

## ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ HARD-SKILLS ТА SOFT-SKILLS УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СИНЕРГЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ HR-СИСТЕМИ<sup>1</sup>

### DETERMINATION OF COMPONENT HARD-SKILLS AND SOFT-SKILLS OF MANAGERIAL STAFF FOR IMPLEMENTATION

Оскільки з приходом пандемії Covid-19 світ перетворився з VUCA у BANI – необхідно змінювати підходи для управління персоналом, які забезпечують високу ефективність його роботи. Зважаючи на хаотичність, швидкість та крихкість світу BANI, для управління персоналом слід застосовувати принципи синергетики. З огляду на це у статті проаналізовано набір hard-skills та soft-skills управлінського персоналу державної служби, які забезпечують високу ефективність роботи. Для цього було проведено оцінку hard-skills та soft-skills 75 державних службовців категорії Б та 6 державних службовців категорії А. Ці державні службовці відносилися до шести різних організацій та мали різну ефективність роботи. При цьому кожна організація відрізнялася між собою типом і функціоналом системи HR-менеджменту. Для дієвості синергетичних підходів в управлінні персоналом встановлено основні критерії до hard-skills та soft-skills управлінського персоналу. Встановлено, що основними складовими у soft-skills персоналу для забезпечення дієвості синергетичних підходів є: високий емоційний інтелект, лідерські якості, навички тайм-менеджменту, комунікації, командної роботи, адаптивність, креативність, критичне мислення, самомотивація, стресостійкість. Основними складовими у hard-skills персоналу для забезпечення дієвості синергетичних підходів є: високий рівень професійних навичок в галузі публічного управління та адміністрування, які необхідні для успішної роботи, включно з стратегічним та оперативним плануванням і управлінням, а також дизайном мислення.

У майбутньому використання запропонованого підходу щодо наявності комплексного набору hard-skills та soft-skills управлінського персоналу, який активізує синергетичні підходи в управлінні персоналом забезпечить підвищення ефективності діяльності організації. Це, у свою чергу, суттєво пришвидшить перехід України в перелік розвинутих держав. Крім цього, запропонований підхід може бути у вдосконаленні діяльності державної служби, яким активно займається Національне агентство України з питань державної служби в даний час.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, ефективність роботи, державний службовець,

hard-skills, soft-skills, синергетичні принципи, управлінський персонал.

Since with the arrival of the Covid-19 pandemic, the world has turned from VUCA to BANI, it is necessary to change approaches to personnel management that ensure high efficiency of its work. Given the chaos, speed and fragility of the BANI world, the principles of synergy should be applied to personnel management. With this in mind, the article analyzes a set of hard-skills and soft-skills of the management personnel of the civil service, which ensure high work efficiency. For this purpose, the assessment of hard-skills and soft-skills of 75 civil servants of category B and 6 civil servants of category A was carried out. These civil servants belonged to six different organizations and had different work efficiency. At the same time, each organization differed in the type and functionality of the HR management system. For the effectiveness of synergistic approaches in personnel management, the main criteria for hard-skills and soft-skills of managerial personnel have been established. It has been established that the main components of personnel soft-skills to ensure the effectiveness of synergistic approaches are: high emotional intelligence, leadership qualities, time management skills, communication, teamwork, adaptability, creativity, critical thinking, self-motivation, stress resistance. The main components of personnel hard-skills to ensure the effectiveness of synergistic approaches are: a high level of professional skills in the field of public management and administration, which are necessary for successful work, including strategic and operational planning and management, as well as design thinking.

In the future, the use of the proposed approach regarding the availability of a complex set of hard-skills and soft-skills of management personnel, which activates synergistic approaches in personnel management, will ensure an increase in the effectiveness of the organization. This, in turn, will significantly accelerate the transition of Ukraine to the list of developed countries. In addition, the proposed approach may be to improve the activities of the civil service, which the National Agency of Ukraine for civil service issues is currently actively engaged in.

**Key words:** emotional intelligence, work efficiency, civil servant, hard-skills, soft-skills, synergistic principles, management personnel.

УДК 35

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.31.2>

**Цигилик Н.В.**

к. тех. наук,  
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ефективність роботи всієї організації прямо пропорційно залежить від результативності та ефективності персоналу. Вона ж, у свою чергу, залежить не тільки від персоналу, але і від функціонування системи HR-менеджменту

в цілому. Перш за все це пов'язано з функціями, які виконує система HR-менеджменту: підбір, адаптація, оцінка, навчання і розвиток, мотивація персоналу, формування і підтримка корпоративної культури, звільнення персоналу [1]. Функціонування HR-менеджменту

<sup>1</sup> Дослідження виконані в межах проекту, що фінансується Національним фондом досліджень України: "Оцінка наслідків впливу пандемії Covid-19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання." Реєстраційний номер 2021.01/0433

в організаціях, персонал яких є державними службовцями має свої особливості. Він значно відрізняється від HR-менеджменту організацій, які відносяться до сфери бізнесу чи критичної інфраструктури і є обмеженим в своїх можливостях. В рамках реформи державної служби, яку проводить Національне агенство з питань державної служби України (НАДС) у відповідності до Проекту ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU 4 PAR) проводиться ряд суттєвих змін у роботі з персоналом. Зокрема, здійснюється активне впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRIMS). З 6 серпня 2021 р. за підтримки НАДС розпочала свою роботу «HR-майстерня», в якій навчають способам залучення кваліфікованих фахівців на державну службу, застосуванню ефективних комунікацій та мотивації персоналу [2]. Крім цього, при НАДС функціонує Рада управління людськими ресурсами – консультативно-дорадчий орган, до якого входять представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади. Її основна діяльність зосереджена на формуванні пропозицій щодо сучасного розвитку управління людськими ресурсами, аналізі діяльності та підвищенні ефективності служб управління персоналом, а також формуванні пропозицій щодо адаптації міжнародного досвіду щодо управління персоналом на державній службі.

Проте, для ефективної роботи в умовах BANI-світу ці знання є необхідними, проте не достатніми для забезпечення високої ефективності організацій. Необхідно змінювати основні підходи до функціональних можливостей, створювати передумови для їх повного застосування. Забезпечити це, з огляду на крихкість, тривожність, нелінійність та незбагненність BANI-світу, зможе тільки система HR-менеджменту, яка буде швидко самоорганізовуватися. Фактично це буде можливо тільки при створенні умов, які сприятимуть реалізації принципів синергетики.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням питань функціонування напрямів діяльності HR-менеджменту державних служб в Україні займалися такі вчені, як О. Грідін, Н. Гончарук, С. Зелінський, О. Линдюк, Ю. Мохова, Н. Обушин, Л. Прудіус, П. Польовий, О. Руденко, Р. Сабадаш, С. Селіванов, С. Теплов, О. Тищенко, С. Хаджирадєва та ін. [1, 3-8]. Зокрема, теоретичний аспект управління персоналом було досліджено у роботі [1]. Автор обґрунтував актуальність застосування прогресивних під-

ходів щодо управління персоналом державної служби, особливо в рамках диджиталізації та необхідність формуванні нової системи HR-менеджменту. Крім цього, було окреслено найбільш імовірні тенденції, які будуть спостерігатися у світовому HR-менеджменті державних служб. Значну увагу приділено необхідності впровадження НАДСом інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в усіх державних органах України. Встановлено, що HR-менеджмент на державній службі необхідно реалізовувати на основі компетентнісного підходу як у тактичному, так і в стратегічному напрямку.

У роботі [3] автори визначили необхідні складові структури системи управління персоналом державної служби. Зокрема, організаційну, нормативно-правову базу; інформаційно-методичне забезпечення; методи управління персоналом державної служби. Було проведено дослідження нормативно-правового забезпечення, висвітлені основні завдання та принципи функціонування та методи управління персоналом державної служби. В якості методів управління автори розглянули: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові, економічні, соціально-психологічні методи та морально-етичні методи. Серед основних проблем управління персоналом було виділено відсутність єдиних критеріїв щодо кар'єрного зростання та стимулювання державних службовців.

У роботі [4] автор виділив ключові компоненти кадрового потенціалу державних служб: професійно-кваліфікаційні, трудові, соціальні, особисті, психологічні та фізіологічні. Крім цього, увагу було приділено опису системи управління персоналом, у яку, на думку автора, входять такі підсистеми:

- нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення;
- планування: стратегічного, тематичного та оперативного;
- управління процесами добору, підбору та призначення на посади державної служби;
- управління розвитком персоналу;
- дисциплінарної та матеріальної відповідальності;
- регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток;
- управління мотивацією і стимулюванням персоналу;
- управління трудовими відносинами.

Крім цього, автор вказав на відсутність наукових публікацій в рамках дослідження кадрового потенціалу органів публічної влади в умо-

вах розвитку цифрового суспільства. Було зроблено акцент на необхідності досліджень в напрямку особливостей формування кадрового потенціалу під час цифровізації публічного управління та важливість дослідження цього напрямку.

**Виділення раніше невирішених частин загальної проблеми.** Не дивлячись на наявність праць в напрямку необхідних компонентів професійних і особистісних характеристик державних службовців, не має досліджень щодо їх впливу на результативність та ефективність їх роботи в цілому. Як правило, перелік цих компонентів виведені або з опитування, яким повинен бути державний службовець з точки зору суспільства або вибрані з суб'єктивної точки зору авторів досліджень. Крім цього, відсутні дослідження щодо впливу hard-skills та soft-skills функціонування системи управління персоналом, а запропоновані системи описуються як результат діяльності окремих підсистем. При цьому її складові подаються без суттєвого наукового обґрунтування, а лише виходячи з теоретичних міркувань. Більше того – всі дослідження проводяться лише у прив'язці до цифровізації суспільства і взагалі не враховується зміна світу з VUCA на BANI. З огляду на сказане вище – тема статті є актуальною та своєчасною.

**Метою статті є** визначити складові hard-skills та soft-skills управлінського персоналу для реалізації синергетичних принципів функціонування HR-системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

У VUCA-світі для забезпечення високої ефективності роботи державних службовців, а, отже – державних органів влади використовувалися принципи чіткого керованого управління. Оскільки з приходом пандемії Covid-19 світ перетворився з VUCA у BANI – хаотичний, швидкий, крихкий та непередбачуваний – необхідно змінювати підхід до управління персоналом. Зважаючи на особливості BANI – світу, необхідно, щоб новий підхід до управління персоналу забезпечував:

- швидку адаптивність до змін у світі;
- високу ефективність роботи кожного члена організації;
- чіткість та правильність у встановленні цілей та виборі шляхів їх досягнення.

Це можуть забезпечити тільки синергетичні підходи, які активно використовуються для управління економічними системами. В основу цього покладено твердження, що коли економічна система втрачає свою функціональну стійкість – виникають самоорганізаційні процеси формування нових ефективних

структур. Причому, ці формування виникають під дією різних факторів і забезпечують збереження ефективності функціонування економічної системи в цілому рівно стільки, скільки це необхідно. Проте, оскільки управління персоналом безпосередньо пов'язано з людьми, кожний з яких має свій набір hard-skills та soft-skills, який безперечно впливає на результат діяльності доцільно припустити про наявність певних умов, при яких синергетичний підхід ефективно працюватиме.

Для вивчення цього питання було для цього було проведено оцінку hard-skills та soft-skills 75 державних службовців категорії Б та 6 державних службовців категорії А. Ці державні службовці відносилися до шести різних організацій та мали різну ефективність роботи. При цьому кожна організація відрізнялася між собою типом і функціоналом системи HR-менеджменту. У таблиці 1 наведено співвідношення категорій державних службовців, їх приналежність до організації з певним типом і функціоналом системи HR-менеджменту.

Ефективність роботи державних службовців оцінювалася за допомогою аналізу фактичних результатів річного оцінювання діяльності державних службовців (негативна, позитивна, відмінна). Оцінка hard-skills та soft-skills державних службовців проводилася за допомогою аналізу даних, заповнених ними у Google Forms та результатів тестувань. Зокрема, було проведено оцінку рівнів: освіти, професійних навиків (у напрямку стратегічного та оперативного планування, оцінки, виконання, контролю та регулювання, рівня володіння українською та іноземною мовами) емоційного інтелекту, неконфліктності, лідерських якостей, тайм-менеджменту, комунікації, командної роботи, адаптивності, креативності, критичного мислення, самомотивації, стресостійкості. Слід зауважити, що тип завдань був однаковий не залежно від організації. У таблиці 2 та 3 наведено опис hard-skills та soft-skills державних службовців категорії А та Б трьох організацій відповідно.

Після проведення оцінки на 1 місяць для експерименту були змінені підходи до управління системами HR-менеджменту цих організацій на синергетичні і оцінена поточна результативність та ефективність діяльності.

Встановлено, що наявність системи HRMIS суттєво не впливала на ефективність виконання поставлених завдань, оскільки в організаціях № 1 та № 2 при різних середніх показниках hard-skills та soft-skills державних службовців категорії Б ефективність виконання поставлених завдань була різною, а при однакових середніх показниках

hard-skills та soft-skills державних службовців категорії А ефективність виконання поставлених завдань була однаковою. В організації №3 синергетичні підходи до управління системою HR-менеджменту не підвищило ефективність виконання поставлених завдань, що

пов'язано з не достатнім рівнем hard-skills та soft-skills державних службовців.

Виходячи з аналізу отриманих результатів встановлено, що 100% виконання поставлених завдань в обох категоріях державних службовців забезпечується такими основними

Таблиця 1

**Кількість державних службовців категорії А та Б, їх приналежність до організації з певним типом і функціоналом системи HR-менеджменту**

Організація	Кількість державних службовців		Тип системи HR-менеджменту	Функціонал системи HR-менеджменту
	А	Б		
1	2	25	з HRMIS	повний
2	2	25	з HRMIS	повний
3	2	25	без HRMIS	не повний

Таблиця 2

**Опис hard-skills державних службовців категорії А та Б трьох організацій**

Навик	Усереднений рівень навичку					
	Державні службовці організації 1		Державні службовці організації 2		Державні службовці організації 3	
	категорія А	категорія Б	категорія А	категорія Б	категорія А	категорія Б
Рівень освіти	високий	високий	високий	високий	високий	високий
Стратегічне планування	високий	високий	високий	середній	середній	середній
Оперативне планування	високий	високий	середній	середній	високий	середній
Оцінка	високий	високий	високий	високий	середній	середній
Виконання	високий	високий	середній	середній	середній	середній
Контроль	високий	високий	високий	високий	високий	середній
Регулювання	високий	високий	високий	середній	середній	середній
Дизайн-мислення	високий	високий	середній	середній	середній	середній
Знання української мови	високий	високий	високий	високий	високий	середній
Знання іноземної мови	високий	середній	високий	середній	середній	середній

Таблиця 3

**Опис soft-skills державних службовців категорії А та Б трьох організацій**

Навик	Усереднений рівень навичку					
	Державні службовці організації 1		Державні службовці організації 2		Державні службовці організації 3	
	категорія А	категорія Б	категорія А	категорія Б	категорія А	категорія Б
Емоційний інтелект	високий	високий	високий	середній	середній	середній
Не конфліктність	високий	високий	високий	середній	середній	середній
Лідерські якості	високий	високий	високий	середній	середній	низький
Тайм-менеджмент	високий	високий	середній	середній	середній	низький
Комунікація	високий	високий	високий	середній	середній	низький
Адаптивність	високий	високий	середній	середній	низький	низький
Креативність	високий	високий	середній	середній	середній	низький
Критичне мислення	високий	високий	середній	середній	низький	низький
Самотивація	високий	високий	високий	середній	низький	низький
Стресостійкість	високий	високий	високий	середній	середній	середній

складовими soft-skills персоналу: високий емоційний інтелект, лідерські якості, навички тайм-менеджменту, комунікації, командної роботи, адаптивність, креативність, критичне мислення, самомотивація, стресостійкість. Основними складовими у hard-skills персоналу для забезпечення дієвості синергетичних підходів є: високий рівень професійних навичок в галузі публічного управління та адміністрування, які необхідні для успішної роботи, включно з стратегічним та оперативним плануванням і управлінням, а також дизайном мислення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Встановлено, що основними складовими у soft-skills персоналу для забезпечення дієвості синергетичних підходів є: високий емоційний інтелект, лідерські якості, навички тайм-менеджменту, комунікації, командної роботи, адаптивність, креативність, критичне мислення, самомотивація, стресостійкість. Основними складовими у hard-skills персоналу для забезпечення дієвості синергетичних підходів є: високий рівень професійних навичок в галузі публічного управління та адміністрування, які необхідні для успішної роботи, включно з стратегічним та оперативним плануванням і управлінням, а також дизайном мислення.

Проведені дослідження, та висновки з них, висвітлені у цій статті є рушійною силою для подальших досліджень в напрямку удосконалення управління персоналом в публічному управлінні та адмініструванні, зокрема, на держслужбі. Це забезпечить підвищення загального рівня результативності та ефективності державної служби, а, отже, сприятиме переходу України до розвинутих держав.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Теплов С.О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.7.55
2. Національне агенство України з питань державної служби: офіційний веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/rozpochala-robotu-hr-majsternya-vprodovzhnavchannya-uchasniki-vivchatimut-novij-dosvid-taideyi-z-human-resource-management> дата звернення 21.10.2022)
3. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369%C2%A0> (дата звернення: 23.10.2022).
4. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682> (дата звернення: 24.10.2022). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100
5. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160-172.
6. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.
7. Обушна Н.І., Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2(45). С. 204-212.
8. Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи*. 2021. № 4(10). С. 148-162.