

Ольга Іванівна Сердюк,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

Артур Сергійович Корнійчук,
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

ПРІОРИТЕТИ HR-СТРАТЕГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Недостатній потенціал використовуваних методів, способів та інструментів кадрового менеджменту, застарілі методи кадрової політики на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування не дозволяють подолати труднощі при наборі та утриманні публічних службовців, особливо висококваліфікованих, а швидше підтримують стереотипи про «непрестижність» та «докучливість» роботи в публічному секторі. Це вимагає рішучого й нового осмислення проблеми кадрового забезпечення.

Пошук якісно нових шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій, що можуть гарантувати їх якісний продукт – конкурентоздатний персонал.

Базовою інноваційною персонал-технологією можна вважати формування та реалізацію стратегії управління персоналом (HR-стратегії). Запровадження практики формування стратегії управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування обумовлюється критичною ситуацією на ринку праці в публічній сфері. Нестача кваліфікованих працівників зумовлюється різними чинниками: несприятливими демографічними умовами, низькою заробітною платою, погіршенням іміджу державного сектору, застарілими та неефективними засобами управління людськими ресурсами.

Поряд з відсутністю як системних наукових досліджень базових технологій HR-менеджменту у сфері вітчизняної державної служби, так і науково обґрунтованих концептуальних засад формування комплексного механізму HR-менеджменту на державній службі загалом [1] виникає та розвивається практика інноваційних персонал-технологій, зокрема, формування HR-стратегій в органах публічної влади.

Про важливість застосування системного підходу до побудови HR-стратегії, використання різних інструментів залучення персоналу та боротьбу зі стереотипами наголошує Голова Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) Наталія Алюшина [2]. На її переконання, державна служба не має асоціюватися з суцільною бюрократією та непрофесійними кадрами. За останні роки система державної служби в Україні почала якісно змінюватися. В 2020-2022 рр. затверджено цілий ряд HR-Стратегій органів виконавчої влади України (табл. 1).

HR-стратегії органів виконавчої влади України

Назва органу влади	Період дії
Стратегія управління персоналом апарату НАДС	2020-2022 рр.
HR-Стратегія Міністерства фінансів	2021-2023 рр.
Стратегія управління персоналом Міністерства інфраструктури України	2020-2021 рр.
Стратегія управління персоналом Державної митної служби України	2021-2024 рр.
Програма управління людськими ресурсами Державної податкової служби України	2020-2023 рр.
Стратегія розвитку персоналу Управління державної міграційної служби України в Чернігівській області	до 2025 р.

Джерело: розроблено авторами

При вивченні вищезгаданих HR-стратегії органів виконавчої влади не виявлено їх єдиної структурної побудови. Кожен орган виконавчої влади самостійно обирає бажані елементи, серед яких: загальний стан управління персоналом, мета та цілі стратегії, місія, візія, цінності / принципи організації, основні завдання / стратегічні цілі (мета, операційні цілі, заходи, очікувані результати), механізм реалізації стратегії (заходи з моніторингу та оцінки виконання, фінансове забезпечення реалізації), прогнозований результат.

Базовим елементом HR-стратегії стали стратегічні цілі (пріоритети) її реалізації. Стратегічні цілі (пріоритети) HR-стратегії мають бути підпорядковані стратегічним цілям органу влади, а за їх відсутності – враховувати нормативно-правову базу, що регламентує функціонування органу влади, та стратегічні документи державної політики, за реалізацію яких відповідальний орган влади. Проте, забезпечуючи реалізацію завдань органу влади з одного боку, HR-стратегія має забезпечити потреби персоналу з іншого, а отже спиратися на реальний аналіз стану управління персоналом в органі влади.

Розглянемо сфери пріоритетів ряду HR-стратегії органів виконавчої влади. Так, Стратегією управління персоналом апарату НАДС визначено такі цілі: 1) залучення кращих фахівців в НАДС; 2) управління результативністю; 3) розвиток та навчання персоналу, 4) визнання та винагорода; 5) підвищення корпоративної культури персоналу [3].

HR-Стратегія Міністерства фінансів містить чотири ключових пріоритети: 1) формування комфортної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації; 2) підвищення рівня мотивації персоналу, у тому числі вдосконалення системи планування кар'єрного росту працівників та участь Мінфіну в заходах з реформування системи оплати праці державних службовців; 3) підвищення сили бренду Міністерства як роботодавця завдяки використанню сучасних інструментів рекрутингу та розвитку системи стажування; 4) забезпечення інституційного розвитку шляхом запровадження ефективного і рівномірного розподілу функцій між структурними підрозділами, впровадження новітніх ІТ-рішень у системі управління людськими ресурсами, створення системи оцінки компетенцій працівників тощо [4].

Основні завдання Стратегії управління персоналом Міністерства інфраструктури України: оновлення кадрового складу апарату, забезпечення

позитивного іміджу Мінінфраструктури, забезпечення професійного розвитку та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців апарату Мінінфраструктури [5].

Стратегічні цілі Державної митної служби України в напрямі HR: 1) кадрове оновлення та формування кадрового потенціалу служби; 2) покращення ефективності процесів кадрового наповнення шляхом розробки та впровадження моделі компетенцій та профілювання; 3) підвищення ефективності антикорупційних заходів та впровадження нових способів перевірки співробітників; 4) підвищення ефективності через розвиток та навчання персоналу; 5) розбудова корпоративної культури в Держмитслужбі [6].

Стратегія розвитку персоналу Управління державної міграційної служби України в Чернігівській області у рамках реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року визначає такі напрями її реалізації: 1) забезпечення рівного доступу громадян до служби в УДМС України в Чернігівській області шляхом проведення виключно відкритого конкурсу на зайняття вакантних посад; 2) формування ефективної системи управління персоналом, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців підвищення ефективності професійного навчання державних службовців та планування кар'єри; 3) забезпечення прозорості та відкритості з питань реалізації Управлінням державної політики у міграційній сфері [7]. Заслугове на увагу практика розроблення цієї HR-стратегії. Було презентовано два варіанти стратегії, одну з яких підготували спеціалісти відділу управління персоналом, а іншу спеціалісти сектору стандартів роботи та контролю якості. За підсумком презентацій створено робочу групу по розробці та затвердженню кінцевого варіанту стратегії, а також запровадженню її на практиці. Зауважимо, HR-стратегією визначено і основні критерії досягнення результатів: зменшення плинності кадрів; оволодіння керівниками сучасними технологіями та практичними інструментами управління людськими ресурсами; забезпечення дієвості системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, підвищення рівня їх професійної компетентності; підвищення іміджу Управління та Державної міграційної служби в цілому. Тобто, визначено стандарти оцінювання результативності реалізації HR-стратегії.

Узагальнення стратегічних цілей/напрямів в управлінні персоналом вищезазначених органів влади дозволило окреслити такі основні пріоритети HR-стратегій органів виконавчої влади на сучасному етапі:

- кадрове оновлення шляхом залучення кращих фахівців;
- підвищення рівня мотивації персоналу, у тому числі через розвиток та навчання;
- формування комфортної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації;
- розбудова позитивного іміджу органу влади, в тому числі через забезпечення прозорості та відкритості.

Спостерігаючи започаткування практики затвердження HR-стратегій центральних та регіональних органів влади можна очікувати поширення їх

розробки та затвердження і в органах влади на місцевому рівні, в т. ч. в органах місцевого самоврядування. HR-стратегії мають стати важливою складовою розвитку органів місцевого самоврядування.

HR-стратегії органів місцевого самоврядування дозволять розвиватися їм в потрібному напрямі, досягати поставлених цілей. Правильний вибір стратегії управління персоналом дорівнюватиме успішній діяльності органу місцевого самоврядування.

Для запровадження ефективних процедур роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування, які відповідають сучасним реаліям, необхідно, у першу чергу, організувати ефективну роботу служб управління персоналом. При цьому вирішальним є чітке регламентування їх діяльності, ефективний і рівномірний розподіл функцій працівників. Кадровий потенціал конкретної служби управління персоналом має відповідати функціоналу діючої організаційно-штатної структури органу місцевого самоврядування. Фахівці служб мають володіти сучасними методами та інструментами роботи з персоналом та ефективно реалізувати компетенції служби.

Список використаних джерел:

1. Теплов С. О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Електронне «Державне управління: удосконалення і розвиток»*. № 7. 2020. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf (дата доступу: 01.12.2020).

2. Наталія Алюшина. Робота над формуванням якісного бренду державного органу як роботодавця – це кропіткий процес, а на рівні державного управління – це своєрідний виклик. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-robota-nad-formuvannyam-yakisnogo-brendu-derzhavnogo-organu-yak-robotodavcya-ce-kropitkij-proces-na-rivni-derzhavnogo-upravlinnya-ce-svoyeridnij-viklik> (дата доступу: 01.12.2020).

3. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf> (дата доступу: 01.12.2020).

4. Міністерство фінансів представило HR-Стратегію на 2021-2023 роки. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_finansiv_predstavilo_hr-strategiiu_na_2021-2023_roki-2871 (дата доступу: 01.12.2020).

5. Стратегія управління персоналом Міністерства інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMATUVKA/%E2%84%96618.pdf (дата доступу: 01.12.2020).

6. Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021-2024 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqzROZMNOIDUasrKGczcZW3v/view> (дата доступу: 01.12.2020).

7. Сучасні напрямки розвитку HR менеджменту презентували в Управлінні ДМС України в Чернігівській області. *Державна міграційна служба України*. URL: <https://dmsu.gov.ua/news/region/5557.html> (дата доступу: 01.12.2020).