

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тамара ЛОЗИНСЬКА

20 квітня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління персоналом в центральних органах виконавчої влади
України»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Красько Наталія Михайлівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олександр ЧЕРЧАТИЙ

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Основні складові системи управління персоналом в організації	9
1.2. Особливості управління персоналом в органах виконавчої влади	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	25
2.1. Аналіз діяльності служби управління персоналом в органах виконавчої влади	25
2.2. Здійснення управління персоналом в органах виконавчої влади у сфері охорони здоров'я	30
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	41
3.1. Сучасні технології управління персоналом у органах виконавчої влади	41
3.2. Використання зарубіжного досвіду управління персоналом у органах виконавчої влади	48
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси докорінного оновлення українського суспільства, у тому числі реформування та модернізації державної служби України, що відбуваються на сучасному етапі державотворення та зумовлені необхідністю створення професійної, стабільної, високоефективної та авторитетної державної служби Україна, його довіра та повага висувують підвищені вимоги до керівників державної служби, рівня їхньої підготовки, професіоналізму та особистих якостей.

Слід зазначити, що в даний час динаміка та складність управлінських процесів, що відбуваються в органах охорони здоров'я, з урахуванням сучасної економічної ситуації, вимагають розробки сучасних підходів до управління людськими ресурсами, як теоретичного, так і методологічного, так і практичного плану. Зокрема, потребують удосконалення визначення сутності та переліку складових управління людськими ресурсами, а також підходів до оцінки результатів використання технології управління персоналом у органах виконавчої влади охорони здоров'я.

Теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами розглядаються в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Л. Балабанова, А. Васирик, О. Гоголя, О. Довгаль, Г. Десслер, Я. Завадський, Д. Мельничук, Л. Михайлова, Ю. Одегов, В. Храмов та ін. Вивчення основ і методів управління людськими ресурсами на державній службі, особливо в органах охорони здоров'я: С. Гончарук, Т. Кусмінська, Є. Новоселецька, І. Олійник, Ю. Пирогова, С. Прилипко, О. Руденко та ін. Ознайомлення з опублікованими роботами, присвяченими дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління людськими ресурсами в системі державного управління, підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного

управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності, змісту та процесів управління персоналом як важливого інструменту підвищення ефективності діяльності центральних органів виконавчої влади України.

Для досягнення цієї мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- ознайомитись із теоретичними засадами управління персоналом в органах виконавчої влади;
- провести діагностику управління персоналом в органах виконавчої влади у сфері охорони здоров'я;
- розглянути напрями удосконалення управління персоналом в органах виконавчої влади у сфері охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом в центральних органах виконавчої влади України.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають у процесі управління персоналом в центральних органах виконавчої влади України.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці з питань управління персоналом, зокрема, управління персоналом в органах виконавчої влади України. Для реалізації поставлених у кваліфікаційній роботі завдань були використані такі методи дослідження: Дедукція – при побудові структури роботи в логічному контексті; абстрактно-логічний та синтезований – при уточненні тлумачення категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукція – у формуванні загальних висновків про дослідження; табличні та графічні – для відображення та аналізу інформації та іншого.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, матеріали Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України,

департаментів (управлінь) охорони здоров'я облдержадміністрацій..

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

окреслення напрямів застосування сучасних технологій управління персоналом у органах виконавчої влади;

систематизація зарубіжного досвіду управління персоналом у органах виконавчої влади.

Практичне значення одержаних результатів. Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення і висновки дослідження спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом в центральних органах виконавчої влади України. Основні ідеї та висновки дослідження можуть бути використані на практиці органами публічного управління, органами місцевого самоврядування та муніципальними органами, підприємствами, громадськими організаціями.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано статтю у фаховому виданні, а також тези:

– «Особливості управління персоналом в органах виконавчої влади», яку включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Частина 2. Полтава : ПДАА, 2021.

– «Особливості застосування адміністративних методів управління персоналом в органах місцевого самоврядування», яку включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Частина 3. Полтава : ПДАА, 2021.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел,

додатків. Основний зміст викладено на 64 сторінках друкованого тексту, робота містить 7 таблиць, 7 рисунків та 2 додатки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1. Основні складові системи управління персоналом в організації

Незважаючи на те, що теоретичні та практичні основи управління людськими ресурсами створювалися вченими всього світу майже за все існування людства, процес формування самостійної окремої науки припав на XX століття і закінчився в 60-70-х роках. Управління людськими ресурсами як наука вже давно перетворилася в окрему науку в межах наук, аж до кінцевої освіти, пов'язаної переважно з діяльністю переважно комерційних організацій та структур державного та місцевого самоврядування. Слід зазначити, що віднесення управління людськими ресурсами в різних країнах світу до окремої науки походить з різних галузей знань. У Сполучених Штатах, наприклад, він розвинувся в рамках наук про поведінку, тому зараз називається «Організаційна поведінка» або «Управління людськими ресурсами». У той же час у Західній Європі це асоціюється з економікою компанії, що також вплинуло на її назву – «управління людськими ресурсами» або «управління персоналом». В СРСР через відсутність ринкового середовища, що є його професійною основою, не існувало спеціалізованої науки, управління людськими ресурсами, вирішення кадрових питань здійснювалося в економічних, соціологічних і психологічних науках.

Проаналізувавши різні погляди вчених на тлумачення терміну «управління людськими ресурсами» (табл. 1.1), можна зробити висновок, що управління людськими ресурсами – це діяльність, спрямована на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників з кваліфікацією та професіоналізмом та ефективний для розвитку системи мотивації та компанії в найближчому майбутньому [13, с. 56].

Костунець Т.А., Корнійчук А.М. зазначають, що підходи до управління людськими ресурсами постійно розвиваються і наразі виділяють:

1. Економічний підхід (в ньому є поняття управління людськими ресурсами). Особливостями концепції управління людськими ресурсами є: технічне, а не ділове навчання працівників; єдність керівництва; баланс між владою та відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів кожного працівника загальній справі всієї організації.

Таблиця 1.1

Трактування категорії «управління персоналом» [46, с. 81]

Автор	Визначення
Мілкович Дж. і Бодро Д.	Управління людськими ресурсами пропонується розглядати як сукупність рішень у відносинах між працівниками, які впливають на ефективність роботи трудового колективу та організації в цілому.
Данюк В. М., Петюх В.М., Цинбалюк С. О.	Управління людськими ресурсами є частиною функціональної сфери управління людськими ресурсами як основного механізму організації.
Тимохіна О.О.	Управління людськими ресурсами слід розглядати як науку і мистецтво ефективного управління людьми, використання їх потенціалу в професійній діяльності.
Журавльов П. В. та Одегов Ю. Г.	Управління людськими ресурсами (управління персоналом) – система взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу трудового колективу на організаційному рівні. Це сфера діяльності, спільна для всіх організацій, головна мета якої – зробити персонал доступним для організації та використовувати його належним чином.
Полонської Л.А.	Управління людськими ресурсами можна розглядати як процес управлінського рішення, що складається з серії послідовних дій: постановка цілей, вибір критеріїв, визначення ситуацій і процесів, аналіз та оцінка ситуацій, вирішення проблем, прийняття та виконання рішень, контроль рішень.
Пушкар Р. М. та Тарнавська Н. Т.	Вважається, що найпростіше і найширше визначення управління людськими ресурсами може бути адекватним цілям впливу організації на робочу силу.
Балабанова Л.В. та Сардак О.В.	Управління людськими ресурсами – процес планування, відбору, навчання, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на їх ефективне використання та досягнення цілей компанії та співробітників.
Михайлова Л.І.	Управління людськими ресурсами має розуміти сукупність усіх управлінських рішень і діяльності, безпосередньо пов'язаних з організацією впливу на людей, що працюють у компанії чи установі.

2. Органічний підхід (в ньому є два поняття: «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом»). Відмінними рисами органічного

підходу до управління людськими ресурсами є те, що в процесі управління людськими ресурсами основна увага приділяється підбору працівників, їх навчанню, оцінці та плануванню кар'єри.

3. Гуманістичний підхід (у його межах поняття «управління людьми»). Особливостями цього підходу є: орієнтація на організаційну культуру; вплив культурного контексту на управління людськими ресурсами [26, с. 27].

Еволюція підходів до управління персоналом наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Еволюція підходів до управління персоналом підприємства [26, с. 28]

Підходи	Характер	Об'єкт	Методи	Функції менеджера
Економічний підхід (кінець XIX - початок XX ст.)	низько кваліфікована, фізична	людина розглядається як робоча сила	економічні, адміністративні	контроль за кількістю та якістю праці; заохочення та покарання працівників
Організаційний підхід (середина XX - кінець XX ст.)	потребує високої кваліфікації, автоматизована	людина розглядається як фактор виробництва	економічні, адміністративні	підбір персоналу; оцінка персоналу; планування кар'єри; підвищення кваліфікації.
Гуманістичний підхід (кінець XX - початок XXI ст.)	творча, інтелектуальна	людина розглядається як складний біо-психосоціальний феномен	комплексне застосування всіх методів, однак перевага надається соціально-психологічним методам управління	формування колективу працівників; організація та управління відносинами в колективі; створення необхідного організаційно-культурного середовища в організації

Процес управління людськими ресурсами завжди передбачає наявність об'єкта і суб'єкта керівництва. Так, об'єктом управління людськими ресурсами є колектив в цілому, усі категорії працівників, окремі групи та структури, а суб'єктами – менеджери всіх рівнів і людські ресурси.

Основною метою процесу управління людськими ресурсами на сучасному етапі є формування, розвиток та впровадження найбільш ефективних людських ресурсів компанії. Це означає покращення роботи кожного співробітника таким

чином, щоб він оптимально використовував власний трудовий і творчий потенціал і таким чином вносив свій внесок у власні корпоративні цілі.

Веснін В.Р. наголошує, що управління людськими ресурсами (відбір, підбір, навчання, оцінка тощо) є, з одного боку, одним із аспектів діяльності, обов'язком кожного керівника, а з іншого боку – окреме завдання спеціальні працівники кадрових служб. Лінійні керівники мають повноваження керувати роботою підлеглих, відповідають за виконання основних завдань компанії. При цьому працівники кадрових структур покликані допомагати та консультувати керівників з метою найкращого досягнення поставлених цілей та вирішення конкретних проблем. Працівники кадрової служби як самостійні адміністративні суб'єкти виконують такі завдання: надання різноманітних кадрових послуг лінійним керівникам; розробляти разом з керівниками управлінські рішення та заходи щодо їх реалізації; здійснювати власні управлінські повноваження; брати участь у розробці та реалізації корпоративної стратегії [17, с. 56].

Управління персоналом базується на основних принципах. Науковці зазначають: «Принципи у сфері управління людськими ресурсами – це основні, фундаментальні положення, що визначають основний зміст науково-практичної діяльності в цій сфері, зокрема структуру управління персоналом, механізми його функціонування та організаційну культуру.

Крушельницька О. В. наголошує: «Управління персоналом базується на таких принципах: науковості, демократичності централізму, планування, єдності порядків; поєднання індивідуального та колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального та цілеспрямованого управління; контроль за виконанням рішень. Ключовим принципом управління людськими ресурсами є принцип добору та розстановки кадрів за їх діловими та особистими характеристиками, що передбачає: наступність кадрів на основі систематичного відбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; поєднання досвідчених співробітників з молодими працівниками; поєднайте особисту довіру з доказом ефективності» [26, с. 3].

Основними завданнями управління людськими ресурсами компанії є знання закономірностей і факторів поведінки персоналу та їх використання для досягнення корпоративних цілей з урахуванням особистих і колективних інтересів працівників. В ідеалі це створення спільної організації, яка оптимально поєднує рух до загальних організаційних та індивідуальних цілей.

Управління персоналом має здійснюватися за допомогою науково розроблених і обґрунтованих методів. Данюк В.М., Петюх В.М., Цинбалюк С.О. Методи управління людськими ресурсами визначаються як засоби впливу на колективи та окремих працівників для координації їх діяльності в процесі роботи організації. У процесі управління людськими ресурсами використовується ряд методів: адміністративних, організаційно-розпорядчих, правових, економічних, соціально-психологічних, морально-етичних, представлених на рис. 1.1.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Адміністративні методи	Націлені на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримання управлінської дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності
Організаційно-розпорядчі методи	Базуються на використанні встановлених організаційних взаємовідносин, кадрових рішень, постанов, наказів, інструкцій, розпоряджень, контролю за їх виконанням та методів організаційно-розпорядчого впливу
Правові методи	На основі правової системи, створеної для державної служби, вона є важливим інструментом формування правосвідомості, правової відповідальності та правової культури на державній службі
Економічні методи	Стимулювати та підвищувати мотивацію керівників, допомагати підвищувати їх фінансову зацікавленість, підвищувати ефективність та результативність їхньої роботи (підвищувати заробітну плату, виплачувати премії, надавати пільги та заохочення)
Соціально-психологічні методи	Є специфічними засобами впливу на формування та розвиток свідомості та поведінки посадових осіб, формують творче ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативу та старанність, створюють умови для розвитку особистості
Морально-етичні методи	Є засобом морального регулювання поведінки працівників, забезпечує дотримання моральних норм, визначає поведінку, формує моральну свідомість

Рис. 1.1. Методи управління персоналом [58]

Таким чином, зміст концепції управління людськими ресурсами включає сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальну кількісну та якісну підготовку персоналу та повне використання їхніх навичок в організації (політика набору, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, керівництво командою), навчання та перепідготовка працівників, управління конфліктами тощо).

У загальному розумінні ефективність системи визначається як відношення досягнутого нею ефекту (тобто результату своєї роботи) до витрачених ресурсів (вартості). У контексті управління персоналом ця відома формула отримує такі уточнення. По-перше, результат розглядається з точки зору ефективності робітників (наприклад, як показник підвищення продуктивності). По-друге, розраховуються витрати на цих працівників та заходи щодо підвищення їхньої ефективності. Слід зазначити, що розрахунок витратної складової є досить чітким, а методи оцінки ефективності персоналу потребують подальшого впорядкування, координації та вдосконалення [3, с. 3].

Балабанова Л. В. та Сардак О. В. відмічають: «Система управління персоналом — це сукупність цілей, завдань та основних видів діяльності, а також різноманітних видів, методів і відповідних механізмів управління, спрямованих на підвищення продуктивності та якості праці». Система управління персоналом постійно розвивається та вдосконалюється. При формуванні системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Ефективно створена система управління людськими ресурсами в організації допоможе:

- підвищення мотивації працівників у компанії;
- зростання продуктивності праці;
- регулювання та усунення недоліків, що виникають у процесі трудових відносин;
- створення сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формування корпоративної культури на підприємстві;
- формування нових умінь і навичок працівників у процесі навчання,

навчання працівників, розвиток творчого потенціалу;

– збільшити прибуток компанії та в цілому покращити її імідж і позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [58].

Для подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами в будь-якій організації повинне існувати нормативно-методичне забезпечення кожної підсистеми – комплекс документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативні матеріали та інші документи, що містяться в них, погоджені компетентними органами чи управлінням у встановленому порядку. Нормативно-методичне забезпечення передбачає створення умов для ефективного процесу управління людськими ресурсами.

Виходячи з сучасних підходів до формування ефективної підсистеми управління людськими ресурсами та з використанням досвіду передових зарубіжних методів і технологій управління персоналом, управління персоналом в системі управління організацією має складатися з шести таких елементів (рис. 1.2). Кібанов А. зазначає: «Підсистемою розуміють вибрані функціональні елементи або організаційні особливості системи, кожен з яких виконує конкретні завдання, працює автономно, але спрямований на вирішення спільної мети».

Змінюється склад підсистеми: у малих організаціях в одній підсистемі містяться функції кількох підсистем, а у великих організаціях функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи. Поєднання цих підсистем є унікальним для кожної організації і визначає її специфіку [51].

Кожен із цих елементів сучасної підсистеми управління людськими ресурсами є більш детальним.

1. Встановлення, функціонування та розвиток управління людськими ресурсами має базуватися на застосуванні сучасних методичних підходів. Основними компонентами методології управління людськими ресурсами є:

– філософія управління людськими ресурсами (сукупність внутрішніх організаційних законів, адміністративно-організаційно-етичних норм, система цінностей і переконань організації);



Рис. 1.2. Підсистеми системи управління персоналом організації [51]

– концепція управління людськими ресурсами (методологічні та теоретичні основи, а також система практичних підходів до формування механізму управління за певних умов)

– принципи та методи управління людськими ресурсами (правила організації та способи впливу на її трудовий колектив);

– моделі управління людськими ресурсами (сукупність засобів, методів і прийомів, що використовуються для найбільш ефективного використання людських ресурсів в системі управління організації) [55, с. 183].

2. Управління людськими ресурсами реалізується через кадрову політику організації. У наукових колах існує багато поглядів на тлумачення терміну «кадрова політика». За словами Є.П. Пархімчик, який стверджує, що «кадрова

політика організації – це сформульовані (усно чи письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, які є обов'язковими для виконання всіма учасниками процесу управління персоналом з метою досягнення цілей і стратегічних цілей організації і використовується з урахуванням постійних змін внутрішніх організаційних умов і вимог зовнішнього середовища.

Таким чином, у довгостроковій перспективі кадрова політика визначає основний напрямок роботи з працівниками. Кадрова політика включає такі складові: стиль управління; трудовий розпорядок; спільна угода; планування робочої сили.

3. Приєднання людських ресурсів – намагання залучити людські ресурси для задоволення довгострокових потреб організації в людських ресурсах як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Ефективний процес підбору персоналу має включати кілька послідовних етапів: підбір (відбір) персоналу (розробка вимог до кандидатів на вакансію, пошук кадрів, збір необхідної та достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду); підбір персоналу (комплекс заходів і дій компанії для визначення зі списку претендентів тих, хто найбільше підходить для роботи); реєстрація персоналу (процедури, пов'язані з поданням, заповненням і підписанням працівником документів, необхідних для прийняття на роботу); підбір (відбір) персоналу (розробка вимог до кандидатів на вакансію, пошук кадрів, збір необхідної та достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду); адаптація персоналу (взаємна адаптація працівника та організації за рахунок поступового залучення працівника до виробничого процесу до нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, оздоровчо-побутових умов праці та відпочинку).

4. Для визначення придатності працівника до займаної посади проводиться кадрова оцінка. Щоб оцінити працівника на вакантну посаду, спочатку необхідно визначити його потенціал. Аналіз придатності працівника займаній посаді (атестація) здійснюється шляхом оцінки його індивідуального внеску та ефективності в робочому процесі.

5. Підбір і мотивація є важливими функціями управління людськими ресурсами, що забезпечують: планування кар'єри організації з урахуванням життєво важливих інтересів співробітників; умови, які позитивно впливатимуть на здоров'я та працездатність працівника при виконанні ним трудових обов'язків, виключаючи вплив на працівників небезпечних і шкідливих факторів; стабільність оплати праці та створення ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників; планомірне та обґрунтоване горизонтальне (ротація) та вертикальне переміщення персоналу.

6. Підготовка персоналу необхідна для оновлення професійних знань і навичок працівників до сучасного рівня управління та виробництва. Існує чотири види підготовки персоналу організації (професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу, додаткове навчання) [23, с. 92-93].

Балабанова Л.В., Сардак О.В. стверджують, що система управління людськими ресурсами включає такі основні елементи: групу спеціалістів з апарату управління; інформаційна база управління персоналом; комплекс технічних засобів системи управління; комплекс методів і методичних підходів до організації праці та управління людськими ресурсами; правова основа; набір програм для управління інформаційними процесами для вирішення завдань управління людськими ресурсами.

Найважче керувати людськими ресурсами, оскільки кожна людина цілісна та унікальна з особистісними соціально-психологічними якостями та особливостями. Кожна компанія рано чи пізно приходять до висновку, що співробітники є її найважливішим ресурсом. У сучасному конкурентному середовищі важко радикально виділитися з-поміж конкурентів: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому кілька років тому тенденція інвестування в розвиток людських ресурсів почала розвиватися досить активно. Бо хочемо ми того чи ні, але саме від людей, які працюють у компанії, залежить успіх на ринку, якість товарів чи послуг і, звісно, популярність у клієнтів. Характеристика елементів системи управління людськими ресурсами наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика елементів системи управління персоналом [33, с. 81]

Тип	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління й обслуговуючий персонал	Керівники, спеціалісти з підбору та організації роботи, планувальники, бізнес-економісти, експерти, програмісти тощо	Реалізація функцій управління персоналом.
Комплекс технічних засобів	Засоби обчислювальної техніки, комп'ютерні системи та мережі, апарати для збору та передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку.	Технічне забезпечення функцій управління персоналом.
Інформаційна база	Класифікатори інформації, система організації ведення та зберігання інформації, порядок внесення змін, бази даних та знань	Інформаційне забезпечення функцій управління персоналом.
Методи і методичні підходи до організації праці й управління персоналом	Методи та методичні підходи до вирішення кадрових питань (відбір, просування по службі, прийняття на роботу, звільнення тощо). Методи і прийоми організації праці та заробітної плати	Організаційне і методичне забезпечення функцій управління персоналом.
Правова база	Статут, установчий договір, накази, вказівки, інструкції та інші документи, що регулюють підпорядкування, колективні та індивідуальні договори, КЗпП України, постанови Ради директорів, положення, норми, стандарти тощо	Правове і нормативне забезпечення функцій управління персоналом.
Методи і програми управління інформаційними процесами та вирішення завдань управління персоналом	Керівно-методичні матеріали та документи, методи збору та обробки матеріалів, методи управління та прийняття рішень, програмне забезпечення, що використовується в процесі управління	Методичне і програмне забезпечення процесу управління персоналом

Отже, сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від організацій упровадження інновацій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються.

1.2. Особливості управління персоналом в органах виконавчої влади

Нині в Україні гостро стоїть проблема вирішення проблеми організації роботи з кадрами, підвищення ефективності кадрових процесів, а також удосконалення кадрів у системі державного управління. Одним із ключових шляхів реформування системи управління персоналом державної служби є суттєва зміна ролі кадрових служб у цій системі з метою впорядкування та упорядкування державних органів. Все це необхідно для підвищення якості державної служби, оскільки управлінські рішення безпосередньо залежать від персоналу, задіяного в їх розробці.

Конкретні кроки щодо модернізації кадрових служб органів державного управління розпочалися з прийняттям Закону України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI «Про державну службу». Він вперше на законодавчому рівні вводить поняття «державна кадрова служба» як окремий структурний суб'єкт або державний службовець, який здійснює свої повноваження через керівника державної служби публічно-правової корпорації, відповідального за планування та організацію діяльності з підвищення професійної компетентності державних службовців та інші завдання, передбачені законодавством [6, с. 54].

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47 затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу, згідно з яким у державному органі з чисельністю працівників менше 10 осіб обов'язки управління ресурсами може бути покладено на одну з посадових осіб цього службового місця, яке передається. Кількість служб кадрового адміністрування встановлюється на рівні до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» залежно від чисельності працівників у державному органі утворюється структурний підрозділ або запроваджується посада спеціаліста з персоналу (далі – служба кадрового адміністрування) з прямим підпорядкуванням до голови державної служби. Повноваження з кадрового адміністрування можуть бути покладені на посадову особу установи.

Система управління персоналом у державному секторі включає системи, показані на рис. 1.3.

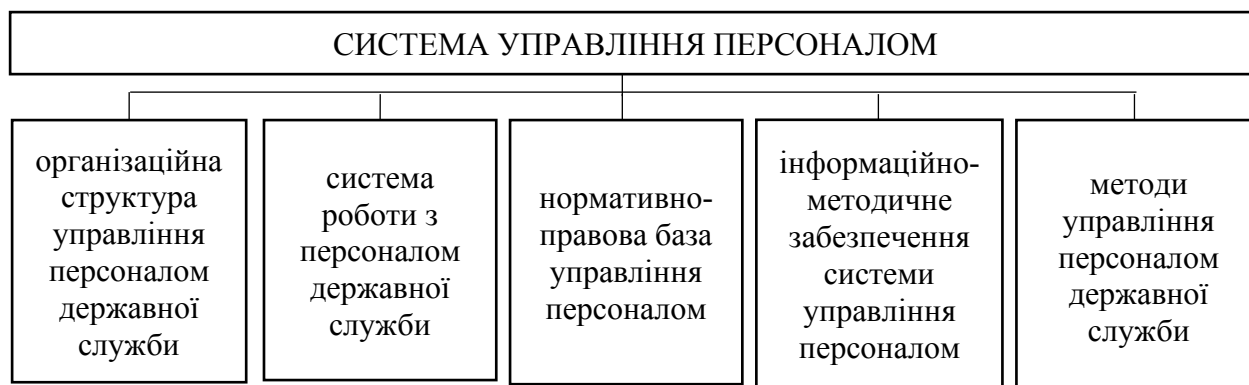


Рис. 1.3. Система управління персоналом у сфері державної служби [32]

Служба управління персоналом відповідно до Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом Національного агентства державної служби України від 03.03.2016 р. № 47, здійснює такі повноваження:

- 1) бере участь у розробці проектів нормативно-правових актів з питань управління персоналом, виробничих відносин та державної служби;
- 2) вносить пропозиції керівнику державної служби щодо вдосконалення управління персоналом та управління персоналом;
- 3) у випадках, передбачених законодавством, отримувати документи від претендентів на посаду категорії «А», перевіряти їх на відповідність вимогам законодавства, направляти їх до комісії з питань вищої державної служби та інформувати претендентів про результати цього перевірка;
- 4) приймає документи від претендентів на заміщення вакантних посад державної служби категорії «Б» та «В», перевіряє подані претендентами документи на відповідність вимогам, встановленим законодавством, доводить результати цієї перевірки до здобувачів та подає їх оголошення в комісія, здійснює інші заходи щодо організації процедури відбору;
- 5) розробляє спеціальні вимоги до осіб, які претендують на посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- 6) надсилає письмові повідомлення про результати відбору претендентам на вакантні посади державної служби категорій «Б» і «В»;
- 7) організація проведення внутрішніх тренінгів для посадових осіб державних органів;
- 8) здійснення планування професійної підготовки посадових осіб державних органів;
- 9) узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;
- 10) разом із посадовою особою складає індивідуальну програму підвищення професійної компетентності за результатами оцінки його службової діяльності;
- 11) аналізує кількісний та якісний склад державної служби» [32].

Дослідження відповідних правових норм показує, що служба управління персоналом має значні повноваження щодо підвищення кваліфікації державних службовців. Їх головна особливість полягає в тому, що вони реалізуються безпосередньо на рівні конкретного органу влади і стосуються підвищення кваліфікації індивідуалізованого кола посадових осіб.

Як зазначає В. Старостенко: «Загальні принципи системи управління персоналом державної служби можна сформулювати так:

- наукова обґрунтованість і складність роботи з персоналом з урахуванням усіх факторів, що впливають на неї;
- перспективи з урахуванням прогнозів підготовки та розвитку кадрів державної служби на найближчі десятиліття та з урахуванням суспільного прогресу, у тому числі зміни змісту та характеру роботи державної служби;
- стійкість системи управління людськими ресурсами до змін зовнішнього середовища та відповідність його стану;
- колегіальність та єдність в управлінні кадрами державної служби;
- законність на основі правового та соціального захисту посадової особи, дотримання законодавчих вимог та процедур вирішення кадрових питань;

- безперервність управління людськими ресурсами та ефективність прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом;
- контроль за кадрами державної служби, кожною посадовою особою суспільства та вищих державних органів;
- систематичне оновлення штату державних службовців, його якісне зміцнення за рахунок постійного припливу свіжих працівників із збереженням спадкоємності та використанням кваліфікації кадрів різного віку;
- оптимальність у виборі найбільш раціонального варіанту формування системи управління людськими ресурсами для конкретних умов;
- економічність та ефективність системи управління персоналом» [59].

Ці принципи є основою системи управління персоналом, визначають зміст її складових і вибір конкретних форм, засобів і методів управління персоналом на державній службі. Сутністю управління людськими ресурсами є процес впливу на працівників шляхом використання кадрових технологій для досягнення цілей організації, які трансформуються в соціально значущі функції на державній службі в умовах високої відповідальності та гласності.

Служба управління персоналом забезпечує виконання керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом в державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів щодо підвищення професійної компетентності державних службовців, документального оформлення вступу державного службовця, припинення, укладання та розірвання договорів про надання державних послуг та виконання інших завдань, передбачених законодавством.

Тому здійснення економічних і соціальних перетворень в Україні, досягнення економічного зростання, просування до євроінтеграції можливе лише за умови створення ефективної системи роботи з працівниками, що відповідає стандартам демократичної конституційної держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. З цією метою в Україні реалізується

масштабна стратегія розвитку, невід'ємною частиною якої є управління людськими ресурсами на державній службі.

Висновки по розділу 1

Аналізуючи різні погляди вчених, можна зробити висновок, що зміст концепції управління людськими ресурсами включає всю сукупність організаційних дій, спрямованих на оптимальну кількісну та якісну підготовку персоналу та повне використання їх навичок в організації (підбір кадрів, кар'єра). розвиток, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, керівництво командою, навчання та перепідготовка працівників, управління конфліктами тощо).

Основою системи управління людськими ресурсами є зростання ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння формувати та спрямовувати їх відповідно до завдань організації. Добре розроблена система управління людськими ресурсами значно підвищить продуктивність співробітників і ефективність організації.

Здійснення економічних і соціальних перетворень в Україні, досягнення економічного зростання, просування євроінтеграції можливе лише за умови створення ефективної системи роботи з працівниками, що відповідає стандартам демократичної конституційної держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. З цією метою в Україні реалізується масштабна стратегія розвитку, невід'ємною частиною якої є управління людськими ресурсами на державній службі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз діяльності служби управління персоналом в органах виконавчої влади

Одним із головних завдань Стратегії реформування державного управління України до 2025 року є створення ефективних та ефективних служб управління персоналом у кожному державному органі, зокрема шляхом посилення їх спроможності розвивати сучасне управління персоналом за координації Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Оскільки успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних установах, питання цих структурних підрозділів є одним із центральних моментів реформування державної служби та управління кадрами в державних установах.

Паспорт бюджетної програми на 2022 рік «Управління та функціональне управління на державній службі» (КПКВК ДБ 6121010), затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби та наказом Міністерства фінансів України від 26.03.2022 року №272 передбачає підготовку Національного агентства України з питань державної служби за результатами оцінки рівня спроможності служб управління персоналом Секретаріату Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади.

Опитування, проведене Головним департаментом з питань управління персоналом, охопило 100% служб управління персоналом, які готують та впроваджують ключові реформи. Така форма нагляду не була передбачена в державних органах, в яких розпочато оптимізацію згідно з постановою Кабінету Міністрів України з окремих питань оптимізації системи центральних органів виконавчої влади від 02 вересня 2019 р. №829.

Переважна більшість респондентів вважає достатнім матеріально-технічне

забезпечення, необхідне для належного виконання покладених на службу управління персоналом завдань (рис. 2.1).

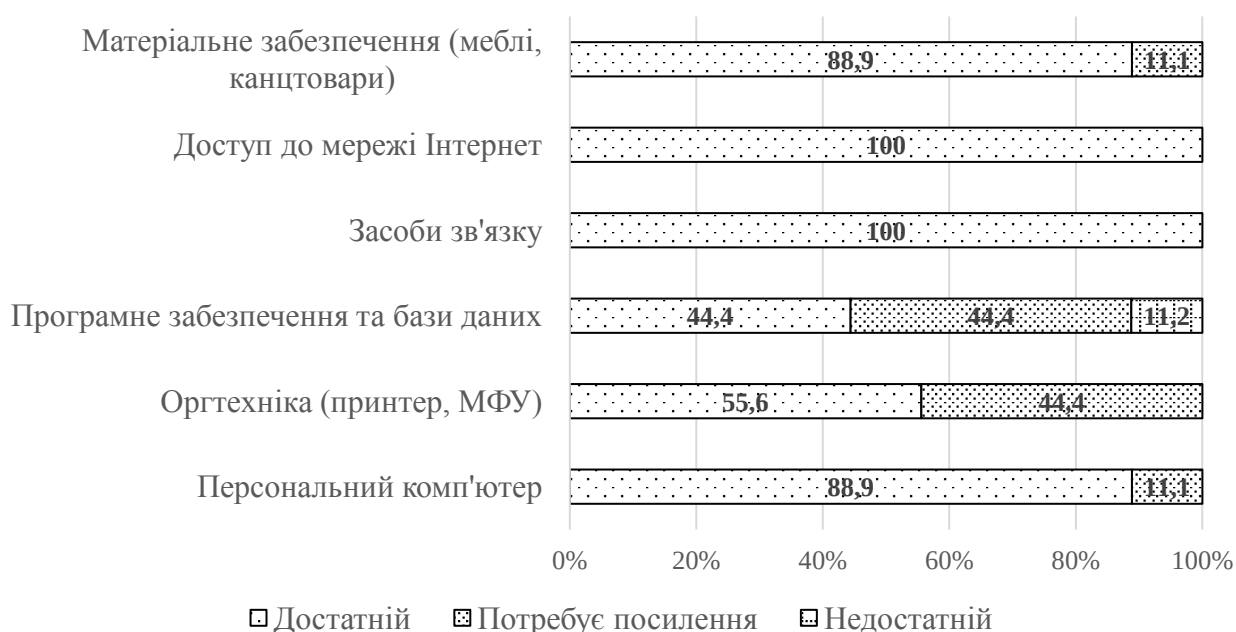


Рис. 2.1. Рівень матеріально-технічного забезпечення служб управління персоналом [51]

Деякі служби управління людськими ресурсами визначили такі потреби: відсутність відповідного програмного забезпечення; ПК недостатньо потужний для обробки великої кількості інформації (наприклад, для роботи з таблицями Excel); необхідний доступ до кольорового друку; неякісні робочі меблі.

Важливим чинником розвитку ефективності служби управління персоналом є систематичне підвищення професійної компетентності працівників управління персоналом.

За даними Департаменту управління персоналом, за останній рік підвищився рівень професійної компетенції в управлінні персоналом (% фактично персоналу служби управління персоналом):

- 100% працівників служби управління персоналом у 3 державних органах (33,4%);
- 50-70% працівників у 2 державних установах (22,2%);
- 30-40% – службовці в 2 державних установах (22,2%);

– 10-20% працівників у 2 державних установах (22,2%).

У звітному році 44,4% державних установ оголосили про відбір на заміщення вакантних посад у службі управління персоналом. Середня кількість кандидатів на роботу серед державних органів становить 4,8. Середня кількість кандидатів на вакантні посади служби управління персоналом залишається незмінною порівняно з 2018 роком (4,75 особи).

За суб'єктивною оцінкою ефективності управління людськими ресурсами визначаються середні показники розрахункового відсотка робочого часу, необхідного та відведеного на виконання завдань і функцій, рисунок 2.2.



Рис. 2.2. Розподіл робочого часу на виконання завдань і функцій [59]

За результатами дослідження Головного департаменту з питань управління персоналом зібрано статистичні дані про кількісний та якісний склад опитаних працівників державних органів. Проаналізовано якісний склад служб управління людськими ресурсами в державному секторі за віковою та гендерною складовими.

Одним із факторів, які перевіряє Департамент кадрів державної служби, є

привабливість держустанови для претендентів на вакансії державної служби. Визначено середню кількість претендентів на зайняття вакантних посад державного службовця кар'єрних груп «Б» та «В» щодо посад спеціаліста з реформування та інших посад державного службовця (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Середня кількість кандидатів на зайняття вакантних посад
державної служб [59]**

№ п/п	Назва державного органу	Фахівці з питань реформ		Інші посади державної служби	
		«Б»	«В»	«Б»	«В»
1	СКМУ	38	126	3	9
2	Мінінфраструктури	9	42	2	конкурс не проводився
3	Мінсоцполітики	17	34	3	7
4	Мінрегіон	13,9	23,1	1,7	2,9
5	Мінфін	конкурс не проводився	74	4	6
6	Мін'юст	17	45	2	6
7	МОЗ	23	42	2	4
8	МОН	20	14	2	6
9	НАДС	29	63	4	1
Середнє значення		20,9	51,5	2,6	5,2

Ці ключові показники суттєво не змінилися порівняно з 2020 роком. Завдяки значно вищим показникам кількості кандидатів на посади в ДКМУ зросла середня кількість осіб, які займають вакантні посади спеціалістів за реформами категорії В.

Згідно з дослідженням, проведеним Головним управлінням кадрів державної служби, державним органам було запропоновано вибрати три методи чи інструменти, які сприятимуть розвитку служби управління людськими ресурсами державного управління. Серед них працівники служби управління персоналом виділили такі методи роботи:

- 1) сучасні інструменти підбору персоналу;
- 2) управління адаптацією персоналу;
- 3) методи та інструменти формування команди;

- 4) шляхи налагодження ефективної комунікації в державному органі;
- 5) управління конфліктами;
- 6) гармонізація всіх видів взаємин у колективі в сучасних умовах;
- 7) тайм-менеджмент;
- 8) сучасні ІТ-продукти для управління людськими ресурсами;
- 9) спеціальне програмне забезпечення;
- 10) формування внутрішньої мотивації;
- 11) планування кар'єри;
- 12) метод коучингу (кар'єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності);
- 13) технології тематичного дослідження;
- 14) організаційно-розпорядчі впливи.

Крім того, працівники служби управління персоналом відзначили, що такі фактори можуть допомогти службі управління персоналом державного органу ефективніше та ефективніше виконувати завдання та функції:

- 1) електронний документообіг (обробка, управління, передача, отримання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які здійснюються з використанням перевірок цілісності та, за необхідності, з підтвердженням отримання таких документів);

- 2) спеціальне програмне забезпечення (зокрема, надання програмного забезпечення для кадрових процесів (відбір, коригування, навчання, оцінка) програмне забезпечення, що забезпечує електронний кабінет для кожної посадової особи, який містить всю інформацію (відбір, коригування, навчання, оцінка) та дані. автоматизованих процесів);

- 3) стажування в іноземних органах влади;

- 4) збільшення штатної та фактичної чисельності працівників служби управління персоналом;

- 5) забезпечення виконання керівництвом вимог пункту 4 розділу II Типового положення про службу управління персоналом державного органу від 3 березня 2016 року № 47 щодо недопущення призначення служби управління

персоналом, організаційного розвитку та державної служби.

У Головному департаменті з питань управління персоналом зазначають, що відбуваються зміни у методах та інструментах роботи служб управління персоналом державних органів. У деяких державних установах розробляються та впроваджуються сучасні методи управління персоналом. Додаток А містить узагальнений перелік практик, які використовуються державними органами в різних сферах надання послуг з управління персоналом.

Тому в рамках реформування державної служби на сучасні служби управління персоналом важливо постійно підвищувати професійну компетентність працівників з метою оволодіння сучасними інструментами та методами управління персоналом.

2.2. Здійснення управління персоналом в органах виконавчої влади у сфері охорони здоров'я

При визначенні правового статусу посадової особи важливе значення мають роль і положення її посади в структурі державного органу. Відповідно до Закону України «Про державну службу» визначено класифікацію посад державної служби: «Посади державної служби в державних установах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, виду та обсягу повноважень, необхідний рівень кваліфікації та професійних навичок державних службовців». Кар'єра державного службовця формується шляхом заміщення посад за трьома категоріями: «А», «Б», «В» і передбачає дев'ять рангів, які можуть присвоюватися державним службовцям кожні три роки (преміювання залежить від результатів роботи працівника, вимоги до окремих посад та відкритий порядок проведення процедури відбору на зайняття вакантної посади державного управління). Постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 «Питання про присвоєння посадових звань та співвідношення між посадовими рангами та званнями посадових осіб місцевого

самоврядування, військовими званнями, дипломатичними та іншими спеціальними званнями» механізм присвоєння рангів для прийняття на державну службу та її проходження.

Кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» у державному органі не повинна перевищувати третини його штату. Кабінет Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, визначає підкатегорії посад державних службовців та порівнює посади державних службовців.

За винятком випадків, передбачених законом, Міністр охорони здоров'я присвоює ранги посадовим особам охорони здоров'я в межах своєї компетенції. З призначенням на посаду державного службовця ранг державного службовця присвоюється одночасно, а у разі іспиту – після його закінчення. Найнижчий ранг у відповідній посадовій категорії присвоюється державному службовцю, який призначається на посаду державного службовця вперше. За результатами атестації державному службовцю кожні три роки присвоюється інший ранг у межах відповідної категорії роботи. Крім того, за особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно інше звання. Дострокове присвоєння наступного вищого рангу може відбутися не раніше ніж через рік після присвоєння попереднього рангу. Записи про присвоєння, зміну та зняття статусу державного службовця включаються до кадрової та службової справи державного службовця. Вимоги до професійної придатності осіб, які претендують на вступ на державну службу, складаються із загальних та спеціальних вимог (рис. 2.3).

За результатами процедури відбору на державну службу у сфері охорони здоров'я України буде призначений громадянин України. Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 затверджено порядок проведення відбору на посади державної служби для відбору осіб, здатних професійно виконувати свої обов'язки. У порядку, встановленому законодавством, процедура відбору здійснюється відповідно до вимог щодо професійної придатності претендента на зайняття вакантної посади державної служби на

основі оцінки його особистих досягнень, знань, умінь, моральних та ділові якості для адекватного виконання посадових обов'язків. Вимоги до професійної придатності претендента на посаду включають кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетенції та вимоги до технічних знань.

Вимоги до категорії службовців	
«А»	<i>Загальні</i> – загальний стаж роботи не менше 7 років; – досвід роботи на посадах державної служби категорій «А» чи «Б» або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як 3 роки; – вільне володіння державною мовою; – володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.
	<i>Спеціальні</i> – мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України; – також можуть визначатися суб'єктом призначення у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України.
«Б»	<i>Загальні</i> – досвід роботи на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 1-2 (залежно від державного органу) років, вільне володіння державною мовою.
	<i>Спеціальні</i> – визначаються суб'єктом призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; – також можуть визначатися суб'єктом призначення у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України.
«В»	<i>Загальні</i> – наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра за рішенням суб'єкта призначення, вільне володіння державною мовою.

Рис. 2.3. Вимоги щодо професійної компетентності до осіб, які претендують на вступ на державну службу [68, с. 214]

Конкурс проводитиметься за такими принципами: забезпечення рівного доступу; політична неупередженість; законність; довіра населення; недискримінація; прозорість; цілісність; надійність і відповідність методів

випробувань; послідовність застосування методів випробувань; ефективний і справедливий процес відбору.

Порядок проведення конкурсу визначає, зокрема:

- 1) умови конкурсу;
- 2) вимоги до оприлюднення інформації про посади державної служби та оголошення про відбір;
- 3) склад, порядок утворення та повноваження тендерного комітету;
- 4) порядок отримання та перевірки інформації для участі в конкурсі;
- 5) етапи оцінювання претендентів на посади державної служби та порядок їх проведення;
- 6) методика оцінювання претендентів на посади державної служби.

Рішення про оголошення конкурсу на зайняття посад категорій «Б» і «В» приймається Міністром охорони здоров'я України. Змагання проводяться в областях, показаних на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Етапи проведення конкурсу на зайняття посад державної служби

Оголошення з інформацією про порядок відбору на посади державної служби в Україні буде оприлюднено на єдиному порталі вакантних посад державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу» та порядку відбору на державну службу, посади на державній службі, а також додатково опублікований на сайті МОЗ України. Міністр охорони здоров'я України приймає рішення про оголошення конкурсу на зайняття посади. Умови конкурсу затверджуються наказом Міністра охорони здоров'я України. Приклади наказів МОЗ України про оголошення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби наведено у додатку Б.

Конкурсна комісія, утворена Міністром охорони здоров'я України, проводить конкурс на зайняття посад категорій «Б» і «В». До складу конкурсної комісії можуть входити представники кадрової служби, юридичної служби, окремих структурних підрозділів та інші працівники МОЗ України. Якщо на засіданні комісії присутні не менше половини його складу, він може бути обраний. Уповноважений може бути присутнім на засіданні дистанційно за допомогою технічних засобів, якщо він не може бути присутнім на засіданні Комісії, як зазначено у протоколі засідання Комісії. Для дистанційної участі у засіданні Комісії можуть одночасно використовувати свої технічні засоби не більше двох уповноважених. На Єдиному порталі вакансій держслужби НАДС особа, яка бажає взяти участь у Конкурсі, подає до Комісії або Конкурсної комісії інформацію згідно із затвердженим переліком.

Міністр охорони здоров'я України визначає переможця конкурсу за рішенням Конкурсної комісії, яка визначає кандидатів на посади державної служби, які набрали найвищий загальний бал за підсумками загального рейтингу кандидатів (не більше п'яти осіб на посаду). Результати Конкурсу є визначенням переможця(ів) конкурсу. Рішення конкурсної комісії оформлюється протоколом, який підписується присутніми на засіданні членами комісії не пізніше трьох календарних днів після його проведення та зберігається в МОЗ України протягом трьох років.

Тест розрахований на термін від одного до шести місяців. Якщо особа не

погоджується з рішенням про запровадження тестування, вважається, що вона відмовилася обіймати посаду державної служби. У цьому випадку Міністр охорони здоров'я України застосовує відстрочене право на повторне визначення переможця конкурсу.

Якщо посадова особа протягом строку випробування була відсутня на роботі через тимчасову непрацездатність, додаткову відпустку за навчання або з інших поважних причин, строк випробування продовжується на відповідну кількість днів, протягом яких вона фактично не виконувала службові обов'язки. У разі невідповідності посадової особи займаній посаді на підставі пункту 2 частини першої статті 87 Закону України «Про державну службу» Міністр охорони здоров'я України має право звільнити посадову особу до закінчення випробувального періоду. Не пізніше семи календарних днів Міністр охорони здоров'я України письмово повідомляє посадову особу про своє звільнення. Якщо строк випробування закінчився, а державному службовцю невідомо рішення про його звільнення з державної служби, випробувальний термін вважається витриманим. Засування посадової особи в МОЗ України здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом обіймання вищої посади за результатами процедури відбору відповідно до Закону України «Про державну службу».

За рішенням МОЗ посадова особа з урахуванням її професійної освіти та професійних навичок без обов'язкового добору може бути переведена: на іншу рівноцінну або нижчу вакантну посаду в МОЗ України; а також за рівноцінну або нижчу вакантну посаду в іншому державному органі, у тому числі в іншому місці (в іншому органі), – за рішенням органу найму або керівника державної служби в державному органі, з якого переводиться посадова особа, та суб'єкт призначення або керівник державної служби в державній установі, до якої переводиться посадова особа.

Прийом на державну службу, підвищення по службі та інші службові питання здійснюються з урахуванням категорій державних службовців і рангів державних службовців як різновиду спеціального звання, що присвоюється їм.

Ранги державних службовців є різновидом спеціальних звань згідно зі статтею 39 Закону України «Про державну службу». Результати діяльності державних службовців підлягають щорічній оцінці для визначення якості виконання завдань та визначення преміювання, планування кар'єри відповідно до 44 Закону України «Про державну службу». Оцінку діяльності посадових осіб у МОЗ України здійснюють безпосередній керівник посадової особи та керівник самостійного структурного підрозділу. Протягом трьох календарних днів після оцінювання посадова особа повинна бути повідомлена про результати оцінки її службової роботи під підпис.

Рішенням Міністра охорони здоров'я України затверджується висновок про результати оцінки діяльності. Негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням визначається за результатами оцінки службової діяльності посадової особи. Посадовим особам МОЗ України створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом постійного підвищення кваліфікації.

Відповідно до статті 48 Закону України «Про державну службу», професійна підготовка державних службовців за рахунок державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, здійснюється через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підготовки кадрів, у тому числі державного управління та управління в установленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, уповноважених на надання освітніх послуг, у тому числі за кордоном.

Постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 затверджено Положення про систему професійної підготовки державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів міських рад. міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади в рамках відповідних бюджетних рішень, затверджених ними при складанні бюджету, з 2020 року передбачають кошти на навчання посадових осіб установ цих органів, голів місцевих державних адміністрацій, їх перший депутатів і депутатів у

розмірі не більше 2 відсотків фонду заробітної плати.

Міністр охорони здоров'я України в межах кошторису на утримання Міністерства організовує професійну підготовку державних службовців, навчання державних службовців на виробництві або в інших установах (організаціях) та має право на придбання послуг, спрямованих на забезпечення підготовки посадових осіб, підприємства, установи та організації незалежно від майна, фізичні особи, є обов'язковими.

Підвищення професійної компетентності посадових осіб відбувається під час проходження служби та навчання – не рідше одного разу на три роки відповідно до ст. 48 Закону України «Про державну службу». Потреба у професійній підготовці посадової особи визначається безпосереднім керівником та Управлінням кадрів МОЗ України за результатами оцінки службової діяльності.

Міністр охорони здоров'я України проводить професійну підготовку державних службовців, які вперше призначаються на посаду, протягом року з дня їх призначення. Посада та заробітна плата залишаються за державним службовцем на час професійного навчання. Відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу» на підставі атестації посадові особи МОЗ України спільно з кадровою службою розробляють індивідуальні програми підвищення професійної компетентності, які погоджуються і затверджуються їх безпосередніми керівниками самостійних підрозділів, в яких вони працюють. Управління кадрів узагальнює потреби посадових осіб у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації та вносить відповідні пропозиції Міністру охорони здоров'я України.

Заробітна плата посадової особи МОЗ України складається з: посадового окладу; надбавки за вислугу років; надбавки за ранг державного службовця; Бонуси (якщо встановлені). Відповідно до ст.50 Закону України «Про державну службу» преміювання державних службовців може бути визначено за результатами роботи та щорічними оцінками роботи. Надбавки державним службовцям включають: щорічні надбавки за оцінку діяльності; щомісячна або

квартальна премія відповідно до особистого внеску посадової особи в загальний результат роботи державного органу; щомісячна або квартальна премія за належне виконання договору про державну службу (у разі укладення). При цьому загальний розмір надбавок, передбачених пунктом 2 цієї частини, які може отримати посадова особа за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду її річного окладу.

Надбавка за вислугу років у державному секторі встановлюється у розмірі 3 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік державної служби, але не більше 50 відсотків посадового окладу державного службовця. Розмір надбавки за ранг державного службовця визначає Кабінет Міністрів України при затвердженні схеми посадових окладів на посадах державного службовця. Міністр охорони здоров'я України встановлює оплату додаткового навантаження, пов'язаного з виконанням обов'язків тимчасово відсутньої посадової особи за поданням її безпосереднього керівника, у розмірі 50 відсотків посадового окладу. Також за поданням безпосереднього керівника посадових осіб, серед яких розподіл обов'язків на вакантній посаді є пропорційним, Міністр охорони здоров'я України встановлює винагороду за додаткове навантаження, пов'язане з виконанням обов'язків на вакантній посаді, пропорційно додатковому навантаженню за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою. Компенсація за роботу, пов'язану з доступом до державної таємниці, виплачується в розмірі та порядку, визначених Кабінетом Міністрів України. У межах преміального фонду премії виплачуються залежно від особистого внеску посадової особи в загальну роботу МОЗ.

Типові правила преміювання працівників органів державної влади, інших державних органів та їх підрозділів (секретаріатів), затверджені наказом Мінсоцполітики України від 13 червня 2016 р. № 646. Визначення преміювання працівників МОЗ України Україна складається за преміальними схемами МОЗ України, погодженими з виборним органом первинної профспілкової організації.

МОЗ України застосовує такі види заохочень до посадових осіб за бездоганну та ефективну державну службу за особливі заслуги: подяки;

нагородження грамотами, почесними грамотами, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове призначення відповідно до Закону України «Про державну службу»; вручення державних премій та державних премій (привітання, подяки, грамоти); вручення державних нагород.

Підстави для звільнення встановлені ст. 83 Закону України «Про державну службу». Державна служба в МОЗ України припиняється: у разі втрати права на державну службу або його обмеження; після закінчення терміну роботи на державній службі; за ініціативою посадової особи або за згодою сторін; за ініціативою міністра охорони здоров'я; за обставин, що виникли незалежно від волі сторін; у разі незгоди посадової особи про перехід державної служби у зв'язку зі зміною її істотних умов; при досягненні державним службовцем 65 років, якщо інше не встановлено законом; у разі застосування заборони, передбаченої Законом України «Про очищення влади»; з підстав, передбачених договором про державну службу (у разі укладення). Зміна керівника або складу державних органів, керівників державної служби в державних органах та безпосередніх керівників не може бути підставою для звільнення посадової особи з посади за ініціативою новопризначених керівників, крім випадків, передбачених статтею 87 Закону України «Про державну службу».

Тому одним із пріоритетних завдань модернізації управління персоналом у сфері охорони здоров'я в Україні в рамках євроінтеграції є підвищення професійного рівня кадрів; удосконалення конкурсного відбору та складання іспитів для залучення компетентних державних службовців; Удосконалення процесуальних концепцій державної служби (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, їх щорічне оцінювання); Удосконалення системи мотивації державних службовців тощо.

Висновки по розділу 2

Одним із головних завдань Стратегії реформування державного управління України до 2025 року є створення ефективних та ефективних служб управління персоналом у кожному державному органі, зокрема шляхом посилення їх спроможності розвивати сучасне управління персоналом за координації Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Оскільки успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних установах, питання цих структурних підрозділів є одним із центральних моментів реформування державної служби та управління кадрами в державних установах.

В умовах реформування державної служби важливим для сучасних служб управління персоналом є постійне підвищення рівня професійної компетентності працівників з метою оволодіння сучасними інструментами та методами управління персоналом. Зрозуміло, що сьогодні мережа органів охорони здоров'я покращує розподіл повноважень і завдань між територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування.

Управління персоналом в МОЗ України здійснюється відповідно до чинного законодавства та спрямоване на постійне підвищення професійної компетентності посадових осіб. Одним із пріоритетних завдань модернізації управління персоналом у сфері охорони здоров'я в Україні в рамках євроінтеграції є підвищення професійного рівня кадрів; удосконалення конкурсного відбору та складання іспитів для залучення компетентних державних службовців; удосконалення процесуальних концепцій державної служби (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, їх щорічне оцінювання); удосконалення системи мотивації державних службовців тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Сучасні технології управління персоналом у органах виконавчої влади

Ефективне державне управління є одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції. Метою Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року є вдосконалення системи державного управління та, відповідно, підвищення конкурентоспроможності країни. Реалізація цієї стратегії має призвести до більш ефективної та підзвітної системи державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги. Враховуючи європейський рейтинг та європейську перспективу України, ця стратегія розроблена відповідно до європейських стандартів належного врядування з питань трансформації системи органів державного управління. З урахуванням принципів державного управління стратегія визначає напрями реформування, зокрема модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами.

На основі аналізу сучасної законодавчої бази України та досліджень з питань управління людськими ресурсами в державному секторі можна констатувати, що сучасна система управління персоналом у державному секторі суттєво застаріла та потребує реформування. Традиційна роль управління людськими ресурсами в державному управлінні полягає в наступному:

- 1) стандартне виконання адміністративних процедур, таких як складання платіжної інформації, наказів про призначення та звільнення;
- 2) нагляд за виконанням досить заплутаних законів, правил та положень, що регулюють роботу державної служби.

Підвищення якості та репутації державної служби в Україні потребує, насамперед, модернізації управління персоналом у державній службі, запровадження нових форм, методів і технологій роботи з кадрами. Основною метою сучасної системи адміністрування кадрів державної служби є раціональне та ефективне використання кадрів державної служби, залучення, розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу державних службовців. Крім того, досліджуються соціально-психологічні аспекти професійної діяльності державних службовців, питання професіоналізму та компетентності державних службовців, порядок відбору на державну службу. Управління людськими ресурсами включає всі функції, пов'язані з плануванням кар'єри, підбору, підбору, соціалізацією, підвищенням кваліфікації, оцінкою результатів роботи, оплатою праці, мотивацією, підтримкою трудових відносин з метою максимального використання людських ресурсів, а також надання інформаційного, технічного, нормативно-методичного та правового забезпечення системи управління персоналом державної служби.

Безперервний розвиток персоналу для підвищення їх компетентності має здійснюватися через формування системи навчання протягом усього життя, створюючи при цьому умови для повного розкриття потенціалу працівників, їх здатності вносити вагомий внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний спосіб навчання, метою якого є сфокусувати увагу на оновленні.

Аналіз наукової літератури та єдиний методологічний підхід до вивчення кадрових процесів дають підстави виділити дві основні групи технологій управління людськими ресурсами:

- традиційні технології управління людськими ресурсами;
- інноваційні технології управління людськими ресурсами.

Традиційні технології управління людськими ресурсами зазвичай поділяють на три групи – технології, які надають достовірну інформацію про особу, технології, що забезпечують необхідні кількісні та якісні характеристики робочої сили, а також технології, що дозволяють досягти високих результатів від

кожного спеціаліста та сукупного ефекту від злагоджених дій усіх співробітників, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Традиційні технології управління персоналом

Група	Характеристика
Перша	Технології, які надають достовірну інформацію про особу. Для отримання такої інформації використовуються різні методи, такі як сертифікація та перевірка кваліфікації, нагляд (періодичний нагляд та оцінка).
Друга	Технології, що забезпечують необхідні кількісні та якісні характеристики робочої сили. Це підбір персоналу (забезпечує підбір спеціалістів для заміщення вакантних державних посад); формування кадрового резерву (процес формування групи перспективних спеціалістів, які мають відповідні кадрові якості для заміщення конкретної посади); освіта державного службовця (отримання певних знань, необхідних для працевлаштування працівника, з метою розвитку людських ресурсів та використання їх у своїй роботі); безперервна освіта (процес оновлення знань працівника та розвитку людських ресурсів для ефективного виконання своїх професійних обов'язків). Поєднання цих кадрових технологій складає основу кадрової культури керівників і спеціалістів кадрових служб
Третя	Технології, що дозволяють досягти високих результатів від кожного спеціаліста та сукупного ефекту від злагоджених дій усіх співробітників. Це підбір персоналу, ротація, налагодження роботи (комплекс дій, спрямованих на якнайшвидше пристосування новопризначеного спеціаліста до умов праці, соціального середовища та робочого місця); управління кар'єрою (просування по службових сходах організаційної ієрархії, під час якого реалізується професійний потенціал працівника, що надає посадовій особі роль суб'єкта професійної кар'єри); мотивація праці (система заходів, спрямованих на залучення, розгортання, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також мотивацію фахівців на виявлення прихованих навичок для ефективного та результативного виконання своєї роботи) тощо.

Сучасні технології включають технології розвитку персоналу (коучинг, наставництво, компетентнісний підхід), звільнення персоналу (скорочення, аутплейсмент) та оцінку персоналу (управління продуктивністю, центр оцінки технологій, Hay Group), зміст яких розкрито в табл. 3.2. Використання окреслених сучасних технологій управління людськими ресурсами в організаціях державного сектору дасть змогу забезпечити їх ефективне функціонування в умовах реформування та модернізації.

Серед інноваційних управлінських технологій, що сприяють спрощенню ієрархічної (організаційної) структури, є скорочення штатів, реінжиніринг та державна інженерія.

Таблиця 3.2

Сучасні технології управління персоналом

Технологія	Характеристика технології
<i>1. Технології розвитку персоналу</i>	
Коучинг	Безперервний процес співпраці між керівником і співробітником, що сприяє успішній діяльності компанії. Коучинг – це синтез бізнес-консалтингу, тренінгу, психологічного консультування та НЛП-сесій. Це самостійний метод зі своєю філософією, технологією та правилами, який можна використовувати як елемент управлінського консалтингу. Коуч допомагає лідеру зрозуміти свої цілі, причини успіху та невдач, визначити й визначити напрямки змін у поведінці лідера. відповідно до змін у розвитку організації при визначенні актуальних завдань у процесі.
Менторство	Наставники зосереджуються насамперед на просуванні наявних знань або професійних навичок, тобто вони навчають, тому що знають себе. Перевагою цього методу є можливість наставництва «на службі».
Компетентісний підхід	Модель компетентності – це сукупність знань, умінь, навичок та особистих якостей, необхідних працівнику для успішного обіймання певної посади в організації. Компетенції – це знання та навички в конкретній сфері людської діяльності, а компетентність – це якісне використання компетенцій.
<i>2. Технології вивільнення персоналу</i>	
Даунсайзинг	Комплекс дій, що реалізуються керівництвом організації для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності організації і включають зниження витрат, скорочення штатів, зменшення кількості ієрархічних рівнів в управлінні або зміну організаційної системи; Стратегія покращення фінансового становища організації та зниження витрат за рахунок скорочення кількості працівників.
Аутплейсмент	Комплекс заходів щодо підтримки вивільнених працівників, що передбачають залучення спеціалізованих організацій для надання допомоги у працевлаштуванні зацікавлених осіб. Аутплейсмент має допомогти звільненим працівникам адаптуватися до нових обставин, виробити власну стратегію, щоб знайти підходящу роботу.
<i>3. Оцінки персоналу</i>	
Performance Management	Концепція управління ефективністю персоналу організації, що складається з трьох елементів вимірювання, зворотного зв'язку та позитивної винагороди
Технологія Assessment Center	Комплексна стандартизована технологія з об'єктивною, багатокomпонентною, кваліфікованою оцінкою професійного рівня, особистих якостей і потенціалу співробітників, у тому числі процедури моделювання ситуацій, в результаті яких спеціально навчені консультанти оцінюють певні здібності та поведінку працівника.

Даунсайзинг – це сукупність змін, пов'язаних з організаційною структурою державної служби з метою покращення її функціонування та зменшення видаткової частини бюджету, головним чином шляхом скорочення з метою економії заробітної плати та інших витрат на персонал.

На відміну від даунсайзингу, реінжиніринг – це фундаментальне

переосмислення та радикальна перепланування адміністративних процесів з метою значного покращення ключових показників ефективності, таких як витрати на персонал та якість виконуваних ними функцій. Метою реінжинірингу є відмова від існуючих способів і принципів організації діяльності на користь нових і таким чином досягнення ефективності.

Нині одним із механізмів у системі управління персоналом органів виконавчої влади є форсайт, який дозволяє не тільки передбачити необхідну кількість працівників та їх ротацію, а й визначити якість цих працівників, у тому числі потребу в специфічній освіті та кваліфікація характеристики: знання мови, інноваційні методи усиовлення, виконання рішень державного управління тощо.

Андрущенко В. П. зазначає, що форсайт у системі управління персоналом органів виконавчої влади – це система механізмів, які впливають на майбутній розвиток державного управління, визначають вектори формування та реалізації державної кадрової політики на державній службі, реалізують заходи кадрової безпеки в державній службі, система державного управління.

В даний час форсайт активно використовується при визначенні стратегій соціально-економічного, науково-технічного та інженерного розвитку. Цей метод доцільно використовувати під час формування, розвитку, оновлення та ротації кадрів державної служби. Форсайт дає змогу розробляти довгострокові стратегії реформування кадрів державних служб. У той же час передбачення фокусується на визначенні можливих майбутніх варіантів, причому основою для оцінки майбутніх варіантів є судження експертів. Він об'єднує ключових учасників змін і різні джерела знань для розробки стратегічного бачення та розвитку здатності передбачати майбутнє.

Методологія форсайту дуже різноманітна і включає як традиційні, так і нові експертні методи. Отже, можна виділити основні механізми форсайту в системі управління персоналом державної служби:

- ігрове моделювання, яке полягає у проведенні рольової імітаційної гри, що відображає конкретну ситуацію, що дозволяє на основі поведінки гравців та

аналізу гри зробити висновки про можливі варіанти розвитку ситуації та їх дії на предмети;

- метод Delphi – опитування великої кількості експертів і організація зворотного зв'язку (через другий раунд опитувань);
- метод «експертних панелей»;
- розробка сценаріїв майбутнього розвитку;
- SWOT-аналіз;
- майстерні майбутнього.

Інноваційною формою реформування та вдосконалення системи управління людськими ресурсами має стати державна інженерія. Державна інженерія пов'язана з реінжинірингом, який частіше використовується в приватному секторі, а не взагалі в державному секторі. Від реінжинірингу як методу корпоративної реорганізації до радикальної реструктуризації бізнес-процесів управлінська думка перейшла до концепції «бізнес-інженерії», тобто архітектурного будівництва, створення компанії на основі інженерної науки через проектування та управління бізнес-процесами. Тому реінжиніринг як техніка реконструкції бізнес-процесів став невід'ємною частиною бізнес-інженерії. На нашу думку, було б доцільно ввести в практику державного управління термін «державна інженерія», під яким розуміють архітектурне будівництво, створення державних органів (установ, організацій) на основі інженерних наук шляхом проектування та управління державними процесами.

Метою державної інженерії є не перебудова структур державного управління, а підвищення ефективності цих органів влади, суттєве покращення їхньої діяльності. На основі практики реінжинірингу в державному секторі можуть бути сформовані принципи суспільної інженерії:

1. Звільнитися від стереотипів і поглянути на систему державного управління очима дизайнера та архітектора. Однією з ключових концепцій, що складає основу суспільної інженерії, є процеси, а в даному випадку – процеси управління. Тільки їх оптимізація та вдосконалення дають змогу відкривати та використовувати нові можливості, резерви та ресурси для розвитку та

підвищення ефективності управління.

2. Перехід від управлінських управлінських функцій до управління адміністративними процесами та цілями. Для виконання такого масштабного завдання потрібне використання інноваційних підходів та сучасних методів і технологій управління.

3. Підтримуйте поточний «дизайн» адміністративних процесів, постійно вдосконалюйте їх та адаптуйте до мінливих рамок. Громадська інженерія дає можливість не тільки керувати, а й відтворювати, якісно моделювати та модифікувати виробничі процеси, інтегруючи їх в єдину інтегровану та ефективну систему.

4. Проводити постійний моніторинг та аналіз управлінських процесів та шукати та розробляти їх оптимальну модель. Модель процесу управління (фактична чи бажана) завдяки наочності свого опису дозволяє проаналізувати, наскільки ефективно він сприяє досягненню певних цілей і результатів. Оперативними інструментами аналізу процесів у системі державного управління можуть бути матеріально-технічне забезпечення адміністративного процесу, його тривалість і вартість (включаючи його поділ на окремі фази), а також інші фактори, від яких залежить або може залежати ефективність його реалізації.

5. Чітко і послідовно зосередитися на змісті терміна «процес». Процес – це послідовність функцій (робіт, операцій), спрямованих на досягнення результату, що має цінність і корисність для його споживача. Слід зазначити, що державна інженерія тісно пов'язана зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища організації (системна криза, низька адаптивність до змін, глобальна криза, трансформація систем управління).

Тому з метою підвищення організаційної ефективності в державному секторі постійно розробляються інноваційні методи управління. Для наближення реального рівня людських ресурсів до потреб (довідково), за рахунок впровадження адміністративної реформи в державному управлінні, запозичені технології підвищення кадрового потенціалу або можливості скорочення чисельності працівників з приватного сектору.

Державна інженерія є першим етапом реформування та вдосконалення системи управління персоналом державної служби. За допомогою державної інженерії можна кардинально перебудовувати систему державного управління. При створенні інноваційних моделей управління людськими ресурсами на державній службі слід орієнтуватися на актуальні глобальні виклики, тенденції розвитку національного та світового суспільства.

Тому сучасні інноваційні технології управління людськими ресурсами у органах виконавчої влади відіграють дуже важливу роль, але реалізація всіх можливостей, закладених у нових методах управління, залежить від конкретних працівників та їх знань, компетентності, дисциплінованості, мотивації, кваліфікації, здатності вирішувати проблеми, а також навчатися. Успішне впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами в органах управління має супроводжуватися системою оцінки та розвитку працівників відповідно до мети.

3.2. Використання зарубіжного досвіду управління персоналом у органах виконавчої влади

Вітчизняна практика кадрів та управління персоналом суттєво відрізняється від зарубіжної, хоча в Україні досить гостро стоїть питання кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та їх професіоналізму. Сьогодні в розвинених демократіях існують три основні моделі державної служби: кар'єрна, робоча та змішана, що поєднують елементи моделей кар'єри та роботи. Кожна з них, безумовно, впливає на стиль управління людськими ресурсами на державній службі, зокрема, на практику підбору персоналу, пристосування, переміщення по службі, присвоєння категорій, звань, розвитку кар'єри, оплати праці та заохочення, мотиваційно-оціночної діяльності, причини звільнення з державної служби та ін. Характеристика управління персоналом державних служб за кордоном наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Особливості управління персоналом публічних служб у зарубіжних країнах

Країна	Особливі риси
Франція	Принцип участі державних службовців у самоврядуванні та визначенні умов праці, відображений у формуванні дорадчих органів: Вищої ради державної служби, об'єднаних адміністративних комітетів, об'єднаних технічних комітетів та комітетів з охорони праці. Державну службу формально очолює прем'єр-міністр, який зазвичай делегує свої повноваження члену уряду.
Польща	Обов'язки керівних органів державної служби: організація спільного набору всіх міністерств, безпосереднє керівництво корпораціями міністерських службовців, розробка посадових інструкцій, узгодження статусу різних трудових корпорацій, співпраця з профспілками, підготовка заходи щодо органів з оплати праці державних службовців.
Чехія	Закон регулює правовідносини працівників, які здійснюють державне управління в державних установах, що таке служба Чеської Республіки для населення, організаційні аспекти державної служби, підготовка осіб до державної служби, трудові відносини державних службовців. діяльність в органах управління, питання оплати праці цих осіб, порядок вирішення службових питань, питання оплати праці інших працівників органів управління, а також організаційні аспекти, пов'язані з працевлаштуванням цих працівників.
Латвія	Загальне керівництво державною службою здійснює Адміністрація державної служби, відповідальна за розробку загальних принципів управління персоналом установ державного управління та сприяння їх реалізації, забезпечення єдиної системи планування кар'єри державних службовців, аналіз потреб у навчанні державних службовців. Організація конкурсів на державну службу та розслідування скарг на ці конкурси.
Німеччина	Існує складна багаторівнева система набору на державну службу з випускників найкращих коледжів. Особливістю німецької державної служби є те, що термін державний службовець є багатозначним і фактично включає три групи людей: державні службовці, державні службовці та службовці. Державні службовці (вищі та найвищі посади) призначаються довічно, а з працівниками та службовцями укладається трудовий договір, що розривається.
США	Створено Бюро кадрів, Раду з питань захисту заслуг та Службу вищого керівництва. Особливістю державної служби в США є те, що вона поділяється на конкурентну та ексклюзивну. У системі державної служби чітко прописаний порядок кар'єрного зростання. Кожна державна установа має свій план представництва.

Аналіз досліджень проблем формування системи управління людськими ресурсами державної служби дає змогу встановити, що на світовій арені не існує єдиної універсальної системи організації установ, що відповідають за державну службу. Кожна країна різна, тому й структура державної служби теж різна. Далі ми детально аналізуємо роботу державної служби в Польщі, Латвії, Німеччині, Франції та Іспанії.

Організація управління людськими ресурсами державної служби в Польщі має свою специфіку. До їх обов'язків входить:

- встановлення стандартів управління людськими ресурсами на державній службі та встановлення основних принципів дотримання законодавства про державну службу;
- створення та впровадження єдиної стратегії управління людськими ресурсами на державній службі;
- забезпечення співпраці з питань державної служби на міжнародному рівні;
- створення умов для поширення інформації про вакансії;
- поширення інформації про діяльність державної служби;
- планування, організація та контроль процесу підготовки та перепідготовки кадрів державної служби;
- управління процесом управління людськими ресурсами державної служби;
- забезпечення дотримання законодавства про державну службу тощо.

Враховуючи структуру системи управління людськими ресурсами латвійської державної служби, функціонування системи спрямоване лише на управління людськими ресурсами, зайнятими в державному секторі. Адаптації цієї системи до сучасних умов не приділялося багато уваги.

У Німеччині завдання управління персоналом на державній службі стосуються таких тем: основи державної служби; національне законодавство; митно-правова безпека; питання керівництва, модернізації та організації державних адміністрацій та управлінь; скорочення бюрократії; дерегуляція; зменшення корупції; питання міжнародного співробітництва. Державні службовці німеччини мають один із трьох правових статусів, які відрізняються за рівнем правового захисту та обсягом своїх функціональних обов'язків. Підготовча служба характеризується найнижчою правовою захищеністю, працівник може бути звільнений за дисциплінарний проступок. Посаду не обіймає, а отримує теоретичну та практичну підготовку. Випробувальний термін

починається з моменту прийняття на роботу і триває від одного року для працівників нижчого рівня до трьох років для керівного складу. Довічне відрядження надається працівникам, яким на момент направлення виповнилося 27 років і які успішно пройшли випробувальний термін.

Управління кадрами державної служби в такій країні, як Іспанія, організовано як закрита система, головною особливістю якої є набір кадрів до органів державної виконавчої влади на власну базову посаду, в рамках якої можливе кар'єрне зростання та пропорційне підвищення заробітної плати. Цей тип системи управління є дуже ієрархічним, він базується на системі професійної доступності в межах офіційного органу за рівнем освіти.

Основними положеннями системи управління людськими ресурсами іспанської державної служби є: а) значні зміни безпосередньо в людських ресурсах; б) зміни умов праці та оплати праці; в) запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що в свою чергу дає можливість відбору працівника на конкретну посаду державної служби тощо.

Французька державна служба, зокрема, є чітко регламентованою системою управління, яка за своєю суттю є ієрархічною та лояльною до держави. Однак ці якості не роблять чиновників звичайними непосвяченими виконавцями, які є лише механізмом державного управління. Експерти вважають, що концепція розвитку кар'єри державного службовця у Франції базується на підвищенні обізнаності з кількох компонентів. У Франції правовий статус найманого працівника більшою мірою враховує особливості його роботодавця, тобто держави, і тому підпорядковується адміністративному, а не трудовому праву. Це стосується законодавства про державну службу, яке характеризується нерівністю сторін, особливим порядком вирішення трудових спорів і додатковими обмеженнями для працівника з гідною оплатою, у тому числі матеріальною та моральною. Другий аспект полягає в тому, що державна служба Франції розрахована на безперервність, тобто після того, як людина вступила на державну службу, вона зазвичай залишається в системі протягом усього свого трудового життя і поступово розвивається.

У французькій системі державної служби є два типи кар'єрного розвитку: по-перше, після закінчення навчання – воно відбувається автоматично в межах даного рангу і тісно пов'язане з роками служби. При цьому високі оцінки можуть прискорити кар'єрне зростання, а низькі не можуть цьому перешкодити, враховуючи максимальний стаж роботи на певному класі посад; по-друге за званням – підвищення залежить від заслуг абітурієнтів та успішного проходження всеукраїнських та відкритих конкурсів. Багато інших держав-членів ЄС мають таку ж систему управління державною службою, що й Франція.

Історичний досвід та досвід інших країн вчить, що на критичних етапах розвитку суспільства в керівництві державою, її органами всіх рівнів, професіоналізмом вищих щаблів влади, наявністю великих, вольових організаторів, значущими вольовими організаторами, особливими властивостями. цілеспрямовані виконавці складних завдань.

Для того, щоб мати можливість успішно впроваджувати реформи в Україні, управління людськими ресурсами на державній службі має передусім переслідувати такі цілі:

- формування високого професіоналізму та культури управлінських процесів, досягнення кадрового забезпечення всіх напрямків роботи кваліфікованими, активними працівниками;
- найбільш ефективне використання інтелектуальних і людських ресурсів державного управління, їх збереження та примноження;
- створення сприятливих умов і гарантій для прояву здібностей кожного працівника, реалізації позитивних інтересів та особистих планів, максимального стимулювання його професійного розвитку та просування, підвищення ефективності трудової діяльності.

Виходячи з цих цілей, у центрі уваги управління персоналом і процесів HR загалом має бути:

- розробка науково обґрунтованих кількісних та якісних параметрів державних службовців;
- підвищення професіоналізму працівників;

- забезпечення їх професійного (кваліфікаційного та посадового) розвитку;
- максимально ефективно використовувати свої навички;
- планування та проведення кар'єри, створення резерву кадрів в державних органах для заміщення посадових посад;
- сприяння якості та результатам роботи;
- соціально-економічний та правовий захист.

Дуже актуальним є питання створення та вдосконалення ефективної системи контролю як однієї з важливих функцій управління людськими ресурсами державної служби. Для наближення системи державної служби в Україні до європейської моделі, перш за все, необхідно створити механізми поділу політичної влади та управління, зокрема формування єдиного корпусу державних службовців та чіткого вирішення питання політичної громадянської влади. слуги. Необхідно чітко визначити коло посад, на які мають право призначати та звільняти політичні посади. У разі зміни уряду депутати можуть бути продовжені на ті самі посади. Діапазон цих позицій має бути мінімальним. Не можна допускати практику присвоєння рангів і категорій державних службовців на політичні посади.

Тому, аналізуючи практику управління персоналом на державній службі, яка притаманна сучасному рівню розвитку управлінської практики за кордоном, слід мати на увазі, що пряме копіювання не допускається. До зарубіжного досвіду слід ставитися уважно й обережно, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, національні традиції та психологію рідного персоналу. Інакше досвід за кордоном може принести не користь, а шкоду.

Управління людськими ресурсами є не самоціллю, а засобом удосконалення організації та функціонування органів державної влади. Результатом ефективного управління людськими ресурсами має бути висока організованість, чітке визначення функцій, встановлення ієрархій посад, подолання паралелізму в роботі, зміцнення управлінської дисципліни, регулювання службових відносин.

Висновки до розділу 3

Ефективне державне управління є одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції. Метою Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року є вдосконалення системи державного управління та, відповідно, підвищення конкурентоспроможності країни. Реалізація цієї стратегії має призвести до більш ефективної та підзвітної системи державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги. Враховуючи європейський рейтинг та європейську перспективу України, ця стратегія розроблена відповідно до європейських стандартів належного врядування з питань трансформації системи органів державного управління. З урахуванням принципів державного управління стратегія визначає напрями реформування, зокрема модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами.

Сучасні інноваційні технології управління людськими ресурсами відіграють важливу роль у органах виконавчої влади, але реалізація всіх можливостей нових методів управління залежить від конкретних співробітників та їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, вирішення проблем та сприйняття навчання. Успішне впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами в органах управління має супроводжуватися системою оцінки та розвитку працівників відповідно до мети.

Безсумнівним є те, що пряма імітація іноземної практики управління персоналом у державному секторі не повинна бути дозволена. До зарубіжного досвіду слід ставитися уважно й обережно, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, національні традиції та психологію вітчизняного персоналу.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Аналізуючи різні погляди вчених, можна зробити висновок, що зміст концепції управління людськими ресурсами включає весь комплекс організаційних заходів, спрямованих на оптимальну кількісну та якісну підготовку персоналу та повне використання їх навичок в організації (рекрутингова політика, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, керівництво командою, навчання та перепідготовка працівників, управління конфліктами тощо).

2. Основою системи управління людськими ресурсами є зростання ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння формувати та спрямовувати їх відповідно до завдань організації. Добре розроблена система управління людськими ресурсами значно підвищить продуктивність співробітників і ефективність організації.

3. Здійснення економічних і соціальних перетворень в Україні, досягнення економічного зростання, просування до європейської інтеграції можливе лише за умови створення ефективної системи роботи з кадрами, яка відповідає б стандартам демократичної конституційної держави, соціально орієнтованої ринкова економіка. З цією метою в Україні реалізується масштабна стратегія розвитку, невід'ємною частиною якої є управління людськими ресурсами на державній службі.

4. У рамках реформування державної служби для сучасних служб управління персоналом важливо постійно підвищувати професійну компетентність працівників з метою оволодіння сучасними інструментами та методами управління персоналом.

5. Зрозуміло, що сьогодні мережа органів у сфері охорони здоров'я покращує розподіл повноважень та завдань між територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування.

6. Управління персоналом в МОЗ України здійснюється відповідно до чинного законодавства та спрямоване на постійне підвищення професійної компетентності посадових осіб. Одним із пріоритетних завдань модернізації управління персоналом у сфері охорони здоров'я в Україні в рамках євроінтеграції є підвищення професійного рівня кадрів; удосконалення конкурсного відбору та складання іспитів для залучення компетентних державних службовців; удосконалення процесуальних концепцій державної служби (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, їх щорічне оцінювання); удосконалення системи мотивації державних службовців тощо.

7. Сучасні інноваційні технології управління людськими ресурсами в органах виконавчої влади відіграють важливу роль, але реалізація всіх можливостей нових методів управління залежить від конкретних працівників та їх знань, компетентності, дисциплінованості, мотивації, кваліфікації, здатності вирішувати проблеми, а також навчатися. Успішне впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами в органах управління має супроводжуватися системою оцінки та розвитку працівників відповідно до мети.

8. Зрозуміло, що пряме копіювання іноземної практики управління персоналом не повинно допускатися в державному секторі. До зарубіжного досвіду слід ставитися уважно й обережно, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, національні традиції та психологію вітчизняного персоналу.