

# ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

## FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF THE POWERFUL POLICY OF EFFICIENT PERSONNEL MANAGEMENT AT THE DEPARTMENT OF NATIONAL ENTERPRISES AND PUBLIC AUTHORITIES

Якість ринку праці, на якому функціонують публічні інституції, має великий вплив на стосунки працівників в організації, він визначається попитом і пропозицією на робочу силу, що, у свою чергу, впливає на рівень оплати праці. Найпоширенішим терміном сьогодні є «управління людськими ресурсами», що розуміється як управління персоналом, утримання та скорочення працівників, необхідних для функціонування інституції. Зазначена сфера включає планування, набір, підбір і впровадження працівників, періодичні оцінки, контроль, оплату праці, мотиваційну діяльність, навчання.

Процес управління персоналом передбачає надання можливості керівництву досягати поставленої мети шляхом залучення відповідних фахівців, ефективне використання навичок та інтеграцію принципів кадрової політики з планами організаційного розвитку й формування корпоративної культури. Важливими також є розробка цілісного комплексу принципів кадрової політики та політики зайнятості, створення умов праці, що дають змогу зберігати якість, розвиток, інновації, командну роботу та прагнення до її досконалості.

Однією з найважливіших цілей управління персоналом є сприяння досягненню організації поставленої стратегічної чи оперативної мети з використанням потенціалу, який є в її розпорядженні в цей момент. Сьогодні до найбільших проблем органів публічної влади можна віднести освіту працівників, дисциплінованість, витрати на оплату праці, ставлення до їхнього здоров'я. Найближче майбутнє може принести еволюційні зміни у функції управління персоналом, що полягають у його професіоналізації та більшій складності діяльності в публічних інституціях.

Окрім цього, загальний напрям змін у підході до виконання кадрової функції полягає в переході від випадкової діяльності через рутинне адміністрування, до консолідації та зміцнення її як повноцінної сфери управління, яка пов'язана з діяльністю персоналу й реалізується не лише на оперативному рівні, а й у частіше й частіше в стратегічному вимірі. У сфері управління персоналом у ситуації посилення інтеграції зі структурами Європейського Союзу неминуче наближається черговий процес трансформації.

Управління персоналом в епоху реорганізації майбутньої діяльності має багато нових викликів, пов'язаних зі зростанням значення й важливості ресурсів знань. Варто також наголосити на значенні фахівців у сфері управління персоналом, які беруть участь

у створенні стратегії інституції як партнери, впливають на реалізацію кадрової функції й визначають використання соціального потенціалу всієї інституції для досягнення успіху.

**Ключові слова:** органи публічної влади, персонал, ефективне управління, державна політика, національні підприємства, формування й реалізація.

As a practice market, on which public institutions can function, there is a great investment in the costs of practitioners in the organization, wine is attributed to drink and proposition to work force, which in its line of work is invested in the cost of paying for work. The broadest term of the day is human resources management, which is understood as personnel management, the management of those short-term workers necessary for the organization. Designated areas include planning, recruitment, recruitment and promotion of practitioners, periodic assessments, control, payment for work, motivational activity, training.

The process of managing human resources transfers the ability to achieve the reach set by the way for the improvement of the personnel, the effective achievement of the needs and the learning and integration of the principles of personnel policy with the plans for organizational development and the formation of corporate culture. Important also is the development of a whole complex of principles of personnel policy and employment policy, the convergence of minds of workers, which allow saving quality, development, team work and that work to perfection. One of the most important goals of personnel management is to reach the organization's strategic goals for the recruited personnel, which is currently in order.

Often, the most important achievements of national enterprises can be attributed to the education of practitioners, discipline, spending money on the payment of labor, setting up their health. In the field of personnel management, in a situation of increased integration with the structures of the European Union, the process of transformation is inevitably approaching. Personnel management in the era of organization of future activities may have a lot, connected with the growing importance of the importance of resource knowledge. More likely, the future can bring evolutionary changes in the function of personnel management, which influence professionalization and greater complexity of activity in organizations.

**Key words:** public authorities, personnel, effective management, state policy, national enterprises, molding and implementation.

УДК 349.3:332.1:331.101:352.02  
DOI <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2022.27.9>

Гучко М.М.

аспірантка

Навчально-науковий інститут

державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

**Постановка проблеми в загальному вигляді з важливими науковими і практичними завданнями.** Системи управління персоналом усе більше стають ключовим еле-

ментом функціонування публічних інституцій, у багатьох організаціях такий підхід стає моделлю, яка успішно підтримує процеси набору та розвитку співробітників. Система

оцінювання стає можливістю об'єктивного обміну інформацією між співробітниками й керівництвом, а системи оплати праці та мотивації стають інструментами підтримки процесу управління. Так відбувається в публічних інституціях, які ставлять функцію управління персоналом на чільне місце в стратегії своєї діяльності й за допомогою відповідних механізмів реалізують загальні стратегічні цілі.

Сьогодні національні підприємства вважають за краще наймати молодих працівників, оскільки вони вірять, що їх можна навчати та скеровувати за потреби. Підприємства, які на практиці використовують модель людського капіталу, намагаються набирати працівників за допомогою методів внутрішнього набору. Мотивація людей до роботи – це не лише фінансовий процес, а керівники, окрім розподілу завдань, дбають про розвиток підлеглих і створення відповідної атмосфери на роботі, натомість неефективних фахівців переводять на іншу роботу, де їхній потенціал можна краще використати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Сучасні науковці зазначають, що кадрова стратегія – це власна філософія управління персоналом, що визначає довгострокове бачення бажаного стану й пов'язану з ним систему тактичної діяльності, яка повинна забезпечувати оптимальне використання людських ресурсів, гарантуючи досягнення важливих для інституції цілей. Залежно від стратегії приймається ще й філософія управління персоналом, зокрема, підприємства, які мають намір виділитися своєю пропозицією через бренд, будуть шукати кадрові рішення з використанням моделі людського капіталу.

Підвищення цінності публічної інституції внаслідок збільшення цінності людського капіталу зазвичай відбувається шляхом правильної кадрової політики та вмілих інвестицій у людський капітал, що виявляється через винагороду, навчання, програми інтеграції, сприяння розвитку корпоративної культури організації, яка сприяє розвитку людських ресурсів. На вітчизняних підприємствах варто реалізувати концепції організації, що навчається, при цьому варто враховувати не стільки понесені витрати, скільки співвідношення витрат та ефектів. Отже, на сучасному етапі інтелектуальні ресурси часто можуть бути перетворені в організаційну цінність за допомогою соціального капіталу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття.** У реалізації кадрової політики доцільно провести комплексний аналіз працівників,

зайнятих на підприємстві, це завдання має враховувати їхні потреби, ступінь задоволеності роботою, бажання та можливості розвитку. Аналіз має бути використаний для постановки діагнозу щодо формування плану розвитку персоналу, щоб працівники змогли максимально реалізувати стратегію підприємства. Планування зайнятості повинно запобігати раптовим і масовим діям, таким як звільнення або прийняття на роботу.

Сучасні публічні інституції є полем експерименту для різних теорій, методів і механізмів управління, а система професіоналізму певною мірою бюрократизує управління людськими ресурсами в організації, важливою перевагою є досягнення постійного й бажаного рівня якості в усій організації. Це особливо важливо для національних підприємств, що працюють на конкурентному ринку, з неглибоким ринком спеціалістів, а також для тих, де якість роботи є ключовим фактором успіху.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні формування сучасної державної політики управління персоналом та ефективної реалізації кадрових стратегій органами публічної влади й національними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сьогодні припущення, що менеджер, який задовольняє потреби національного підприємства, повинен бути лідером з професійними та управлінськими підходами, відрізняється від традиційного визначення лідера. Навики, які мають характеризувати цих працівників, включають роботу з комп'ютером із засобами, що підтримують пошук інформації, вільне знання технологій, пов'язаних з Інтернетом, розробку власних методів і стратегій пошуку інформації, використання новітніх методик та інструментів, пов'язаних із надходженням інформації, підготовкою огляду новин, складанням резюме й аналізом, редагуванням резюме та приміток, розробкою бізнес-планів, налаштуванням, навичками командної роботи.

Окрім того, таких фахівців варто відрізняти за такими рисами особистості, як особистісна культура, упевненість у собі, активність, відкритість до контактів, відкритість до нових тенденцій розвитку, відкритість до самовдосконалення, відповідальність, терпіння й наполегливість, динамічність, регулярність, результативність, організованість, мобільність, гнучкість, стійкість до стресів і сильна мотивація [4]. Варто шукати висококваліфікованих, досвідчених фахівців, які вже досягли успіхів у професійній сфері на зовнішньому ринку праці, а ефективність вимірюється

кваліфікацією, документально підтвердженими дипломами та сертифікатами.

Сьогодні важливим є професіоналізм персоналу та зниження витрат на навчання, однак є й недоліки, серед яких – висока вартість придбання співробітників, постійні зміни персоналу, відсутність ідентифікації з компанією та токсичність, пов'язана з надмірною конкуренцією між співробітниками. Для частини працівників робота в такій моделі означає постійну невизначеність, невпевненість і стрес, ця модель ефективна, коли охочих працювати більше, ніж робочих місць. Визначення шляху розвитку співробітників є дуже цінним особливо під час організаційних змін, співробітники можуть легко визначити свій розвиток у мінливій організації.

Належна підготовка людей до ефективного виконання поточних завдань і завдань у майбутньому залежить від виконання таких умов, як ефективне планування зайнятості, умілий підбір і відповідний підбір персоналу, підвищення гнучкості працевлаштування, організація ефективного комунікаційного процесу, ефективне керівництво, фінансові ресурси й організаційна дисципліна [2]. Підвищення рівня задоволеності працівників і їхнього становища на ринку праці за рахунок надання працівникові можливості професійного розвитку або перепідготовки. Важливу роль тут відіграє розпізнавання та використання сильних сторін співробітників, спираючись на їхні таланти, переваги й інтереси.

Управління персоналом в органах публічної влади може бути відмінним адміністратором системи оцінювання, він може надати сучасні інструменти, але, доки ця система не стане інструментом у поєднанні з іншими процесами, вона не стане елементом управління людьми, який успішно й виважено використовується менеджерами, не принесе користі в організації, функція управління персоналом буде розглядатися як постачальник рішень, які не мають чіткого зв'язку з бізнесом і не втілюються в діяльність інституції. Ситуація, з якою стикаються національні підприємства в умовах змін у функціонуванні сучасного ринку, яскраво свідчить про те, що дії, пов'язані з працівниками, є необхідними, чим краще компанія здатна виконувати функцію управління персоналом, тим легше досягати поставлених цілей.

Більш широкий підхід до функції – трактування її як інвестиції в організацію, передача її, окрім спеціалістів управління персоналом, також безпосереднім керівникам і напрями функціонування публічної інституції [5]. Ще одним аргументом на користь значної ролі

функції персоналу є те, що як ключова функція вона сприяє формуванню людського капіталу інституції. Такому стану справ сприяє вплив накопичених у співробітників знань і досвіду, а також наявність процесів, що підтримують утримання співробітників у цій організації, а у випадку публічних інституцій, що базуються на знаннях, це співвідношення є найвищим.

Також можна помітити, що в публічних інституціях, цінність яких пов'язана переважно зі знаннями, процеси управління персоналом здійснюються на найвищому рівні. Саме ці організації впроваджують на ринок нові рішення, стаючи зразками для наслідування, кращими ринковими практиками, які відтворюються в інших типах організацій. Більшість із цих компаній, як піонери, упроваджують складні методи підбору персоналу, цікаві програми розвитку, привабливі системи оплати праці, орієнтовані на найвидатніших співробітників або системи заохочення на основі індивідуальних потреб.

Найважливішим у функції управління персоналом є його готовність відігравати значну роль на кожному рівні організації в таких сферах: стратегія персоналу, процеси управління персоналом, кадрові структури, інструменти управління персоналом, системи управління персоналом, компетенції працівників відділу кадрів, кадрові компетенції керівників [1]. Менеджмент людського капіталу, що розглядається в рамках управління персоналом, включає формування систем командної роботи, участі, мотивації, організаційної структури, організаційного клімату й культури, а також усіх взаємин між людьми.

Національні підприємства повинні створювати умови, які забезпечують і підтримують організаційне навчання, створення знань та інновації. Організації повинні навчитися залучати й утримувати таланти, метод управління інтелектуальним капіталом на організаційному рівні залежить від прийнятої концепції інтелектуального капіталу, від стратегії та ситуаційних умов. Людським капіталом організації можна назвати людей із творчими настроями та кваліфікацією, постійно пов'язаними з компанією та її місією, які можуть співпрацювати, керують компанією з урахуванням її місії та стратегічних цілей.

Професіоналізація діяльності персоналу є одним із головних принципів управління організацією та управління людьми, професійне управління персоналом підтримує весь ланцюжок створення вартості. Управління людськими ресурсами набуває все більшого значення, оскільки людські ресурси стають стратегічним фактором розвитку компанії в

умовах, що склалися й швидко змінюються. Сила людського капіталу конкретного підприємства визначається не тільки набутими на цей момент загальними та професійними знаннями й навичками, виробленими в процесі попередньої роботи, а й можливістю проявити в професії ще не розкриті здібності.

Управління персоналом підтримує весь ланцюжок створення вартості – відбору, навчання, оцінки та мотивації працівників. Таким чином, це впливає на конкурентну перевагу завдяки ролі, яку відіграє у визначенні кваліфікації, компетенції, мотивації чи задоволеності працівників, а також витрат на їх відбір, розвиток і винагороду [3]. При аналізі ролі людського фактору на підприємствах із застосуванням сучасних методів управління найпростіше спостерігати процес переходу від управління людськими ресурсами до управління людським капіталом, який найбільше бере участь у створенні додаткової вартості організації.

Розвиток людських знань є головним чинником технічного й організаційного прогресу, залежності між компонентами визначають силу та ефективність перетворення нематеріальних активів, прихованого потенціалу у фінансові результати. Значення людського капіталу, що зростає, означає вимірювання людського капіталу, що відноситься до класичних економічних заходів: витрати на створення й підтримку людського капіталу, доходи, отримані в результаті надання та використання його, обсяг інвестицій у його збір і розвиток, структура капіталу у вартісному вираженні, динаміка та вартість можливих змін.

Використання капіталу людини відбувається через часткову віддачу й подальші інвестиції в нього, прихильність, підкріплена ефективним організаційним середовищем, сприяє високому рівню досягнень, примножуючи особистий капітал. Набуття стратегічних форм людського капіталу реалізується шляхом формулювання стратегій зайнятості з урахуванням альтернативних форм зайнятості інвесторів людського капіталу, різні підходи до зростання людського капіталу з точки зору розвитку. Важливим є створення позитивного середовища, що сприяє підвищенню цінності людського капіталу в процесі ефективного функціонування, розвитку організації та створення соціального, культурного й організаційного контексту інвестицій у людський капітал.

Утримування людей і їхнього капіталу в організації якомога довше та надавання людям інформації полегшують прийняття інвестиційних рішень стосовно людського капіталу шляхом діагностики причин коливань і формулювання проблем, з якими стикається орга-

нізація, аналізу віддачі інвестицій у людський капітал у порівняльному аналізі з конкуренцією та зменшення невизначеності, пов'язаної з можливістю зазнати значних збитків у результаті змін, людські стосунки, інформаційна відкритість, можливість життя на робочому місці.

#### **Формулювання висновків і перспектив подальших досліджень у цьому напрямі.**

Управління персоналом відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг за умови, що стратегічна діяльність сформульована та реалізована для розвитку організаційної культури. Корпоративна культура буде однією зі стратегічних цілей менеджменту організації, культура й, зокрема, пов'язані з нею системи нематеріальних цінностей впливають на якість рішень, що приймаються в усіх осередках організаційної структури, за умови, що менеджери ефективно виконують завдання, спрямовані на інтелектуальний капітал. Людський капітал сприяє просуванню й поширенню сучасних моделей споживання та якості життя, а також формує сучасну технічну, організаційну, ІТ та соціальну інфраструктуру.

Загрози, викликані недостатнім інвестуванням людського капіталу, зумовлюють виникнення цивілізаційного й освітнього розриву, загрожують економічній стагнації та прискорюють еміграцію кваліфікаційного капіталу, що шкодить економіці цієї країни. Розвиток управління персоналом полягає в тому, щоб надати працівникам можливість навчатися й розвиватися, організовувати, планувати навчання та організовувати навчальні програми, такі як формальна освіта, знання й досвід підвищення цінності працівника на ринку та його загальна продуктивність. Розвиток співробітників забезпечує, серед іншого, ефективне функціонування публічної інституції, креативність та інноваційність, які сприяють розвитку організації.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Коляда С.П., Літовченко Б.В. Професіоналізація ризик-менеджменту – шлях від коучінгу до фасилітації. *Вісник АМСУ. Серія «Економіка»*. 2015. № 1. С. 61–67.
2. Коляда С.П., Рябой В.І. Побудова ефективної системи розвитку персоналу митного органу. *Вісник АМСУ*. 2014. № 1. С. 112–120.
3. Мельник Л.Л., Осацька Ю.Є. Господарський механізм у системі ринкової економіки. *Економіка і держава*. 2012. № 6. С. 19–21.
4. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2010. № 14. С. 41.
5. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 1. С. 134–140.