

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ**

Виконав: студент 2 курсу
Спеціальності 281
«Публічне управління та
адміністрування»
освітньої програми
«Державна служба»
Яскевець Микола Вікторович

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та публічного
врядування
Антонова Світлана Євгеніївна

Рецензент: к.т.н., доцент
кафедри менеджменту та
публічного врядування
Клюха Оксана Олександрівна

Рівне – 2024 року



Звіт подібності

метадані

Заголовок

МАГІСТЕРСЬКА ЯСКОВЕЦЬ М.В. 11.12.24.doc

Автор

Ясковець Микола Вікторович

Науковий керівник / Експерт

Ясковець Микола Вікторович

підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

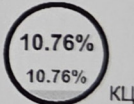
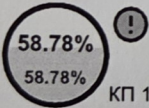
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		48
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		512

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

40117

Кількість слів

323225

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

			Колір тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)		
1	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16018/1/Chernilenko_DV_KR_281_2024.pdf	1241		3.09 %
2	http://phd.znu.edu.ua/page//dis/07_2020/Yevdokymov.pdf	699		1.74 %
3	http://phd.znu.edu.ua/page//dis/07_2020/Yevdokymov.pdf	616		1.54 %
4	https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/spivpracya-zi-svitovim-bankom	583		1.45 %
5	https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=594447	501		1.25 %
6	http://phd.znu.edu.ua/page//dis/07_2020/Yevdokymov.pdf	499		1.24 %

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Інститут післядипломної освіти

Рецензія

на магістерську роботу

студента Ясковця Миколи Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Тема роботи: «Удосконалення кадрової політики в публічному управлінні»

Стисла характеристика розділів роботи:

Становлення України як незалежної держави зумовило завдання створити свою державну політику як в цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується кадрів, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, на основі якого держава постійно впливає на стан суспільного, політичного та економічного розвитку.

Будівництво демократичної правової держави, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем розвитку потребує постійної уваги з боку кадрової служби. Україні зараз, як ніколи, потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління, підготовка державних службовців професіоналів, постійне підвищення їхньої кваліфікації. Тому, формування та ефективної кадрової політики важлива і актуальна проблема публічного управління.

Зараз, як ніколи, Україні потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами для створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування керівних кадрів, підвищення кваліфікації публічних службовців – професіоналів, які постійно підвищують свою кваліфікацію. З цієї причини формування та ефективність кадрової політики є важливою та актуальною проблемою публічного управління та адміністрування. Якість публічного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму публічних службовців, їх здатності надавати високоякісні державні послуги, їх мотивації та чесності.

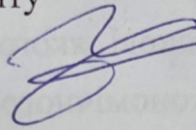
У магістерській роботі досліджено сутність та особливості реалізації державної кадрової політики в публічному управлінні, висвітлено зарубіжний досвід адміністративно-правового регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації. Крім того, проаналізовано сучасний стан забезпечення кадрової політики в Україні та запропоновано шляхи його удосконалення.

Магістерська робота виконана на високому рівні, текст ілюстровано таблицями, діаграмами, оформлена згідно загальноприйнятих вимог до написання наукових робіт.

З огляду на зазначене, магістерська робота має практичне значення, містить елементи наукової новизни, заслуговує оцінку «відмінно» (95 балів) та допускається до захисту, а її автор заслуговує присвоєння кваліфікації «магістр публічного управління та адміністрування».

Рецензент:

к.т.н., доцент кафедри менеджменту
та публічного врядування



Клюха Оксана Олександрівна

«11» грудня 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	3
-------	---

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутнісна характеристика управління персоналом	7
1.2. Особливості кадрового забезпечення в системі публічного управління	12
1.3. Системний підхід в методології формування кадрового резерву	25

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз сучасного стану забезпечення кадрової політики в Україні	32
2.2. Профорієнтаційна робота в системі кадрового забезпечення в органах публічної влади в Україні	40
2.3. Формування команди як стратегічний орієнтир розвитку кадрової політики в публічному управлінні	47

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Імплементация зарубіжного досвіду адміністративно-правового регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної влади	55
3.2. Шляхи удосконалення кадрової політики в органах публічної влади	62
3.3. Сучасні технології професійного розвитку персоналу	79

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ	84
----------	----

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
----------------------------	----

ВСТУП

Актуальність обраної теми

Досвід розвинених та успішних країн доводить значну роль професійних кадрів в умовах запровадження змін та нововведень. Саме кваліфікація персоналу та здатність до швидкого опанування знань і формування вмінь значною мірою впливають на отримання якісних результатів в діяльності.

Формування та розвиток високої кваліфікації можливо досягти за умови системної, комплексної і дієвої кадрової політики. Серед недостатньо освітлених напрямів кадрової роботи залишаються нові підходи до формування персоналу в публічному управлінні, особливо методів і засобів вивчення особистості при підборі і розстановці кадрів, не систематизований в повній мірі досвід оцінки та просування персоналу. Все це зумовлює потребу в проведенні додаткових теоретикоприкладних досліджень в області кадрового забезпечення та управління персоналом, в пошуку нових прогресивних технологій кадрової роботи в публічному управлінні.

Удосконалення кадрової політики в публічному управлінні може включати в себе різноманітні механізми та стратегії. Ці механізми спрямовані на створення ефективної кадрової політики в публічному управлінні, яка допоможе забезпечити високу продуктивність та задоволення персоналу, а також досягнення стратегічних цілей організації. Ось кілька з них:

1. Аналіз потреб та стратегічне планування: Проведення аналізу потреб у персоналі та стратегічного планування для визначення необхідних компетенцій та напрямків розвитку.

2. Розвиток індивідуальних та групових компетенцій: Розроблення та впровадження програм професійного навчання та розвитку для працівників з урахуванням потреб організації та індивідуальних цілей кожного працівника.

3. Створення стимулюючих систем: Впровадження систем стимулювання та мотивації, які включають у себе бонуси, премії, можливості кар'єрного зростання та інші форми винагороди за високі результати роботи.

4. Підвищення ефективності відбору та оцінки працівників: Використання сучасних методів та інструментів для відбору та оцінки працівників, що дозволяє вибирати найбільш кваліфікованих кандидатів та оцінювати їхню продуктивність.

5. Забезпечення меритократії: Встановлення системи оцінки результатів працівників на основі їхнього внеску та досягнень, а не стажу роботи чи особистих зв'язків.

6. Створення сприятливого робочого середовища: Забезпечення комфортних умов праці, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також створення відкритої та дружньої корпоративної культури.

7. Прозорість та відкритість у взаємодії з персоналом: Забезпечення прозорості та відкритості у взаємодії з працівниками, вільний доступ до інформації про політику, процедури та рішення, які стосуються їхньої роботи та кар'єрного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Становлення України як незалежної держави зумовило завдання створити свою державну політику як в цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується кадрів, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, на основі якого держава постійно впливає на стан суспільного, політичного та економічного розвитку.

Зі слів Бутенко І., «Будівництво демократичної правової держави, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем розвитку потребує постійної уваги з боку кадрової служби» [16]. Україні зараз, як ніколи, потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка система роботи з кадрами створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління, підготовка

державних службовців професіоналів, постійне підвищення їхньої кваліфікації. Тому, формування та ефективної кадрової політики важлива і актуальна проблема публічного управління.

Сучасними викликами та тенденціями формування і реалізації кадрової політики в системі публічного адміністрування є воєнна агресія РФ, яка виклала посилення соціальної, економічної та політичної нестабільності в країні, негативні демографічні зміни, старіння населення, зменшення кількості працездатних осіб тощо. Разом з тим, швидкий розвиток інформаційних технологій потребує від персоналу в публічній службі нових навичок, пов'язаних зі змінами вимог громадськості до якості надання публічних послуг.

Отже, враховуючи слова Бурик З.М., «Завданням кадрової політики в системі публічного управління має бути покращення використання інформаційних систем для управління персоналом, впровадження гнучких форм зайнятості, форм дистанційної роботи, гнучких графіків, урізноманітнення проведення обміну досвідом та кращими практиками з іншими країнами» [17].

Таким чином, кадрова політика в системі публічного управління є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування державної служби. Вона охоплює широкий спектр діяльності, від планування та підбору кадрів до їхнього професійного розвитку та мотивації, базується на принципах прозорості, об'єктивності, професіоналізму та безперервності. На думку Левицької Н. А., «Удосконалення кадрової політики є критично важливим для підвищення ефективності та прозорості публічного управління. Запропоновані рекомендації та заходи сприятимуть формуванню компетентного, мотивованого та етично орієнтованого корпусу державних службовців, здатних ефективно відповідати на виклики сучасного суспільства» [40].

Недостатня кількість службовців належної кваліфікації висуває на перший план стратегічне завдання створення корпусу відповідних кадрів, що володіють ґрунтовними науковими знаннями, навичками та вміннями, готових до ефективного втілення цілей і функцій держави в своїй практичній діяльності. Наукову і практичну значущість проблеми, що розглядається, підсилює розуміння того, що сьогодні державна кадрова політика повинна перетворитися на базовий фактор підвищення ефективності публічного управління [34].

Здійснення ефективної адміністративної реформи в Україні передбачає кардинальну трансформацію сфери публічного управління. При цьому головною засадою реформування залишається принцип дотримання та забезпечення прав і свобод людини з боку держави, а також її органів публічної адміністрації, передусім органів виконавчої влади, оскільки саме від них залежать практичні результати реалізації державної політики. Тому провідного значення для ефективного функціонування всієї системи публічного управління набуває якість правового забезпечення кадрового потенціалу органів публічної адміністрації [36].

Андрєєв А.В. відзначає, що: «Важливим аспектом вирішення зазначених проблем є правовий. Адже саме право, якому властиві такі риси, як обов'язковість, системність, нормативність, легітимація державною владою тощо, є найбільш ефективним інструментом реалізації суспільних інтересів у сфері кадрового забезпечення органів публічної адміністрації. В нашій країні ще недостатньо розроблена збалансована система правових норм, які б регулювали питання кадрового забезпечення, процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що були б спрямовані на стимулювання підвищення рівня професійної освіти і кваліфікації. Відповідно, відсутня і практика їх застосування. Нормативно-правові акти, що регламентують питання реалізації кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, діють на застарілих концептуальних засадах, не враховуючи сучасних викликів та кризових явищ в економіці України, збільшення рівня корупції, політичної нестабільності, вимог європейської інтеграції тощо» [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. принципи та методи управління персоналом у сфері державної служби досліджують такі вчені як: Воронкова В. [19], Гугул О. [23], Гучко М. [24], Дацій О. [26], Ковбасюк Ю. [27], Жук Н. [28], Захарова І. [33], Кіпішинова О. [34], Липовська Н. [69], Левицька Н. [39] Привалова Н. [52], Серьогін С. [69], Сопілко І. [59],

Фесенко В. [72] та ін. Але, багато питань з цієї проблеми ще не з'ясовані та вимагають подальшого розв'язання.

Становлення і розвиток України як незалежної держави поставило перед нами завдання формування державної політики як у цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується персоналу, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, яким держава постійно впливає на стан соціально-політичного та економічного розвитку. Розбудова демократичної правової держави, вирішення складних політичних і соціально-економічних завдань її розвитку потребує постійної уваги з боку кадрової служби [19].

Зараз, як ніколи, Україні потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами для створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування керівних кадрів, підвищення кваліфікації публічних службовців – професіоналів, які постійно підвищують свою кваліфікацію. З цієї причини формування та ефективність кадрової політики є важливою та актуальною проблемою публічного управління та адміністрування. Мельник І. М. зазначає, що: «Якість публічного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму публічних службовців, їх здатності надавати високоякісні державні послуги, їх мотивації та чесності» [41].

Служіння державі – це відповідальна справа, як служіння кожному громадянину, яка вимагає не лише правильного відбору найкращих фахівців для публічної служби, а й допомоги публічному службовцю у професійному розвитку, підвищенні ефективності та результативності.

Основним завданням державної кадрової політики є прогнозування кадрових потреб та забезпечення їх відповідності стратегічним цілям та завданням держави. Таким чином, прогнозування кадрових потреб та ефективне планування є основою для формування висококваліфікованої, стійкої та адаптивної кадрової системи, яка буде здатна задовольняти вимоги сучасних умов управління та публічної служби.

Метою магістерської роботи є теоретико-прикладне обґрунтування шляхів удосконалення кадрової політики в публічному управлінні України. Для досягнення поставленої мети були поставлені та послідовно вирішувалися такі завдання:

- визначити сутність управління персоналом та його системи в органах публічного управління;
- охарактеризувати державну кадрову політику у сфері управління персоналом в органах публічної влади України;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн щодо розвитку систем управління персоналом органів публічної влади;
- оцінити якість та ефективність служби управління персоналом в органах публічного управління;
- запропонувати шляхи удосконалення структурно-функціонального забезпечення служб управління персоналом органів публічного управління;
- обґрунтувати цифровізацію управління персоналом у публічному управлінні як перспективний напрям удосконалення управління персоналом в органах публічного управління України.

В ході підготовки магістерської роботи використовувалися такі загальні та спеціальні методи наукового пізнання: системний підхід до вивчення управління персоналом в органах влади й місцевого самоврядування, що дав змогу узагальнити наукові концепції, розробки та пропозиції провідних вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених досліджуваній проблемі; метод порівняння був використаний з метою дослідження можливостей застосування в умовах України досвіду зарубіжних країн; метод функціонального аналізу, який дав можливість проаналізувати наявний стан та оцінити шляхи удосконалення управління персоналом в органах публічного управління; метод узагальнення, а також

порівняльно-правовий, формально-логічний – для формулювання рекомендацій і пропозицій щодо досліджуваної проблеми.

Об'єктом магістерської роботи є кадрова політика в публічному управлінні України, а безпосереднім предметом дослідження – відносини, що виникають в процесі реалізації кадрової політики в публічному управлінні України

Інформаційною базою дослідження послужили загальнодержавні законодавчі і нормативно-правові документи, нормативні акти центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, аналітичні матеріали, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних організацій та окремих авторів.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутнісна характеристика управління персоналом

Становлення і розвиток України як незалежної держави поставило перед нами завдання формування державної політики як у цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується персоналу, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, яким держава постійно впливає на стан соціально-політичного та економічного розвитку.

Кадрова політика у сфері публічного управління визначає місце і роль персоналу в суспільстві, його призначення, обов'язки, найважливіші аспекти і принципи роботи публічно-управлінських структур з персоналом, основні критерії її оцінки, шляхи вдосконалення освіти, формування кадрового потенціалу, основні принципи роботи публічних органів з персоналом, основні критерії його оцінки, шляхи підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка і підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. У реалізації функції управління персоналом знаходить своє практичне застосування кадрова політика держави і кадрова політика органів публічної влади як окремих організацій [41].

Згідно з визначенням Привалова Н. В., «Управління персоналом організації – це цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації» [52].

Персонал, або кадри представляє основний штатний склад робітників організації (за винятком керівництва), що виконують різноманітні виробничо-господарські функції. Він характеризується передусім чисельністю, структурою, розглядуваними як в статистичній, так і в динамічній, професійною придатністю, компетентністю.

Процеси управління мають місце там, де здійснюється спільна діяльність людей для досягнення певних результатів. Постійні зміни економічної та політичної систем в нашій країні одночасно несуть у собі як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості, вносять фактор невизначеності в життя практично кожної людини [32].

Метою і результатом управлінської праці є координація спільних зусиль колективу, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Предмет управлінської праці становлять відносини управління. На думку Кагановської Т.С.: «Особливість управлінської праці полягає в тому, що процес управління повинен відповідати на питання: ким керувати, а не чимось. У цьому зв'язку, продуктом управлінської праці виступають управлінські послуги. При цьому, інформаційне забезпечення служить основою виникнення послуг» [35].

Удосконалення роботи з персоналом бюджетних організацій, установ, які входять до системи державного управління у розвинутих країнах, багато в чому відбувається шляхом усе більшого запозичення методів і методик роботи з кадрами в організаціях приватного чи третього сектору. Г. Рейні та Дж. Перрі зазначили: «Адаптацію слід здійснювати враховуючи не тільки існуючу різницю між цими секторами, але й специфічні особливості публічних організацій. Тому, перш ніж виявляти особливості управління персоналом в публічному адмініструванні, необхідно визначити характерні властивості саме організацій публічного сектору» [113].

Так, публічний сектор включає державні установи та установи місцевого самоврядування. Враховуючи це, виділимо наступні характерні риси, що притаманні публічній організації [1; 4]:

– діє в інтересах громадськості, а не приватних осіб;

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень визначено, що головною метою державної кадрової політики є забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади через створення та підтримку висококваліфікованого, мотивованого та професійного персоналу. Це передбачає:

Забезпечення відповідності кадрових ресурсів потребам держави — підбір та розстановка кадрів відповідно до вимог публічного управління, законодавчих та соціальних змін.

Підвищення професіоналізму та компетентності державних службовців — шляхом постійного навчання, перепідготовки та розвитку кадрів, сприяючи їхньому кар'єрному зростанню.

Стимулювання мотивації і залучення талановитих осіб до державної служби через створення прозорих умов для кар'єрного росту та розвиток системи заохочень.

Гарантування рівності і прозорості у відборі та просуванні кадрів, з урахуванням демократичних стандартів, принципів мерітокрасу, забезпечення чесності та неупередженості.

Покращення кадрової адаптації та інтеграції нових працівників до організаційної культури та етики державної служби.

Формування стабільної кадрової політики, яка забезпечить безперервність і ефективність державного управління в умовах постійних змін та викликів.

У результаті, головною метою є формування такої кадрової системи, яка б сприяла стабільності та динамічному розвитку державних органів, підвищуючи ефективність публічного управління на всіх рівнях.

Визначено структуру системи управління персоналом у сфері публічної служби, яка включає основні складові:

Стратегічне управління персоналом: розробка та впровадження стратегій управління персоналом, що відповідають цілям і завданням державної служби, плани розвитку кадрового потенціалу та адаптація до змін у суспільстві та економіці, довгострокове планування кадрових потреб, з урахуванням державної політики та реформ.

Набір і відбір персоналу: пошук, відбір та найм кандидатів на різні посади в органах публічної влади, розробка процедур набору персоналу, що відповідають принципам прозорості, рівності та мерітокрасу, використання різноманітних методів відбору, таких як тестування, співбесіди, психометричні тести.

Навчання та професійний розвиток: організація та проведення програм підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців, забезпечення безперервної освіти для розвитку необхідних професійних компетенцій, впровадження тренінгів, курсів, стажувань та семінарів для розвитку управлінських та спеціалізованих навичок.

Оцінка ефективності персоналу: встановлення системи оцінки результативності роботи співробітників, що включає регулярні оцінки їхніх досягнень, компетенцій і професіоналізму, використання інструментів зворотного зв'язку для моніторингу та покращення результатів роботи персоналу, оцінка виконання державними службовцями своїх обов'язків та відповідність до державних стандартів та етики.

Мотивація і стимулювання персоналу: розробка системи заохочень та винагород, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, створення умов для кар'єрного росту, просування по службі та розвитку професійної самореалізації, застосування ефективних методів мотивації, які сприяють підвищенню продуктивності та залученню талановитих осіб.

Кадрова політика і правове забезпечення: розробка та реалізація державної кадрової політики, що відповідає стандартам публічного управління та демократичним принципам, визначення основних правових норм і стандартів, які регулюють управління персоналом у публічній службі, встановлення правових норм для працевлаштування, умов праці, професійного зростання та соціального захисту державних службовців.

Організаційна культура і соціально-психологічне забезпечення: формування та підтримка організаційної культури, що сприяє ефективній взаємодії між працівниками та керівництвом, організація психологічної підтримки та адаптації нових працівників, підвищення морального духу колективу, проведення тренінгів для розвитку командної роботи, лідерських навичок та ефективних комунікацій.

Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової роботи: використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління персоналом, ведення баз даних та моніторингу кадрових показників, застосування аналітичних інструментів для оцінки ефективності кадрової політики та розробки рекомендацій для її вдосконалення.

Взаємодія з іншими державними органами та соціальними партнерами: співпраця з іншими державними органами, освітніми та навчальними установами для забезпечення навчання і розвитку кадрового потенціалу, розвиток партнерських відносин з профспілками, громадськими організаціями, консультантами, для покращення умов праці та соціального захисту персоналу.

Ці складові є основними елементами системи управління персоналом у публічній службі, їх ефективне функціонування сприяє досягненню високих стандартів роботи державних органів, розвитку публічного управління та забезпеченню стабільності в державному секторі.

Послідовна зміна концепцій управління у сфері праці призвела до еволюції типів управління персоналом: від пасивного до реактивного, а потім до стратегічної системи управління людськими ресурсами. Моделі управління персоналом нерозривно пов'язані з основними теоретичними концепціями управління персоналом, зокрема з американською, японською та західноєвропейською моделями, що свідчить про масштабний зарубіжний досвід управління персоналом. Практичне застосування його до реальних соціально-економічних умов України – це поєднання українського та зарубіжного досвіду, із застереженням, що в Україні склалися певні традиції, свій позитивний досвід управління персоналом, а тому є найбільш прийнятним у сфері управління персоналом в державних органах.

Кадровий потенціал є формулою успіху реформування публічної служби. Кожна складова системи управління персоналом, зокрема: набір, оцінка, навчання, облік персоналу, заробітна плата та мотивація, має постійно змінюватися, усуваючи стереотипи. Сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення державних органів у сфері управління персоналом не відповідає вимогам держави, її європейському вибору, європейським стандартам належного публічного управління, а також сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних систем і технологій. З метою підвищення ефективності реформування публічної служби доцільно концептуально змінити роль та підхід до діяльності служб управління персоналом. Для цього вкрай необхідні ефективна комунікація, якісна методологія, фінансова та консультаційна підтримка, усі сучасні інструменти управління персоналом для впровадження відповідних змін.

Кадрове забезпечення органів виконавчої влади та місцевого самоврядування включає комплекс реалізованих на практиці багатопланових заходів (організаційних, економічних, виховних, соціально-психологічних) на різних етапах кадрової діяльності: від формування кадрового резерву до підбору посад, стимулювання ефективної роботи працівників, встановлення професійних покарань та звільнення. Компетентність і ставлення кожного працівника до своєї справи є одним із найважливіших внутрішніх чинників ефективності діяльності органів публічної влади. Стратегічним завданням підвищення ефективності діяльності органів публічного управління є застосування в його діяльності методів управління персоналом, підвищення рівня професійної компетентності працівників, формування корпоративної культури.

Аналіз підходів до вдосконалення структурно-функціонального забезпечення служб управління персоналом державних органів України свідчить про розширення сфери діяльності служби, водночас організаційні можливості органів щодо забезпечення реального

впровадження інновацій є недостатньо врахованими. Реальне покращення роботи в службах не відбувається за рахунок постійного скорочення (оптимізації) персоналу, розширення функцій, реалізація яких потребує набуття нових навичок або спеціальних знань у різних галузях. Це призводить до невідповідності кількості та обсягу обов'язків і функцій служби управління персоналом її структурній структурі та чисельності працівників.

Запропоновано включити до структури служб управління персоналом відділ організаційного розвитку та управління кадровим потенціалом як основного підрозділу з контролю за формуванням та впровадженням запланованих організаційних змін, моніторингу їх якості та ефективності, забезпечення підвищення кваліфікації.

Запропоновано забезпечення якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу працівників відповідно до цілей діяльності державного органу та стратегії розвитку.

Цифрова трансформація у сфері управління персоналом стане справжньою революцією лише тоді, коли всією повсякденною роботою керуватиме інтегрована цифрова екосистема, яка забезпечить автоматизацію процесів на всіх етапах управління персоналом — від найму та оцінки до розвитку та мотивації працівників. Включення таких технологій, як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), автоматизовані системи управління кадрами, блокчейн для безпечного зберігання даних та електронне управління документами, дозволить: автоматизація рутинних процесів — зменшення адміністративного навантаження на менеджерів та HR-фахівців через використання програмного забезпечення для автоматичного відбору кандидатів, планування навчання, моніторингу ефективності; прогнозування потреб у персоналі — на основі аналізу даних можна точно прогнозувати потреби в кадрах, їхні кваліфікаційні вимоги, а також визначати стратегії розвитку та навчання співробітників; персоналізоване управління кар'єрою — використовуючи дані та алгоритми ШІ, можна створювати персоналізовані плани розвитку, кар'єрного росту та підвищення кваліфікації для кожного працівника; прозорість та об'єктивність — цифрові інструменти можуть забезпечити рівні умови для всіх співробітників, зокрема через автоматизовану оцінку їхніх досягнень та результатів без людського впливу, що забезпечить більш справедливую систему винагород та просування по службі; покращення взаємодії та комунікації — завдяки інструментам для колективної роботи, відеоконференцій, онлайн-навчання та внутрішніх платформ, буде значно покращено рівень взаємодії між усіма рівнями організації; безпека та збереження даних — застосування сучасних технологій для захисту персональних даних, автоматичне їх оновлення та інтеграція з іншими системами організації для забезпечення конфіденційності та доступу в реальному часі.

Таке всебічне впровадження технологій створить не просто механізм управління персоналом, а справжню інтелектуальну систему, яка ефективно адаптується до змін та нових вимог, підвищуючи продуктивність і задоволеність працівників, а також якість публічного управління.