

ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ
ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИIMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE PUBLIC SECTOR
REGARDING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Статтю присвячено вирішенню важливої та нагальної проблеми розвитку теоретичних і прикладних основ запровадження організаційних змін у публічному секторі щодо управління людськими ресурсами; обґрунтовано, що управління людськими ресурсами в публічних установах та організаціях – це складний і багатогранний комплексний процес; доведено, що від того, як у публічному секторі професійно та системно впроваджуються різноманітні технології та підходи до управління людськими ресурсами, залежить ефективність та результативність діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, особливо з урахуванням сучасних викликів і запитів внутрішнього та зовнішнього середовища, спричинених запровадженням в Україні правового режиму воєнного стану; з'ясовано, що в умовах реформування публічної служби та її адаптації до кращих європейських практик, виникає потреба дальшого вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі; показано, що реформування системи управління людськими ресурсами в публічних установах та організаціях спрямовано на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави; доведено, що реформа системи управління людськими ресурсами передбачає формування ефективної системи публічного управління та адміністрування, здатної розробляти та реалізовувати інтегровану публічну політику, орієнтовану на нагальні потреби людей, сталий соціальний розвиток та відповідне вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів сьогодення; зроблено висновок про те, що на практиці реформування системи управління людськими ресурсами означає розбудову сильних і підзвітних державних інституцій управління людськими ресурсами в публічному секторі, підготовку якісних виконавчих рішень, формування професійної публічної служби, повноцінний запуск електронного урядування, надання зручних та якісних управлінських послуг населенню.

Ключові слова: публічний сектор, організаційні зміни, децентралізація, адміністра-

тивно-територіальна реформа, управління людськими ресурсами, підготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців.

The article is devoted to the solution of the important and urgent problem of the development of theoretical and applied foundations for the introduction of organizational changes in the public sector in relation to human resources management. It is substantiated that the management of human resources in public institutions and organizations is a complex and multifaceted complex process. It has been proven that the efficiency and effectiveness of the activities of civil servants and local self-government officials depends on how various technologies and approaches to human resources management are professionally and systematically implemented in the public sector, especially taking into account modern challenges and requests of the internal and external environment caused by the introduction in Ukraine, the legal regime of martial law. It was found that in the context of public service reform and its adaptation to the best European practices, there is a need for further improvement of human resources management in the public sector. It is shown that the reform of the human resources management system in public institutions and organizations is aimed at building a modern, digital, service-oriented state. It has been proven that the reform of the human resources management system involves the formation of an effective system of public management and administration, capable of developing and implementing an integrated public policy focused on the urgent needs of people, sustainable social development, and appropriate solutions to today's internal and external challenges; it was concluded that in practice the reform of the human resources management system means the development of strong and accountable state institutions for the management of human resources in the public sector.

Keywords: public sector, organizational changes, decentralization, administrative and territorial reform, human resources management, training and advanced training of public servants.

УДК 354/352
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.24>

Лопушинський І.П.

д. наук з держ. упр., професор,
заслужений працівник освіти України,
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Мусіловський І.М.

аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Постановка проблеми. Швидкі темпи соціально-політичних та економічних перетворень, що відбуваються в Україні на євроінтеграційному шляху, вимагають принципово нових вимог до знань, умінь та навичок публічних службовців. Скорочення попиту на репродуктивні (стандартизовані) види діяльності при одночасному зростанні попиту на види діяльності, що вимагають високого рівня креативності й компетентності, унеможливають далі перебування на публічній службі некваліфікованого посадовця, так само, як й існування системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, зорієнтованої на середнього посадовця.

ліфікації публічних службовців, зорієнтованої на середнього посадовця.

З огляду на вимоги сьогодення, усе більше в публічному секторі затребуваними стають творчі особистості, здатні самостійно або в складі груп виконавців ухвалювати рішення й творчо діяти в будь-якій ситуації. Водночас, зважаючи на низький рівень підготовки значної частини чинних публічних службовців, які задіяні в організаційних структурах щодо управління людськими ресурсами, у сучасних умовах функціонування публічної служби в Україні почасти зберігаються застарілі форми,

методи й технології управління людськими ресурсами, досить повільно здійснюється перехід від ділової моделі управління персоналом до демократичних форм і методів роботи з ним. В умовах сьогодення залишається недостатньою інституційна спроможність служб управління персоналом та їх можливість забезпечити, у більшості випадків, ефективне виконання функцій з управління людськими ресурсами.

Зважаючи на такий стан справ, нашу статтю й присвячено дослідженню механізмів управління людськими ресурсами в органах публічної влади в сучасних умовах державотворення в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останнім часом у науці публічного управління проблеми управління людськими ресурсами в сфері публічної служби розглядали Н. Гончарук та Ю. Пирогова (досліджують пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України) [1], Н. Гончарук та О. Прудіус (вивчають управління людськими ресурсами державної служби України в умовах диджиталізації) [2], О. Іванова, В. І. Лаптев, А. В. Білокудря, О. В. Рудика (описують взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України) [3], М. Іжа та В. Мельник (досліджують особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи) [4], В. Мельник (аналізує правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України) [5], О. Пархоменко-Куцевіл (висвітлює проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України) [7], Н. Щербак (описує хід впровадження інноваційних інструментів та практик управління людськими ресурсами в Апараті Верховної Ради України) [11], Є. Шьокіна та І. І. Черна (аналізують кадрову політику як інструмент управління людськими ресурсами) [12] та ін.

Водночас у цих та інших наукових розвідках останнього періоду, як нам видається, вітчизняними науковцями недостатньо уваги надається розвитку теоретичних і прикладних основ запровадження організаційних змін у публічному секторі щодо управління людськими ресурсами.

Метою статті є наукове обґрунтування механізмів управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України на сучасному етапі державотворення.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, сутність управління людськими ресурсами проявляється через розмаїття його зв'язків –

із системою управління персоналом, стратегічним управлінням, що характеризують той або інший аспект предмета. Під предметом управління людськими ресурсами доцільно розуміти сферу об'єкта й емпіричного матеріалу, що подається певною моделлю управління людськими ресурсами. Під управлінням взагалі розуміють діяльність керівників організацій і персоналу управління, пов'язану із забезпеченням максимально ефективного використання ресурсів при вирішенні завдань і досягненні певних цілей. Досягнення цих цілей пов'язане з функціонуванням і розв'язуваними завданнями, що становлять сутність стратегічного управління людськими ресурсами [6].

Зважаючи на такий підхід, управління в органах державної влади та органах місцевого самоврядування стає стратегічним, зумовлюючи потребу адекватної зміни в усіх своїх підсистемах. Насамперед вимога стратегічних перетворень постає перед підсистемою управління людськими ресурсами, роль яких в умовах трансформаційних змін надзвичайно зростає. Очевидним є те, що саме від конкурентоспроможного компетентного персоналу публічного сектору залежить діловий успіх діяльності органу публічної влади. Управління таким органом набуває стратегічних функцій, що поступово починають превалювати над традиційними тактичними й оперативними. Служба управління персоналом у публічному секторі перетворюється на стратегічного партнера громадянського суспільства, соціально відповідального бізнесу, агента організаційних змін, чинник створення нової прогресивної корпоративної культури.

Адміністративно-територіальну реформу, що наразі завершується в Україні, насамперед спрямовано на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави. Ця реформа передбачає формування ефективної системи публічного управління, здатної розробляти та реалізовувати інтегровану державну політику, орієнтовану на потреби людей, сталий соціальний розвиток та відповідне вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів. Реформа публічного управління покликана змінити підхід до трьох ключових елементів державної влади та органів місцевого самоврядування – структур, процесів і людей. На практиці це означає: побудова сильних і підзвітних інституцій як на рівні державної влади, так і на рівні місцевого самоврядування; підготовка якісних виконавчих рішень; формування професійної публічної служби; запуск електронного урядування; надання населенню зручних та якісних управлінських послуг.

Управління людськими ресурсами в сфері публічної служби можна розглядати як частину

стратегії органу публічної влади, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування потрібним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності.

Як відомо, управління людськими ресурсами ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом, а тому, як зазначає Н. Гончарук, настав час у сфері публічної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи стратегічного управління людськими ресурсами [1].

В умовах сьогодення важливого значення набуває вивчення кращих практик та досвіду інших країн щодо управління людськими ресурсами в сфері публічної служби. Так, програма розвитку талантів для керівників набула поширення у Норвегії; розвиток цифрових та софт-навичок є популярним у Франції; питанням розвитку середовища електронного навчання надають особливої уваги в Естонії; значні інвестиції в розвиток управлінських навичок через навчання та коучинг (на період до 10 років) вкладають у Бельгії; гнучкий робочий час з різними підходами в різних випадках, наприклад, у догляді за маленькими дітьми або членами сім'ї, або з урахуванням використання громадського транспорту на відстані від робочого місця практикують у Болгарії; культурна трансформація з акцентом на самоврядування, яке застосовується до всього персоналу в організації через навчання, як для працівників, так і для керівників, є важливим завданням у Швеції (при цьому ключовим елементом постає філософія лідерства для розвитку проактивної позиції працівників) [11].

Стратегічним документом Європейської мережі державного управління (EUPAN) визначено перелік стратегічних та ефективних напрямів управління персоналом і кадрових практик у сфері державного управління, а саме:

- добір персоналу та проходження державної служби, визначення профілів компетентності (вимог), управління талантами, кар'єрний розвиток, навчання, підвищення кваліфікації та професійний розвиток, оцінювання результатів службової діяльності, оплата праці, мотивація, управління змінами, управління знаннями, управління старінням;

- впровадження системи управління якістю у сфері державного управління на основі підходів та методології CAF 2020, визначення основних показників ефективності (KPI), удосконалення системи надання послуг;

- лідерство (рамки компетенцій, програми розвитку для вищого корпусу державної

служби, посилення співробітництва між представниками вищого корпусу державної служби та політиками тощо);

- брендинг у сфері державного управління;
- привабливість та інклюзивність робочих місць у сфері державного управління [13].

Зважаючи на це, останнім часом в управлінні персоналом державної служби в Україні також запроваджено ключові показники ефективності KPI (Key performance indicator) для державних службовців, які щороку оцінюються за результатами службової діяльності державних службовців для визначення якості виконання ними поставлених завдань, а також з метою ухвалення рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) [2].

Потреба оперативного та якісного виконання завдань, що стоять перед державними органами та органами місцевого самоврядування в період запровадження в Україні воєнного стану прискорили розроблення та впровадження електронного документообігу в системі державної служби. Такий вид документообігу дозволяє співробітникам державних та комунальних установ своєчасно, з меншими фізичними та часовими затратами виконувати свої функції, що визначені посадовими інструкціями. Запровадження інформаційної системи документообігу в державних органах забезпечує створення та рух документів, що дає змогу скоротити термін підготовки та ухвалення управлінських рішень, шляхом автоматизації процесів створення та використання документів в державних та комунальних установах. До таких належать – надання важливих першочергових послуг безпосередньо громадянам (відповідати на запити та звернення громадян та інших дописувачів, листуватися з органами державної влади чи органами місцевого самоврядування тощо) [4].

Останнім часом було запропоновано нову організаційну структуру служби управління людськими ресурсами в органах публічної влади, до якої мають входити підрозділи з питань стратегії (політики) управління людськими ресурсами, добору, обліку, адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації, акмеологічного супроводу, трудових відносин та

оплати праці публічних службовців. Зазначена система має базуватися на загальних принципах управління людськими ресурсами на публічній службі, що визначають зміст її елементів і вибір конкретних засобів, інструментів, форм, методів і технологій управління людськими ресурсами. Запропонований підхід має реалізовуватися на оновленому відношенні до ролі і місця соціально-психологічних складників в управлінні людськими ресурсами в сфері публічної служби. Для створення професійної, політично нейтральної, добросовісної та ефективної публічної служби, поряд із удосконаленням законодавчого забезпечення управління людськими ресурсами в сфері публічної служби, слід розвивати інституційну спроможність та забезпечувати послідовність у впровадженні нових засад діяльності служб управління персоналом, формувати й реалізувати ефективну державну кадрову політику.

У цьому зв'язку суттєвого значення набуває й підготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців. Так, Планом заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, затвердженим Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-р [8], передбачається вдосконалення системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад шляхом: 1) внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [9], щодо врегулювання особливостей організації дуальної форми здобуття вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» та 2) внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 [10], щодо запровадження механізму направлення державним органом або органом місцевого самоврядування на навчання до закладів вищої освіти

державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування для подальшого продовження роботи в державному органі або органі місцевого самоврядування після завершення навчання.

Такий підхід на нашу думку, сприятиме посиленню практичної підготовки майбутніх публічних службовців, їхньому закріпленню по завершенні навчання в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, що, своєю чергою, сприятиме поліпшенню процесів управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління людськими ресурсами в публічному секторі – це складний і багатогранний комплексний процес. Ураховуючи сучасні виклики, спричинені запровадженням правового режиму воєнного стану, реформу системи управління людськими ресурсами в публічних установах та організаціях спрямовано на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави. Реформа системи управління людськими ресурсами в публічному секторі передбачає формування ефективної системи публічного управління, здатної розробляти та реалізовувати інтегровану публічну політику, орієнтовану на потреби людей, сталий соціальний розвиток та відповідне вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів. Реформа системи управління людськими ресурсами у публічних установах покликана змінити підхід до трьох ключових елементів виконавчої влади – структур, процесів і людей. На практиці це означає розбудову сильних і підзвітних державних інституцій управління людськими ресурсами в публічному секторі, підготовку якісних виконавчих рішень, формування професійної публічної служби, повноцінний запуск електронного урядування, надання зручних та якісних управлінських послуг населенню.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8, № 6. С. 37-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2020_8_6_7.
2. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах диджиталізації. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10, № 5. С. 16-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_5_4.
3. Іванова О. Ю. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України / О. Ю. Іванова, В. І. Лаптев, А. В. Білокудря, О. В. Рудика. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 147-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_22.

4. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 2. С. 118-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_2_21.

5. Мельник В. І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. Демократичне врядування. 2020. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2020_2_5.

6. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.

7. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 13. С. 97-102. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all.

8. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1206-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-syste-a1206r>.

9. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

10. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text>.

11. Щербак Н. В. Упровадження інноваційних інструментів та практик управління людськими ресурсами в Апараті Верховної Ради України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2020. № 5. С. 137-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2020_5_16.

12. Щьокіна Є.Ю., Черна І.І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343-346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_64.

13. Toolkit on Modern and Effective Human Resources Management / Council of Europe. Strasbourg. 397 p. URL: <https://wcd.coe.int>.