

УДК 35.088.6

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-226-236](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-226-236)

Алюшина Наталія Олександрівна,

Голова Національного агентства України з питань державної служби, кандидат психологічних наук, доцент, м.Київ, вул. Прорізна, 15, e-mail: natalyushina@gmail.com, тел.: +38067 548 3350, <https://orcid.org/0000-0003-1333-3800>

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ

Анотація. У статті подано результати аналізу проблем науково-методичного супроводу процесу управління персоналом у державних органах та обґрунтовано рекомендації щодо їх подолання. Автором проаналізовано перелік основних питань управління персоналом на державній службі з яких працівники потребують надання методологічної допомоги, а саме: визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності; підготовка індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; розроблення ситуаційних завдань: складання посадових інструкцій та професійне навчання державних службовців, дисциплінарна відповідальність; психологічні аспекти в управлінні персоналом; HR-брендинг; надання відпустки; обчислення стажу роботи; присвоєння рангів та ведення кадрової документації, та ін.

Зазначено основні джерела інформаційно-методичного обміну між Національним агентством України з питань державної служби та органами державної влади. Рекомендовано утворення інституції, яка має управляти або координувати дію механізмів, що мають забезпечити компліментарність формальної і неформальної складових інституціоналізації галузі знань “Публічне управління та адміністрування”. Такою інституцією має бути утворений робочий чи консультативно-дорадчий орган при Національному агентстві України з питань державної служби як центр управління, координації та моніторингу розвитком галузі знань і спеціальності “Публічне управління та адміністрування”. На цей орган доцільно покласти також завдання координації наукових та дисертаційних досліджень в галузі знань “Публічне управління та адміністрування” для виключення непоодиноких випадків дублювання наукових та дисертаційних досліджень. Найбільш важлива функція стосуватиметься здійснення науково-методичного супроводу процесу управління персоналом у державних органах.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, управління персоналом, науково-методичний супровід державних органів.

Aliushyna Nataliia Oleksandrivna,

Head of the National Agency of Ukraine on Civil Service, PhD in Psychology, Associate Professor, Kyiv, str. Prorizna, 15, e-mail: natalyushina@gmail.com, tel.: +38067 548 3350. , <https://orcid.org/0000-0003-1333-3800>

SCIENTIFICAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS IN STATE BODIES

Abstract. The article presents the results of the analysis of problems of scientific and methodological support of the personnel management process in public authorities and substantiates the recommendations to overcome them. Author has analyzed a list of the main issues of personnel management in public service on which employees require the provision of methodological assistance, namely: the definition of key performance indicators, efficiency and quality of service activities; preparation of individual programs to improve the professional competence of civil servants; development of situational tasks: drafting job descriptions and professional training of civil servants, disciplinary responsibility, psychological aspects in personnel management; HR-branding; provision of leave; calculation of work's length; assigning ranks and maintaining personnel documentation, etc.

The main sources of information and methodological exchange between the National Agency of Ukraine for the Civil Service and public authorities are indicated. It's recommended to form an institution which should manage or coordinate the mechanisms that must provide the complementarity of formal and informal components of institutionalization in field "Public Administration and Management". Such an institution should be an operating or advisory body under the National Agency of Ukraine for Public Service as a center of management, coordination and monitoring of development of the branch of knowledge in the field of "Public Administration and Management". It is advisable to put also on this body the task of coordinating scientific and dissertation research in the field of knowledge "Public Administration and Management" to exclude repeated cases of duplication of scientific and dissertation research. The most important function will concern the implementation of scientific and methodological support of the personnel management process in public authorities.

Key words: civil service, civil servants, personnel management, scientific and methodological support of state bodies.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Про значущість проблем реформування державного управління свідчать події останніх років як в Україні, так і в країнах-членах ЄС. Основними драйверами цих реформ в Україні стали розвиток і поширення цифрових технології, подальший розвиток громадянського суспільства тощо [1],[2], [3], [5].

Особливої уваги заслуговує утвердження галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” в освітньо-науковому просторі України як: гармонізація змісту і практики запровадження публічного управління і адміністрування в умовах суспільних реформ в Україні зі світовою практикою “Public governance & administration”, гармонізація категоріально-понятійного апарату; утвердження галузі знань “Публічне управління та адміністрування” як теоретико-методологічного базису практичної діяльності органів публічної влади і професіоналізації персоналу органів публічної влади; запровадження моделі публічного управління в діяльність органів публічної влади на регіональному та місцевому рівнях; інституціоналізація освітньо-професійної і освітньо-наукової складових галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та інтеграції цих складових з практикою діяльності органів публічної влади [1], [2], [4], [6].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема наукового та методичного забезпечення процесу управління персоналом у державних органах неодноразово ставало предметом дослідження як українських, так і зарубіжних вчених, зокрема за такими напрямками: запровадження демократичних інституційних стан-

дартів професійної діяльності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування (В. Авер'янов, В. Бакуменко, К. Ващенко, В. Голубь, В. Козаков, В. Мартиненко, Т. Мотренко, В. Сороко, Ю. Шаров та ін.); забезпечення експертно-аналітичного супроводу діяльності Президента України, вищих та центральних органів державної влади України, а також упорядкування нормативно-правового забезпечення системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування (В. Борденюк, С. Дубенко, Ю. Сурмін, В. Федоренко та ін.); удосконалення фінансового забезпечення системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема обсягів і механізмів фінансування відповідно до європейських стандартів (О. Бобровська, В. Логвінов, Т. Крушельницька, Н. Олійник, П. Щербак та ін.); створення професійної підготовки вищого керівного складу органів державної влади та органів місцевого самоврядування України (Т. Василевська, Н. Липовська, Т. Пахомова, А. Рачинський, С. Серьогін, А. Сіцінський та ін.); запровадження регулярного підвищення кваліфікації державними службовцями (С. Газарян, В. Гошовська, О. Мельник, О. Оболенський та ін.) тощо .

Водночас наукові дослідження, у яких із позицій системного підходу розглядаються проблеми науково-методичного супроводу процесу управління персоналом, зокрема державних органах, практично відсутні.

Формулювання цілей статті (завдання дослідження) – виявити стан

проблем науково-методичного супроводу процесу управління персоналом у державних органах та обґрунтувати рекомендації щодо їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Утвердження моделі публічного управління та адміністрування в діяльності органів державної влади пов'язуємо з імперативами розвитку галузі знань та спеціальності “Публічне управління та адміністрування”, її наукової та освітньої складових, а також поглиблення як їх взаємної інтеграції, так і їх інтеграції з практикою діяльності органів публічної влади.

Варто зауважити, що становленню та розвитку галузі знань і спеціальності “Публічне управління та адміністрування” в освітньо-науковому просторі України бракує певного інституціонального забезпечення. На погляд В. Гусева, змістовне наповнення спеціальності “Публічне управління та адміністрування” має включати такі складові: 1) потреби розвитку наукової складової спеціальності, що передбачає формування її проблемного поля, стратегії наукових розвідок, тематичних пріоритетів, а також врахування прикладного, технологічного спрямування наукових досліджень спеціальності на практики публічного управління органів публічної влади з необхідністю підвищення результативності наукових досліджень шляхом забезпечення якості інтелектуального продукту як з погляду прирощення нового знання, так і його впливу на практики публічного управління та адміністрування; 2) реальні практичні потреби органів державної влади і органів місцевого самоврядування у науковому супроводі вирішення проблем їх функціонування і запровадження

суспільних реформ; 3) теоретико-методологічну базу розробки професійних стандартів для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [2].

Ґрунтуючись на цих позиціях, автором, з метою визначення основних проблем науково-методичного супроводу процесу управління персоналом у державних органах, проведено опитування. В опитуванні взяло участь 400 працівників служб управління персоналом. З них представники державних органів, рівень юрисдикції яких: 47,8% – територія одного або кількох районів, місто обласного значення; 37,2% – територія однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя; 15% – вся територія України (рис.1).

Серед державних службовців, які взяли участь в опитуванні 55,8% – категорія «Б» та 44,3% – категорія «В».

За стажем роботи на державній службі та, зокрема, у службі управління персоналом державного органу розподіл респондентів зображено на рис.2.

За результатами аналізу отриманих даних, працівники найчастіше отримують інформацію про розробку нових методичних рекомендацій НАДС у сфері управління людськими ресурсами на державній службі з наступних джерел: 37,3% – офіційний веб-сайт НАДС; 25% – служби управління персоналом, які координують діяльність відповідного державного органу; 15,7% – соціальні мережі; 12,5% – науково-практичне видання “Держслужбовець”; 5,5% – участь у навчаннях, круглих столах, семінарах тощо; 4% – веб-платформа «Спільнота практик: сталий розвиток» udl.despro.org.ua (рис.3).



Рис. 1. Розподіл респондентів за рівнем юрисдикції державного органу

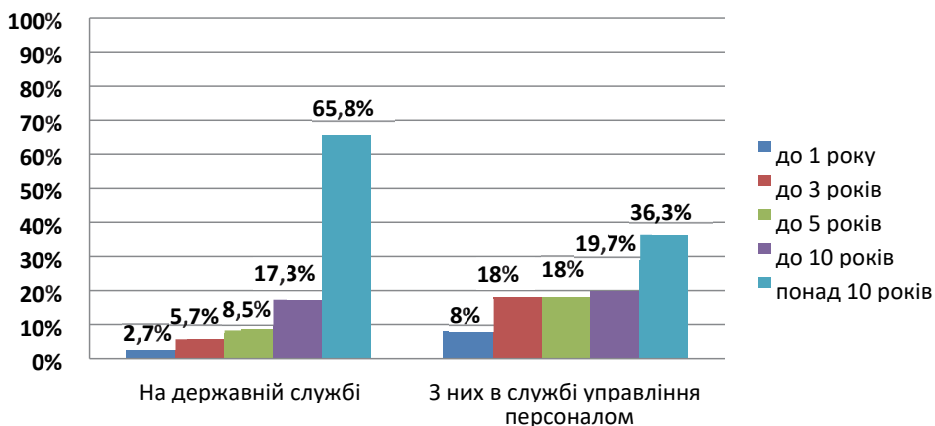


Рис. 2. Розподіл респондентів за стажем роботи



Рис.3. Джерела інформування працівників служб управління персоналом про розробку нових методичних рекомендацій НАДС

У своїй роботі фахівці використовують, із запропонованого переліку, наступні методичні рекомендації: 74,8% – Методичні рекомендації щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В»; 72,8% – Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; 45,3% – Методичні рекомендації щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця; 11,8% – Методичні рекомендації щодо підготовки переліку тестових питань на знання спеціального законодавства та варіантів відповідей (для ЦОВВ в яких проходять конкурси на зайняття вакантних посад фахівців з питань реформ); 10% – Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А» (для ЦОВВ); 6,5% – Методичні рекомендації щодо визначення результатів оцінювання службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» (для ЦОВВ).

Основними питаннями управління персоналом на державній службі з яких працівники потребують отримання методологічної допомоги визначено (рис.4): 43% – підготовка індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; 37,3% – визначення ключових показників ре-

зультативності, ефективності та якості службової діяльності; 33,5% – розроблення ситуаційних завдань; 28,5% – складання посадових інструкцій; 28% – професійне навчання державних службовців; 24,8% – управління конфліктами; 24,5% – конкурсна процедура на зайняття вакантних посад державної служби; 24% – управління змінами; 22,5% – стратегічне планування роботи служб управління персоналом; 22,5% – визначення результатів службової діяльності; 20,3% – співбесіда під час проходження конкурсу; 19,8% – оцінювання професійної компетентності кандидата на зайняття посади під час проходження конкурсу; 19,3% – розроблення HR-стратегії; 17,8% – заохочення та мотивація; 17,5% – прогнозування професійного розвитку державних службовців; 15% – адаптація при призначенні на посаду; 13,3% – проведення оціночної співбесіди; 13,3% – розвиток корпоративної культури; 10,8% – визначення ефективності діяльності служб управління персоналом; 10,8% – рекрутинг (залучення персоналу); 8,3% – розроблення та застосування тестування для перевірки професійних знань; 7,5% – встановлення випробувального строку; 7% – Визначення потреб у персоналі державного органу.

Отже, найбільша кількість відповідей респондентів спрямована на надання методологічної допомоги щодо питань: підготовка індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності, розроблення ситуаційних завдань, складан-

ня посадових інструкцій та професійне навчання державних службовців.

Також, до переліку питань управління персоналом на державній службі з яких працівники потребують отримання методологічної допомоги, респонденти додали: дисциплінарна відповідальність, психологічні аспекти в управлінні персоналом, HR-брендинг, надання відпустки, обчислення стажу роботи, присвоєння рангів та ведення кадрової документації.

За результатами опитування 53,5% респондентів вважають, що є потреба у підготовці HR-стратегії для їхнього державного органу, 46,5% – вважають що такої потреби немає (рис.5).

Респонденти востаннє підвищували рівень професійної компетентності з питань управління персоналом на державній службі: 48,3% – протягом 6 місяців; 24,3% – протягом 1 року; 16,2% – протягом 3 років; 2,7% – протягом 5 років; 8,5% – понад 5 років тому.

Працівники служб управління персоналом відзначили, що підвищували рівень професійної компетентності у такі способи (див. рис. 6): 53,8% – самостійне навчання (самоосвіта); 48,3% – тематичні короткострокові семінари; 22,8% – професійна програма підвищення кваліфікації; 20,3% – тематичні постійно діючі семінари; 18% – тренінг (як тематичний короткостроковий захід); 13,3% – спеціалізовані короткострокові навчальні курси; 1,8% – стажування.

В одному з розділів опитувальника респондентам запропоновано надати свої коментарі, пропозиції та інші побажання щодо методологічної підтримки служб управління персоналом. Так, респондентами було надано наступні коментарі та пропозиції:

- надати методологічні матеріали щодо розроблення та імплементації HR-стратегії в державних органах, складання посадових інструкцій, визначення ефективності діяльності служб управління персоналу, розвитку корпоративної культури;

- створити збірку методичних матеріалів для служб управління персоналом, яка включатиме ключові нормативно-правові акти, рекомендації, зразки документів;

- доповнювати методичні матеріали зразками документів та конкретними прикладами;

- частіше організовувати проведення заходів щодо підвищення професійної компетентності, зокрема підвищення професійної кваліфікації фахівців служб управління персоналом;

- впровадити дистанційні курси, вебінари щодо підвищення кваліфікації з видачею посвідчень;

- організовувати практичні семінари з обміну досвідом з питань управління персоналом в органах виконавчої влади;

- забезпечити служби управління персоналом виданнями «Держслужбовець» та «Кадровик 01»;

- створити для підтримки служб управління персоналом гарячу лінію НАДС;

- розглянути питання щодо покладання на служби управління персоналом зайвих функцій, що позбавляє можливості на більш високому рівні виконувати основні функції.;

- розробити нормативний документ на заміну наказу НАДС від 13.09.2011 № 11 щодо професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, в тому числі щодо тих, що мають наскрізний характер;



Рис. 4. Основні питання з яких є потреба в отриманні методологічної допомоги НАДС у сфері управління персоналом на державній службі

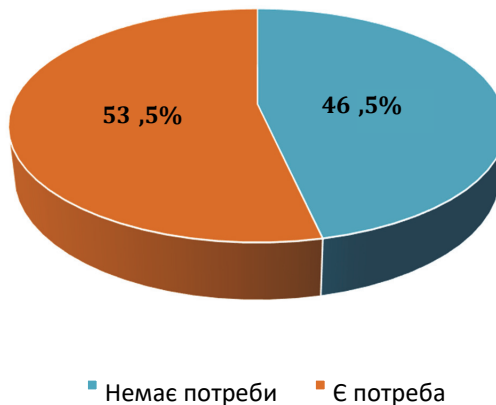


Рис. 5. Думка респондентів щодо потреби в підготовці HR-стратегії для державного органу

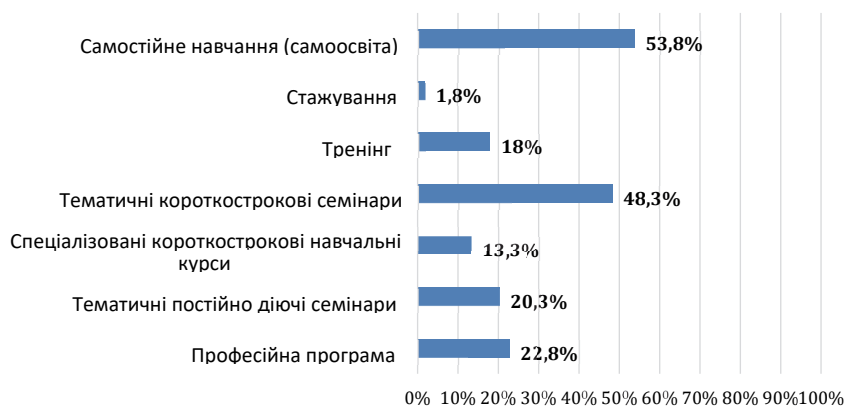


Рис.6. Способи підвищення рівня професійної компетентності працівниками служб управління персоналом

- створити єдину електронну систему ведення особових справ державних службовців;
- здійснювати впровадження процесного мислення, технологій орієнтації на результат, принципів розподілу відповідальності між категоріями «А», «Б» та «В».
- надати додаткові роз'яснення щодо присвоєння рангів (зокрема прояснити ситуацію протиріччя щодо роз'яснень від 18.08.2016 № 17-р/з та від 24.10.2018 № 63-р/з із присвоєнням рангів, питання присвоєння чергових рангів в разі переведення з одного органу в інший);
- запровадити висвітлення на сайті НАДС запитань, які надходять та роз'яснень на них, висвітлення прикладів недоліків в роботі служб управління персоналом, виявлених при перевірках, з метою перегляду практики на місцях та уникнення або усунення подібних помилок в подальшому (для прикладу на сайті НАЗК часто з'являються такого роду інформаційні повідомлення).

Висновки.

Утворення інституції, яка має управляти або координувати дію ме-

ханізмів, що мають забезпечити компліментарність формальної і неформальної складових інституціоналізації галузі знань “Публічне управління та адміністрування”. Такою інституцією має бути утворений робочий чи консультативно-дорадчий орган при Національному агентстві України з питань державної служби як центр управління, координації та моніторингу розвитком галузі знань і спеціальності “Публічне управління та адміністрування”. На цей орган доцільно покласти також завдання координації наукових та дисертаційних досліджень в галузі знань “Публічне управління та адміністрування” для виключення непоодиноких випадків дублювання наукових та дисертаційних досліджень.

Реалізація зазначених заходів має стати передумовою для професіоналізації кадрів публічної служби в галузі знань і спеціальності “Публічне управління та адміністрування”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монограф. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

2. Гусев В. О. Інституціоналізація публічного управління в мережі. Modern Tendencies in Business and Public Sector Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016, pp. 94-101.

3. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р. URL: www.kmu.gov.ua (дата звернення: 05.06.2021).

4. Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 № 266. URL: www.kmu.gov.ua (дата звернення 05.06.2021).

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23.11.2011 № 1341. URL: www.kmu.gov.ua (дата звернення 10.06.2021).

6. Професіоналізація та професійний розвиток державних службовців як умова ефективності публічного управління в кн. Професіоналізація у сфері публічного управління : стан, перспективи вирішення: монографія / [С.К. Хаджирадева, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.]; за заг. ред. С.К. Хаджирадевої. Київ: НАДУ, 2017. 256 с.

7. Сікс У. Прогрес України в імplementації реформ держуправління заслуговує на високу оцінку самособі в порівнянні. *Дзеркало тижня*. №1212. URL: [https://dt.ua/SOCIUM/scho-oznachaye-zvit-sigma-dlya-derzhavnogo-upravlinnya-v-](https://dt.ua/SOCIUM/scho-oznachaye-zvit-sigma-dlya-derzhavnogo-upravlinnya-v-ukrayini-290268_.html)

[ukrayini-290268_.html](https://dt.ua/SOCIUM/scho-oznachaye-zvit-sigma-dlya-derzhavnogo-upravlinnya-v-ukrayini-290268_.html) (дата звернення 12.06.2021).

REFERENCES:

1. Bakumenko, V. D. (2000). *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky* [Formation of public administration decisions: problems of theory, methodology, practice]. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].

2. Husiev, V. O. (2016). Instytutsionalizatsiia publicnoho upravlinnia v merezhi [Institutionalization of public administration in the network]. *Modern Tendencies in Business and Public Sector*. (pp. 94-101). Opole: The Academy of Management and Administration in Opole [in Ukrainian].

3. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Kontseptsiiia reformuvannia systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad" : vid 01.12.2017, № 974-r [Order of Cabinet of Ministers of Ukraine "The concept of reforming the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils" from 01.12.2017, № 974-r]. www.kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-konceptcii> [in Ukrainian].

4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Perelik haluzei znan i spetsialnostei, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka zdobuvachiv vyshchoi osvity" : vid 29.04.2015, № 266 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "The list of branches of knowledge and specialties in which the training of higher education seekers is carried out" from 29.04.2015, № 266]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#n11> [in Ukrainian].

5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ramky

kvalifikatsii” : vid 23.11.2011, № 1341 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the National Qualifications Framework” dated 23.11.2011 № 1341]. www.kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/244824068> [in Ukrainian].

6. Khadzhyradieva, S.K., Aliushyna, N.O., Voronko L.O., et al. (2017). Profesionalizatsiia ta profesiyni rozvytok derzhavnykh sluzhbovtziv yak umova efektyvnosti publicznego upravlinnia [Professionalization and professional development of civil servants as a condition for the effectiveness of public administration]. *Profesionalizatsiia u sferi publicznego upravlinnia : stan, perspektyvy vyr-*

ishennia – Professionalization in the sphere of public administration: state, prospects of decision. S.K. Khadzhyradieva (Eds.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

7. Siks, U., Virant, H. (2018). Prohres Ukrainy v implementatsii reformy derzhupravlinnia zasluhovuie na vysoku otsinku sam po sobi i v porivnianni [Ukraine’s progress in implementing public administration reform deserves high praise in itself and in comparison]. *Dzerkalo tyzhnia – Mirror of the week*, 1212. Retrieved from https://dt.ua/SOCIUM/scho-oznachaye-zvit-sigma-dlya-derzhavnogo-upravlinnya-v-ukrayini-290268_html (data zvernennia 12.06.2021).