О. Ю. Оржель // Демократичне врядування: наука, освіта, практика : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 29 трав. 2009 р.) : у 4 т. / за заг. ред. В. П. Приходька, С. В. Загороднюка. – Київ, 2009. – Т. 1. – С. 138–141.

171. Пашко Л. Технологізація процесу ОЛР / Л. Пашко // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (31 трав. 2005 р., м. Київ). – Київ, 2005. – Т. 1 – С. 122–123.

172. Рубцов В. Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні : наук.-практ. посіб. / В. Рубцов. – Київ : Гнозис, 2002. – 148 с.

173. Maleki M. Employee Monitoring in an Electronic Age / Maryam Maleki, Louise Ann Fernandez // Corporate law. – 2010. – Winter. – P. 4-5.

174. Артим І. Факторно-критеріальний підхід до оцінки ефективності державного управління / І. Артим // Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ УАДУ при Президентіві України / за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів, 2003. – Вип. 3. – С. 68-74.

175. Дзюндзюк В. Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / В. Б. Дзюндзюк ; Донецький держ. ун-т упр. Мін-ва освіти і науки України. – Донецьк, 2006.

176. Петросова О. В. Особливості кадрової роботи органів управління у безпековому секторі держави / О. В. Петросова // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 17. – С.114-116.

177. Егоров А. Кадровое планирование и мониторинг персонала / А. Егоров // Финансовая газета. – 2002. – № 30.

178. Архипова Н. И. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности [Электронный ресурс] / Н. И. Архипова, И. М. Поморцева, Н. А. Татарина. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-otsenki-kachestva-personala-na-baze-pokazateley-effektivnosti-kpi>.

179. Коростылева Н. Н. Социологический мониторинг проблем профессионального развития и кадровых процессов в государственной гражданской службе [Электронный ресурс] / Н. Н. Коростылева. – Москва, 2014. – 31 с. – Режим доступа : <http://ssrn.com/abstract=2430155>.

180. Писаревская А. И. Методика внутреннего аудита персонала на предприятии / А. И. Писаревская, Ю. И. Мизик // Теоретичні проблеми розвитку національної економіки : вісн. Чернігів. держ. технолог. ун-ту. – 2013. – № 4 (70). – С. 51-61.

181. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – Київ : Нічлава, 2011. – 624 с.

182. Public sector management in Europe / ed. by Norman Flynn and Franz Strehl. – 1996. – 327 p.

183. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Еверт Ведунг ; пер. з англ. В. Шульга. – Київ : Всеуваго, 2003. – 350 с.

184. Сіма М. Організація моніторингу для цілей соціальної політики у Фінляндії / Манніла Сіма. – ЄС, 2000. – 43 с.

185. Моніторинг джерел інформації в системі державного управління : навч. посіб./ С. О. Телешун, І. В. Рейтерович ; за заг. ред. проф. С. О. Телешуна. – Київ : НАДУ, 2009. – 36 с.

186. Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

187. Паливода Л. Моніторинг та оцінка діяльності сучасної бібліотеки [Електронний ресурс] / Творчий центр ТЦК, 2012. – Режим доступа : http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JZN5.pdf.

188. Коротич О. Б. Класифікація та зміст механізмів управління державою / О. Б. Коротич // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2006. – Вип. 2 (26). – С. 122-128.

189. Ключенко Т. И. К вопросу об обеспечении конкурентоспособности библиотечно-информационных специалистов / Т. И. Ключенко // Библиотека и библиотекарь в современном мире / Казан. гос. акад. культуры и искусств. – Казань, 1999. – С. 10-15.

190. Бабак І. М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу [Електронний ресурс] / І. М. Бабак. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2561>.

191. Бабаев Д. Ю. Акмеологический мониторинг как средство обеспечения качества подготовки кадров управления : дис. на соискание ученой степени канд. психолог. наук : спец. 19.00.13 / Дмитрий Юрьевич Бабаев. – Москва, 2007. – 221 с. [РГБ ОД, 61:07-19/550].

192. Прошутя І. Деякі питання кадрового забезпечення діяльності місцевих загальних судів в Україні [Електронний ресурс] / І. Прошутя. – 2015. – Вип. 3 (9). – Режим доступу : http://www.pjv.nuoua.od.ua/v3_2015/4.pdf

193. Medard J.-F. The Underdeveloped State in Tropical Africa: Political Clientelism or Neo-Patrimonialism / J.-F. Medard // Private Patronage and Public Power / ed. by C. Clapham. – New York : St. Martin's Press, 1982. – P. 162–192.

194. Козловський В. О. Кадровий моніторинг ефективності діяльності – інструмент реалізації морально-психологічного потенціалу державних службовців / В. О. Козловський // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 28 трав. 2004 р. : у 2 т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – Київ, 2004. – Т. 1. – С. 161-162.

195. Стратегія підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у сфері європейської інтеграції до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua/page/proekt-rozporядzhennya-kabinetu-ministriv-ukrayiny-pro-shvalennya-strategiyi-pidgotovky-ta>.

196. Dave Ulrich. Transformation: Building Human Resources from the Outside / Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank. – McGraw Hill, 2009. – 256 p.
197. Указ Президента «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січ. 2015 р. № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
198. Ларс А. Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України : звіт, підготовлений на замовлення Світового банку за підтримки Центру сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України / Акер Ларс. – Київ, 2005. – 31 с.
199. Cook M. Personel Selction and Productivity / M. Cook. – Chichchester : Wiley, 1993. – 37 p.
200. Scholz C. Dynamic Human Capital Strategy: A new way to strategic human resource management [Електронний ресурс] / C. Scholz, S. Müller // Strategic Management Society Special Conference. Finland. March 17-20, 2010. – Режим доступу : <http://www.orga.uni-sb.de/files/97.pdf>.
201. Bersin J. Why People Management is Replacing Talent Management [Електронний ресурс] / J. Bersin. – 2015. – January 25. – Режим доступу : <http://joshbersin.com>.
202. Masie E. The Future of Learning Careers. Shrinking learning departments reflect a changing role for learning [Електронний ресурс] / E. Masie // Chief Learning Officer. – 2017. – August 17. – Режим доступу : <http://www.clomedia.com>.
203. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – Москва : Эксмо, 2006. – 432 с.
204. Podsakoff P. M. Commonmethodbiasesinbehavioralresearch: a criticalreviewoftheliteratureandrecommendedremedies / P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee // Journal of Applied Psychology. – 2003. – № 88 (5). – P. 879.
205. Brudan, A. Redis covering performance management: systems, learning andintegration / A. Brudan // Measuring Business Excellence. – 2010. – № 14 (1). – P. 109-123.

206. Косорукова Е. Диагностика персонала в системе кадрового аудита предприятий железнодорожного транспорта : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)» / Елена Анатольевна Косорукова ; Сибир. гос. ун-т путей сообщения. – Новосибирск, 2014. – 24 с.

207. Чертова М. Формирование кадрового управленческого потенциала в сельскохозяйственном производстве (на материалах Псковской области) : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство, экономика труда» / Марина Николаевна Чертова ; Санкт-Петербург. гос. аграр. ун-т. – Санкт-Петербург, 2009. – 22 с.

208. Афанасьев В. Я. Маркетинг образовательных услуг / В. Я. Афанасьев, В. В. Черкасов // Маркетинг. – 1999. – № 5. – С. 68-76.

209. Бородина С. Д. Проблемно-ориентированный мониторинг кадров и образовательных услуг в библиотечно-информационной сфере [Электронный ресурс] / С. Д. Бородина. – Режим доступа : http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb2002/12/f12_02.htm.

210. Стандарт освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.guds.gov.ua/sites/default/files/imce/sayt230516_3_proekt.doc.

211. Моисеева Н. К. Маркетинг и конкурентоспособность образовательного учреждения (вуза) / Н. К. Моисеева, Н. Н. Пискунова, Г. Д. Костина // Маркетинг. – 1999. – № 5. – С. 77-89.

212. Нижник Н. Р. Оцінювання як основа управління людськими ресурсами у сфері державного управління / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко // Університетські наукові записки. – 2005. – № 1-2 (13-14). – С. 244-251.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дефініції науковців щодо розкриття сутті поняття
«організаційний розвиток»

<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf>

Поняття	Джерело
Організаційний розвиток підприємства як науково-методичне підґрунтя обґрунтування і проведення змін в організації	
Організаційний розвиток – методологія або техніка, яка використовується для того, щоб здійснювати зміни в організації або в її підрозділах з метою покращення ефективності її діяльності.	Автор. Карамушка Л.М. [113]
Організаційний розвиток – комплекс, що включає в себе базові цінності та принципи; набір концепцій і моделей, які становлять теоретичне підґрунтя організаційного розвитку; велику кількість методик і інструментів, за допомогою яких програми організаційного розвитку реалізуються на практиці.	Автор Ралко О.С. [116]
Організаційний розвиток – це концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій.	Автор Бабенко Г.Є. [115]
Організаційний розвиток – сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. ОР являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов.	Автор Підвальна О.Г. [127]
Організаційний розвиток підприємства як процес проведення якісних змін в організації	
Організаційний розвиток – природний процес якісних змін в організації, що сприяють росту чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації, а також соціальних відносин, поглядів людей і структури організації.	Автор Моргунов Е.Б. [128]
Організаційний розвиток – процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та груповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення	Автор Колесніков Г.О. [130]

Поняття	Джерело
організації.	
Розвиток організаційний – удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді. Організація програмує свій розвиток за рахунок технологічних та організаційних нововведень, підвищення ефективності управління культурою фірми, навчання.	Автор Бакай С.С. [123]
Організаційний розвиток підприємства як оновлення або удосконалення організації	
Організаційний розвиток – довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників.	Автор Хміль Ф.І. [124]
Організаційний розвиток – цілеспрямована робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління.	Автор Бекхард Р. [125]
Організаційний розвиток – це складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою покращення її адаптації до вимог технологій і ринку.	Автор Некрасов С.И. [129]
Організаційний розвиток – це сукупність цілеспрямованих процесів, за допомогою яких людські ресурси вивчаються, ідентифікуються, залучаються в різні сфери суспільного виробництва і розвиваються шляхами та способами, які підвищують як в цілому організаційний потенціал соціально- економічних суб'єктів, так і їх здатність планувати свою діяльність, самостійно бачити та вирішувати проблеми, що виникають під час неї.	Автор Клягин С.В. [131]
Організаційний розвиток – це безперервний процес реорганізації системи управління, що включає оптимізацію і реінжиніринг бізнес-процесів та процесів управління; удосконалення функціональної та організаційної структур; комплекс питань управління персоналом.	Автор Васильев В.В. [126]
Організаційний розвиток – це сукупність теоретичних концепцій та практичних прийомів, спрямованих на те, щоб допомогти організації набути більшої гнучкості та адаптуватись до змін, а менеджерам – освоїти необхідні для цього навички.	Автор Панина Е.М. [114]
Організаційний розвиток – це процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі.	Автор Новак В.О. [122]
Організаційний розвиток – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і	Автор Мельник С.Г. [121]

Поняття	Джерело
<p>направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно. У процесі організаційного розвитку підприємства відбувається поступове удосконалення окремих сторін діяльності організації і раціоналізація її внутрішньої структури, упорядковуються в часі і у просторі трудові, виробничі, соціальні та інші процеси.</p>	

Приваладова Н.В.

Схема дій при моніторингу	
Етапи моніторингу	Коментарі
Визначення цілей моніторингу (Задля чого проводиться? Що оцінює?)	<p>Ціллю моніторингу (постійного спостереження/контролю) персоналу системи державного управління є такі напрямки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг рівня кваліфікації. 2. Моніторинг результатів праці. 3. Моніторинг соціально-психологічного клімату. <p>В залежності від стратегічних цілей та завдань органу публічної влади визначається загальна конфігурація моніторингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вузько-спрямований - моніторинг якогось одного напрямку, - збалансований - відслідковуються всіх трьох напрямків, - комбінований - для різних груп персоналу моніторинг орієнтований на відстеження різних напрямків
Визначення предмета моніторингу (Кого оцінюють?)	<p>Залежно від цілей побудови моніторингу персоналу визначаються посади/категорії державних службовців, моніторинг стану яких є необхідним для органу публічної влади.</p>
Визначення критеріїв моніторингу (З чим зіставляємо?)	<p>Для визначення критеріїв моніторингу необхідним є повний опис діяльності (в ідеальному випадку) або наявність висококваліфікованих експертів в галузі державного управління (кадрового забезпечення державного управління). Розробка критеріїв для оцінки рівня кваліфікації і результатів праці державних службовців повинна проводитися в такій послідовності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - складається перелік функцій, які виконуються державним службовцем на даному робочому місці (при виконанні посадових обов'язків); - визначаються результати правильного виконання функцій; - визначаються критерії оцінки результатів діяльності - критерії, за якими оцінюється результат правильного виконання функцій; - визначаються критерії оцінки кваліфікації: знання (що повинен знати державний службовець для правильного виконання функцій), навички (що повинен вміти); - визначаються критерії оцінки особистих якостей - професійно важливі якості (особистісні якості, необхідні для правильного виконання функцій). <p>Крім того, додатково можуть бути визначені основні параметри соціально-психологічного клімату в підрозділі, в якому працює або передбачається, що буде працювати оцінюваний</p>
Вибір методу (Як оцінюємо?)	<p>Вибір методу повинен проводитися за такими критеріями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність цілям - обраний метод моніторингу персоналу повинен відповідати цілям проведення моніторингу. 2. Витратність - витрати (фінансові, часові, людські) на проведення моніторингу не повинні перевищувати передбачувану вигоду від реалізації управлінських впливів за результатами моніторингу. 3. Об'єктивність - бажано, щоб обраний метод був кількісним (повністю об'єктивні дані). Якщо кількісний метод непридатний, то використовують якісний (оцінка проводиться експертами, дані можуть бути дещо суб'єктивними, тому необхідною є оцінка декількох експертів). 4. Зрозумілість - обраний метод повинен бути зрозумілий і несуперечливий з точки зору тих, кого моніторять, інакше результати

	<p>моніторингу не будуть користуватися авторитетом (не будуть значимі для тих, кого моніторять).</p> <p>5. Затребуваність - результати моніторингу повинні реально використовуватися в управлінській практиці (впливати на оплату праці, рівень кваліфікації, розстановку кадрів).</p>
Підготовка (організація процесу)	<p>На даному етапі моніторингу персоналу необхідно виконати такі дії:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проектування процесу (-ів) з моніторингу персоналу. 2. Створення внутрішньої нормативної бази: розробка регламентуючих документів (положення регламентів виконання робіт, методичних матеріалів) та їх затвердження. 3. Навчання персоналу, який буде проводити моніторинг. 4. Проведення внутрішнього PR - про впровадження моніторингу
Проведення оцінки (реалізація процесу)	Проведення пробної технології моніторингу
Аналіз (підготовка управлінських рішень)	Аналіз результатів моніторингу персоналу - визначення актуальності отриманих результатів, дотримання технології моніторингу і визначення заходів щодо вдосконалення моніторингу.
Дії (прийняття управлінських рішень)	Ухвалення управлінських рішень в рамках моніторингу персоналу - своєчасна корекція системи державного управління за результатами аналізу, зміна стратегічних цілей, зміна організаційної структури



УКРАЇНА
 РЕШІВСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
 вул. Незалежності, 139, м. Рені, 68800, тел./факс (048-0) 40225, тел. 40226
 E-mail: rda@reni.odessa.gov.ua веб-сайт: http://reni-rda.odessa.gov.ua/
 Код ЄДРПОУ 04057215

08.11.2016 № 01-28/03/1962
 по № _____ від _____

Довідка про впровадження

Відзна здобувачу Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президенті України Привазовій Наталії Володимирівні про те, що результати її дисертаційного дослідження «Кларинг моніторинг як механізм управління персоналом державної служби України» використані під час розробки планів роботи з кадрової політики в Решівській районній державній адміністрації Одеської області.

Зокрема, теоретичні та практичні рекомендації розділу III зазначеного дисертаційного дослідження Привазової Н.В. враховані під час формування перспективних планів по роботі з персоналом у 2015-2016 роках, а саме з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців Решівського району Одеської області та проведення моніторингу професійної діяльності посадовців за результатами атестації та щорічної оцінки.

Голова районної
 державної адміністрації

С.О. Білик



ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник апарату Херсонської
обласної державної адміністрації

В.І. Ключевський

14 листопада 2016 року

АКТ

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри європейської інтеграції*

Одеського регіонального інституту державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України

Присалової Наталії Володимирівни за темою:

*«Кадровий моніторинг як механізм управління
персоналом державної служби України»*

в діяльності Херсонської обласної державної адміністрації

від 14 листопада 2016 року

м. Херсон

Ми, що підписалися нижче, склали цей акт про те, що результати дисертаційної роботи, яка виконується у Одеському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, на кафедрі європейської інтеграції за темою: «Кадровий моніторинг як механізм управління персоналом державної служби України» (далі – Дослідження) були впроваджені в діяльності Херсонської обласної державної адміністрації.

Зокрема, теоретичні та практичні рекомендації розділу III зазначеного Дослідження враховані під час формування перспективних планів по роботі з персоналом у 2015-2016 роках, а саме з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців Херсонської області та проведення моніторингу професійної діяльності посадовців за результатами атестації та щорічної оцінки.

Наукове дослідження, опрацювання результатів і впровадження здійснювались в період з червня 2015 року по жовтень 2016 року включно.

Від Херсонської обласної державної адміністрації

Начальник відділу управління
персоналом апарату Херсонської
обласної державної адміністрації



О.А. Сторчак

Заступник начальника відділу управління
персоналом апарату Херсонської
обласної державної адміністрації



Т.В. Тройнова

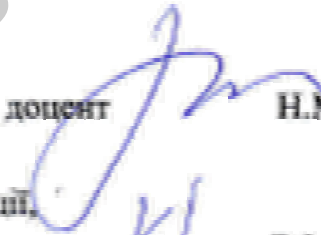
Головний спеціаліст відділу управління
персоналом апарату Херсонської
обласної державної адміністрації



А.М. Медведєва

Від Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Керівник Наукового дослідження,
кандидат наук з державного управління, доцент



Н.М. Колісніченко

Завідувач кафедри європейської інтеграції,
кандидат історичних наук, доцент

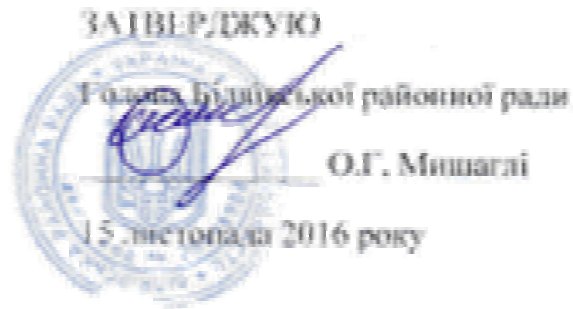


В.М. Кривцова

Здобувач



Н.В. Привалова



АКТ

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри європейської інтеграції*

Одеського регіонального інституту державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України

Приналової Наталії Володимирівни за темою:

«Кадровий моніторинг як механізм управління

персоналом державної служби України»

в діяльності Білявіської районної ради

від 15 листопада 2016 року

м. Біляївка

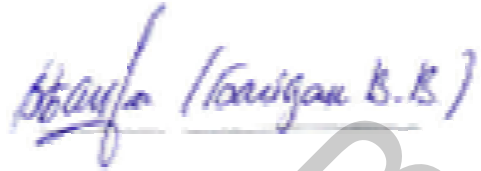
Ми, що підписалися нижче, склали цей акт про те, що результати дисертаційної роботи, яка виконується у Одеському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, на кафедрі європейської інтеграції за темою: «Кадровий моніторинг як механізм управління персоналом державної служби України» (далі – Дослідження) використані під час розробки планів роботи з кадрової політики в органах місцевого самоврядування Білявіського району Одеської області.

Зокрема, теоретичні та практичні рекомендації розділу III зазначеного Дослідження враховані під час формування перспективних планів по роботі з персоналом у 2015-2016 роках, з питань підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування Білявіського району Одеської області та проведення моніторингу професійної діяльності посадовців за результатами виконання ними посадових обов'язків у зазначений період.

Наукове дослідження, опрацювання результатів і впровадження здійснювались в період з червня 2015 року по жовтень 2016 року включно.

Від Біляївської районної ради

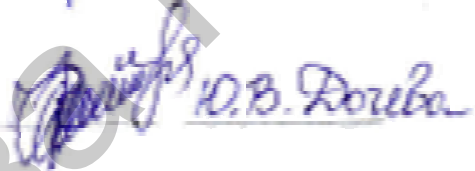
Керуючий справами Біляївської районної ради

 (Ковалчук В.В.)

Начальник відділу організаційної та кадрової роботи виконавчого апарату Біляївської районної ради


 О.О. Зорешко

Спеціаліст відділу організаційної та кадрової роботи виконавчого апарату Біляївської районної ради

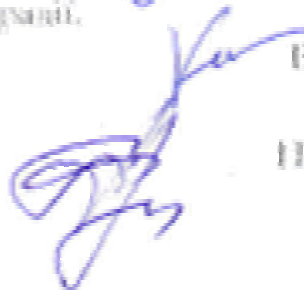
 Ю.В. Кочуба

Від Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Керівник Наукового дослідження, кандидат наук з державного управління, доцент

 Н.М. Костініченко

Завідувач кафедри європейської інтеграції, кандидат історичних наук, доцент

 В.М. Кришова

Здобувач

 І.В. Привалова

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Овідіопольської районної
ради

О.В. Маклашевський

17 листопада 2016 року

АКТ

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри європейської інтеграції**

Одеського регіонального інституту державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України

Привалової Наталії Володимирівни за темою:

**«Кадровий моніторинг як механізм управління
персоналом державної служби України»**

в діяльності Овідіопольської районної ради

від 17 листопада 2016 року

селище Овідіополь

Ми, що підписалися нижче, склали цей акт про те, що результати дисертаційної роботи, яка виконувалася у Одеському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, на кафедрі європейської інтеграції за темою: «Кадровий моніторинг як механізм управління персоналом державної служби України» (далі – Дослідження) використані під час розробки планів роботи з кадрової політики в органах місцевого самоврядування Овідіопольського району Одеської області.

Зокрема, теоретичні та практичні рекомендації розділу III згаданого Дослідження враховані під час формування перспективних планів по роботі з персоналом у 2015-2016 роках, з питань підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування Овідіопольського району Одеської області та проведення моніторингу

професійної діяльності посадовців за результатами виконання ними посадових обов'язків у зазначений період.

Наукове дослідження, опрацювання результатів і впровадження здійснювались в період з червня 2015 року по жовтень 2016 року включно.

Від Овідіопольської районної ради

Керуючий справами Овідіопольської районної ради


О.В. Чуріна

Начальник відділу організаційного забезпечення діяльності виконавчого апарату Овідіопольської районної ради


Т.В. Зубіна

Консультант відділу організаційного забезпечення діяльності виконавчого апарату Овідіопольської районної ради


І.В. Руденко

Від Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Керівник Наукового дослідження, кандидат наук з державного управління, доцент


Н.М. Колісніченко

Завідувач кафедри європейської інтеграції, кандидат історичних наук, доцент


В.М. Криноза

Здобувач


Н.В. Привалова