

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Факультет менеджменту
Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки Ющенко Аліни Володимирівни

академічної групи 281-20-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Технології управління персоналом в органах публічної влади та їх роль у підвищенні ефективності публічного управління»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
прикладної економіки,
підприємництва
та публічного управління

_____ О.Г. Вагонова

_____ 2024 р

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеню бакалавра

Студентки Ющенко А.В. академічної групи 281-20-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньою програмою Публічне управління та адміністрування

на тему *Технології управління персоналом в органах публічної влади та їх роль у підвищенні ефективності публічного управління*, затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 474-с від 27.05.2024р.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Сутність і визначення понять за темою дослідження Технології управління персоналом: види та сфери застосування Основні напрями застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади	27.05.24- 07.06.24
Аналітичний	Стан кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні Аналіз використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади Оцінка впливу сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління	08.06.24- 20.06.24
Прикладний	Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби та рекомендації щодо його адаптації в Україні Розробка цифрової моделі управління персоналом в органах публічної служби в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення	21.06.24 - 02.07.24

Завдання видано _____ В.В.Лола

Дата видачі _____

Дата подання до екзаменаційної комісії _____

Прийнято до виконання _____ А.В.Ющенко

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Технології управління персоналом в органах публічної влади та їх роль у підвищенні ефективності публічного управління».

Бакалаврська робота 50 сторінок, 13 рисунків, 4 таблиці, 25 інформаційних джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ІННОВАЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА СЛУЖБА, ПЕРСОНАЛ

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом в органах публічної влади.

Предметом дослідження є технології управління персоналом в органах публічної влади та їх роль у підвищенні ефективності публічного управління.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування рекомендації щодо застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади у контексті підвищення ефективності публічного управління.

Методи дослідження – системний метод; методи порівняльного аналізу, анкетування; графічний.

Отримані результати. У першому розділі визначено теоретичні аспекти дослідження сучасних технологій управління персоналом в публічному управлінні.

У другому розділі проаналізовано вплив сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління.

У третьому розділі обґрунтовано перспективи використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади.

Сфера практичного застосування результатів роботи – управління персоналом в органах публічної влади.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	8
1.1.Сутність та визначення понять за темою дослідження.....	8
1.2.Технології управління персоналом: види та сфери застосування	12
1.3.Основні напрями застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	20
2.1. Стан кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні	20
2.2. Аналіз використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади	26
2.3. Оцінка впливу сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління	29
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	35
3.1. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади та рекомендації щодо його адаптації в Україні	35
3.2. Розробка цифрової моделі управління персоналом в органах публічної влади в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення.....	40
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному суспільстві управління персоналом та кадрова політика є наслідком процесу поділу праці, що об'єктивно розвивається, і професіоналізації людської діяльності. Автоматизація, звільняючи від рутинної праці, не тільки вносить певні зміни до процесів діяльності фахівців у сфері управління персоналом, а також сприяє зростання їхнього інтелектуально-творчого потенціалу, а також забезпечує розвиток соціального управління. Питанням застосування автоматизованих систем у сферу управління людськими ресурсами приділяється підвищене увага. Проте практика свідчить, що ефективність впровадження даних систем залежить не тільки від технічних, але і економічних рішень. Застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом дозволяє прискорити процес відбору, навчання та оцінки працівників, оптимізувати робочі процеси та механізми управління кадровими ресурсами, а також підвищити ефективність використання бюджетних коштів. Крім того, інформаційні технології допомагають скоротити час на виконання адміністративних завдань, що, у свою чергу, дозволяє управлінцям приділяти більше часу на стратегічне планування.

У системі органів публічної влади автоматизація управління персоналом є вкрай важливим фактором, оскільки вона не лише полегшує життя управлінцям, а й гарантує збереження та захист даних про співробітників, а також забезпечує реалізацію державних функцій відповідно до закону. У зв'язку з цим розкриття сутнісних та змістовних сторін використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної служби є досить актуальним.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування рекомендації щодо застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади у контексті підвищення ефективності публічного управління.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

1. Розглянути сутність та дати визначення понять за темою дослідження;
2. Дослідити види та сфери застосування технологій управління персоналом;
3. Визначити основні напрями застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади;
4. Дати характеристику стану кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні,
5. Здійснити аналіз використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади на прикладі Дніпропетровської обласної державної адміністрації;
6. Дати оцінку впливу сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління;
7. Вивчити зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади та розробити рекомендації щодо його застосування в Україні;
8. Розробити та обґрунтувати цифрову модель управління персоналом в органах публічної влади в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом в органах публічної влади.

Предметом дослідження є технології управління персоналом в органах публічної влади та їх роль у підвищенні ефективності публічного управління.

Методи дослідження: У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод (для дослідження проблем управління персоналом); методи порівняльного аналізу, анкетування; графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Інформаційну базу дослідження склали наукові посібники, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, інтернет матеріали, статті, звітність підприємства тощо.

Практичне значення результатів роботи: рекомендації надані в роботі можуть бути використані в практичній діяльності Дніпропетровської обласної державної адміністрації та інших органів публічної влади.

Сфера використання результатів роботи: органи публічної влади.

Апробація результатів роботи здійснена на 79-ій студентській науково-технічній конференції «Тиждень студентської науки 2024», де було опубліковано тези доповіді за темою «Вплив сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління» [1].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку інформаційних джерел (25), містить 4 таблиці та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та визначення понять за темою дослідження

Управління персоналом (менеджмент персоналу) – «систематично організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу». Персонал (від лат. *personalis* - особистий) – це особистий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності та мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації у трудовому процесі [2]. Сьогодні популярним стає поняття «кадрового менеджменту» – «комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників, забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної праці для досягнення цілей організації». HR-менеджмент (Human Resource Management) – управління людськими ресурсами (персоналом організації) [4]. Сучасний HR-менеджмент направлений на впровадження інноваційних технологій.

Відповідно до визначення, що передбачене Законом України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р., «інновації» – «це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [5]. На сторінках наукових джерел обґрунтовувалась переваги та доцільність використання різних інноваційних технологій управління персоналом на державній службі.

Зокрема, Г.М.Авербух серед інноваційних технологій «вважає доречним та корисним запровадження на державній службі кадрового консалтингу, що буде передбачати делегування службами управління

персоналом державних органів консалтинговим HR-компаніям деяких повноважень, серед яких: рекрутинг, аутсорсинг, коучинг, оцінювання державних службовців за допомогою асесмент-центру» [2].

За твердженням Н. Волкова, «все більш популярними та застосованими в практиці органів державної влади стають наступні сучасні технології управління персоналом на державній службі: управління талантами і лідерством, управління знаннями, менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), кар'єрний портал, соціальна карта співробітника, новітні методи підбору персоналу (аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг, методика LAB-profile, метод використання гнучкого графіка роботи персоналу) тощо» [25].

Більшість цих технологій були розроблені, апробовані та ефективно застосовуються приватними іноземними компаніями та вітчизняними підприємствами і найчастіше саме досвід приватних компаній стає джерелом для пошуку інноваційних технологій управління персоналом, що можуть бути запроваджені у сфері державної служби.

Зокрема, Г. О. Панченко зазначає, що «управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні необхідно розглядати як цілісну систему (яка містить в собі такі основні складові, як: суб'єкти, об'єкти, принципи, функції тощо), і як складний і багатогранний процес, неможливий без впровадження та використання різноманітних HR-технологій, що активно впливають на ефективність та результативність управлінської діяльності державних службовців в органах виконавчої влади» [19, с. 125]. Відповідно до загальнонаукових позицій під «персонал-технологією», розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою як найповнішого й ефективного використання обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства [8].

Н. П. Матюхіною було надано наступне визначення технології управління персоналом – «це сукупність прийомів, засобів, форм та методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» [8, с. 90].

Варто зауважити, що кадрові технології – це складний комплекс засобів і методів впливу на персонал організації з метою досягнення необхідного керівництву результату. Одночасно це і засоби управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують реалізацію функцій та завдань організації. У свою чергу, обґрунтування та апробація на практиці кадрових технологій з позиції ефективного, комплексного використання може дати максимальний ефект, виступатиме інструментарієм побудови раціональної системи відбору та оцінки кадрів.

Під кадровими технологіями в публічній службі ми будемо розуміти систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації.

В даний час існують такі технології, що дозволяють вирішити проблеми організацій:

1. Аутсорсинг (від англ. «outsourcing») - «дослівно перекладається як «використання чужих ресурсів». Іншими словами, аутсорсинг – це передача організацією на договірній основі будь-яких непрофільних функцій

сторонньому виконавцю (організації або фізичній особі), який є фахівцем у даній галузі та має відповідний досвід, знання, технічні засоби» [8].

2. Аутстафінг (англ. out – «поза» + англ. staff – «штат») - «виведення співробітника за штат організації-замовника та оформлення його в штат організації-підрядника, при цьому він продовжує працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця стосовно нього виконує вже організація-підрядник» [9].

3. Лізинг персоналу (надання тимчасового персоналу) – «це надання згідно з вимогами замовника необхідних фахівців для виконання різних проектів. Лізинг персоналу є одним із видів аутстафінгу, де виводять персонал за штат з метою здійснення будь-якого проекту» [20].

4. Краудстафінг – «технологія в галузі управління персоналом, в рамках якої організація наймає на роботу лояльних брендів клієнтів, часто пропонуючи за їх трудові послуги статус «особливого споживача», що має можливість тестувати нові продукти брендів, брати участь у дослідженнях, у тому числі таких, як «таємничий покупець»» [20]. Також існують такі технології, як краудсорсинг та краудфандинг. З одного боку, дані сучасні технології не мають прямого відношення до управління персоналом, оскільки:

5. Краудфандинг – «це фінансова технологія, у межах якої фінансування проекту (як комерційної, і некомерційної спрямованості) повністю чи частково здійснюється з допомогою залучення коштів із «натовпу»»[20]. Ця технологія може застосовуватися в різних ситуаціях, наприклад, допомога постраждалим від стихійних лих, підтримка з боку вболівальників, підтримка політичних кампаній тощо.

6. Краудсорсинг – «це передача окремих виробничих функцій невизначеному колу осіб, виходячи з публічної оферти, яка не передбачає укладення договору, при цьому використовується колективний інтелект і взаємодія великої кількості людей».

Під інтегрованою системою управління (ICM) розуміється адаптована до міжнародних стандартів система управління, діяльність якої передбачає відповідність одному чи декільком міжнародним стандартам. Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS) – «це сучасна система обліку та управління персоналом [8]. Вона формується (створюється) та використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників державних органів, а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з питань управління персоналом» [8].

1.2. Технології управління персоналом: види та сфери застосування

Управління персоналом (HR) - це набір практик і процесів, спрямованих на максимізацію продуктивності та ефективності співробітників в організації. Від підбору та найму персоналу, навчання та розвитку, оцінки продуктивності, контролю відвідуваності та пунктуальності, контролю віддаленої роботи та інших функцій залежить функціонування підприємства [19].

Управління персоналом є важливою функцією будь-якої компанії. Ось деякі з основних функцій управління персоналом у компаніях:

Набір, відбір та найм: Управління персоналом відповідає за визначення потреб у персоналі, розробку та виконання ефективних процесів набору та відбору для заповнення вакансій. Це включає розробку та розміщення пропозицій про роботу, розгляд резюме, проведення співбесід та відбір найбільш підходящих кандидатів на роботу.

Навчання та розвиток співробітників. Управління персоналом має визначати потреби співробітників у навчанні та розробляти плани навчання та розвитку, щоб гарантувати, що співробітники мають необхідні навички для виконання своїх функцій.

Оцінка ефективності: Управління персоналом має створити ефективні системи оцінки ефективності, щоб гарантувати, що співробітники відповідають цілям та завданням компанії, забезпечуючи зворотний зв'язок для покращення їхньої роботи. Він відповідає за розробку та проведення процесу оцінки, встановлюючи чіткі та об'єктивні критерії виміру. На основі цих оцінок можуть бути прийняті рішення щодо просування по службі, навчання та розвитку працівників.

Управління компенсаціями та пільгами. Управління персоналом відповідає за розробку та управління програмами компенсацій та пільг, щоб забезпечити справедливу винагороду співробітників, а також за залучення та утримання талановитих фахівців [19].

Управління трудовими відносинами: Управління персоналом відповідає за підтримання добрих відносин із співробітниками та представниками профспілок, а також за справедливе та ефективне вирішення трудових спорів.

Управління кліматом на робочому місці. Управління людськими ресурсами відповідає за створення позитивного та продуктивного робочого середовища, а також за забезпечення залученості та мотивації співробітників.

Управління охороною праці та безпекою: Управління людськими ресурсами відповідає за забезпечення роботи працівників у безпечному та здоровому середовищі та дотримання трудового законодавства та правил, що стосуються охорони праці та техніки безпеки.

Управління записами співробітників: Запис про співробітників — це запис, який містить важливу інформацію про кожного співробітника. Основна функція HR щодо записів співробітників – керувати ними, забезпечуючи точність, актуальність та конфіденційність інформації. Крім того, HR використовує ці записи для проведення оцінки ефективності, відстеження просування по службі, заробітної плати та пільг.

Контроль відвідуваності та пунктуальності: HR несе відповідальність за ведення точного та надійного обліку часу, який працівники проводять на роботі. Сюди входить контроль відвідуваності та пунктуальності, який може здійснюватись з використанням електронних або ручних систем реєстрації. HRM використовує ці записи для відстеження прогулів та запізнь та вжиття дисциплінарних заходів у разі потреби.

Це лише деякі з основних функцій управління людськими ресурсами у компаніях. Ці функції можуть відрізнятися залежно від обсягу та галузі підприємства.

Технології грають перетворюючу роль підвищення ефективності і результативності управління людськими ресурсами (HRM). Ось як технології можуть допомогти HRM:

Набір персоналу та відстеження кандидатів: програмне забезпечення HRM та системи відстеження кандидатів (ATS) оптимізують процес набору персоналу, автоматизуючи оголошення про вакансії, перевірку резюме, планування співбесід та спілкування з кандидатами [13].

Управління продуктивністю: технологія HRM полегшує постійну оцінку продуктивності, постановку цілей та збирання зворотного зв'язку. Він дозволяє відстежувати прогрес співробітників та надає дані для прийняття рішень.

Управління навчанням. Системи управління навчанням (LMS) дозволяють HRM реалізовувати та відстежувати програми навчання та розвитку співробітників, гарантуючи, що співробітники набудуть необхідних навичок.

Облік відвідуваності та робочого часу. Програмне забезпечення обліку робочого часу спрощує облік робочого дня співробітників, керує запитами на відпустки та генерує точні дані про заробітну плату.

Самообслуговування працівників. Портали для співробітників та можливості самообслуговування дозволяють співробітникам отримувати доступ до інформації, оновлювати особисті дані, вимагати відпустку та

переглядати відгуки про продуктивність, скорочуючи адміністративні завдання відділу кадрів.

Аналітика та аналіз даних. Інструменти HR-аналітики допомагають фахівцям з управління персоналом отримати уявлення про тенденції у сфері робочої сили, визначити області для покращення та прийняти рішення на основі даних.

Опитування залучення співробітників. Технологія HRM може керувати та аналізувати опитування залучення співробітників, щоб вимірювати задоволеність, виявляти проблеми та розробляти стратегії щодо покращення культури на робочому місці.

Дотримання вимог та ведення обліку: системи HRM допомагають підтримувати дотримання трудового законодавства шляхом автоматизації ведення обліку, податкової звітності та заходів безпеки даних.

Управління заробітною платою та пільгами. Програмне забезпечення для управління заробітною платою та пільгами розраховує та керує компенсаціями, відрахуваннями та пільгами співробітників, скорочуючи кількість помилок та забезпечуючи дотримання вимог.

Впровадження технологій у HRM підвищує продуктивність, точність та загальний досвід співробітників. Це дозволяє фахівцям з персоналу зосередитись на стратегічних ініціативах, автоматизуючи при цьому рутинні адміністративні завдання.

У свою чергу, технології проходження державної служби пропонується поділяти на [24]:

1) традиційні кадрові технології: тестування, співбесіда, конкурс, ротація, стажування, щорічна оцінка, іспит, наставництво та ін.;

2) інноваційні технології, запровадження яких є доцільним на державній службі [15]

На основі структурно-функціонального підходу ми пропонуємо кадрові технології в публічній службі розділити на 3 групи: «технології, що забезпечують отримання персональної інформації про працівників;

технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору; технології, що забезпечують можливості персоналу (підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток)».

Вдосконалення кадрової роботи, що пов'язано зі зміною ролі кадрових служб (перехід від відділів кадрів до служб управління персоналом – HR-менеджер), впровадженням у діяльність кадрових служб державних органів та організацій сучасних методів управління персоналом (Assessment center, KPI, HR-аналітика), зміною підходів до мотивації державних службовців.

Безумовно, що зміна організаційної культури органу влади, пов'язана з поширенням гнучкого управління (Agile-підхід), що є інтеграційним процесом реалізації заходів з постійним використанням механізмів зворотного зв'язку та підстроюванням під неї дій учасників проекту. Крім того, трансформація системи державного управління вимагає не тільки нових технологій, а й іншої організаційної культури, розвитку проектного та процесного управління, а також культури взаємодії з суб'єктами за допомогою використання інтернет-мереж.

Цифрова трансформація підвищує вимоги до рівня технологічної інфраструктури в органах державного управління, необхідного для сталої підтримки інформаційних систем. За цих умов державний службовець має вчитися працювати, постійно підлаштовуватися під зміни, і навіть сприяти розвитку інформаційних систем на робочому місці.

1.3. Основні напрями застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади

Дослідники як актуальні напрями моніторингу в галузі кадрової політики в державних органах, які будуть затребувані найближчими роками, виділяли такі: мотивація професійного розвитку державних службовців та

оцінка його компонентів; оцінка кадрового потенціалу державних органів та проблем його розвитку; оцінка ефективності державної кадрової політики у системі державної цивільної служби; оцінка ефективності заходів, методів, технологій реалізації кадрової політики та управління персоналом у державних органах; оцінка ефективності державних програм в галузі кадрової політики: резерв управлінських кадрів, ротація та ін; оцінка стану проблем негативних проявів на державній цивільній службі: бюрократизм, хабарництво, корупція та ін. та ефективності заходів щодо протидії їм [13].

Україна як кандидат на вступ до ЄС має впроваджувати європейські стандарти публічного управління. До набуття статусу повноправного члена ЄС в Україні має запрацювати публічна служба європейського рівня. Йдеться, зокрема, про підвищення кваліфікації публічних службовців. Публічна служба має стати цифровою, професійною, конкурентною сферою.

Сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції включають в себе ряд ключових аспектів, які впливають на розвиток системи управління персоналом в органах публічної влади, а саме [24]:

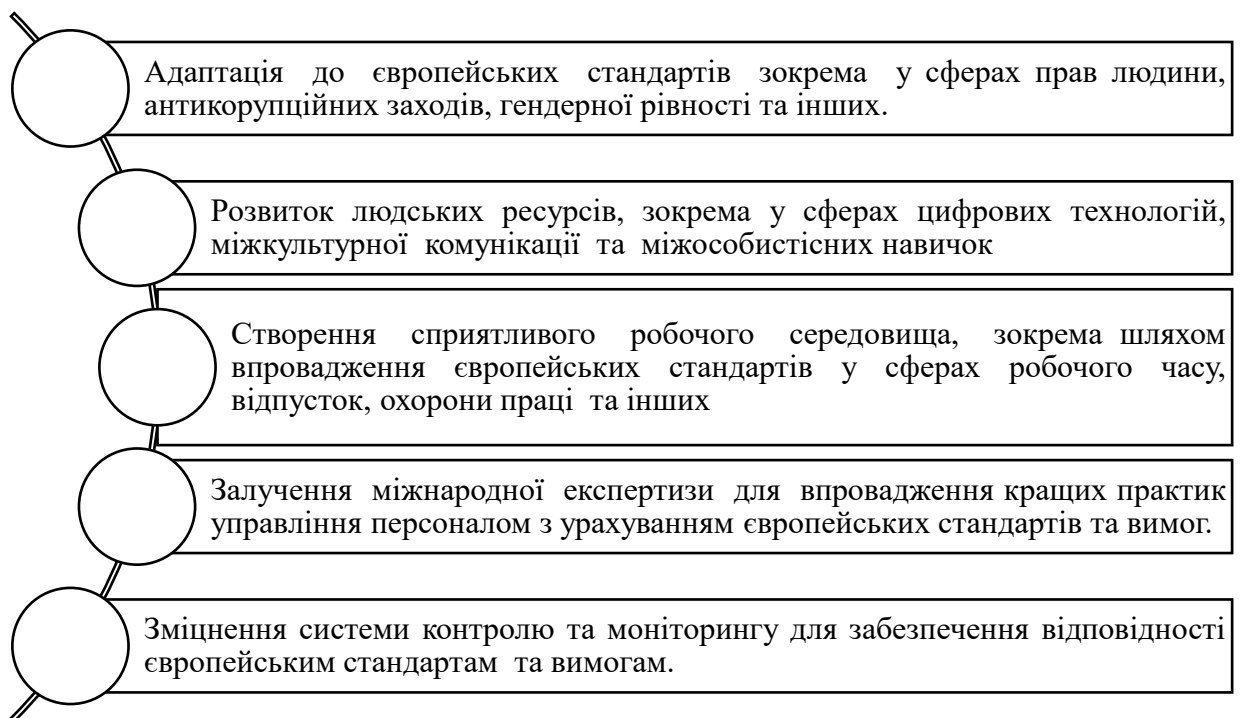


Рис.1.1. Сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції [24]

Ці аспекти відображають сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції, які впливають на розвиток системи управління персоналом в органах публічної влади. інструменти для впровадження сучасних технологій управління персоналом і найбільш часто використовуються в бізнесі: «управління талантами і лідерством; управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), кар'єрний портал, віртуальна школа, соціальна карта співробітника); методи добору персоналу: аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг); реінжиніринг; бенчмаркінг; методика LAB-profile, Executive Search – метод добору кращого фахівця на ринку праці; методика оцінювання лояльності персоналу Mystery Shoppers («Таємні покупці»); безконтактний аналіз психоемоційного стану – система Vibralmage; метод використання гнучкого графіка роботи персоналу» [19].

Один з найбільш бурхливих напрямків у вдосконаленні технологій управління персоналом в органах влади пов'язаний з використанням інформаційних систем. Автоматизовані інформаційні технології управління персоналом - це сукупність методів та програмно-технічних коштів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечує збирання, обробку, зберігання та транспортування інформації з кадрів з метою зниження трудомісткості процесів використання інформаційного ресурсу, а також підвищення їх ефективності, надійності та оперативності [10].

Автоматизовані інформаційні технології на етапі їх розвитку дозволяють вирішувати досить широкий комплекс завдань у кадровому менеджменті, зокрема: управління організаційною структурою та штатним розкладом (ведення повної централізованої структури організації з урахуванням усіх можливих рівнів; розрахунок заробітної плати; кадровий облік (ведення особових справ співробітників, облік руху персоналу, підготовка на основі даних системи необхідних паперових документів); облік робочого часу (ведення графіків співробітників, централізоване та

автоматичне формування табелів); планування витрат за персонал; планування кар'єри та відстеження просування персоналу за структурою; робота з кадровим резервом; підбір персоналу на вакансії; навчання персоналу; системи атестацій.

Діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби України також передбачає трансформацію управління персоналом державної служби у HR державної служби з використанням Digital-технологій. Така трансформація має здійснюватися з врахуванням глобалізаційних змін, що відбуваються у трьох напрямках:



Рис.1.2. Напрями цифровізації управління персоналом державної служби [25]

З урахуванням зазначеного, діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби України для трансформації процесу управління персоналом може передбачати: автоматизацію HR процесів, застосування інтегрованих мобільних додатків, HR-аналітики та Big Data, VR-технологій та штучного інтелекту тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Стан кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні

Дніпропетровська обласна державна адміністрація (в умовах воєнного стану - Дніпропетровська обласна військова адміністрація), є органом виконавчої влади в Дніпропетровській області. Вона була утворена на базі представництва Президента України та виконавчого комітету обласної ради у липні 1995 року згідно з Законом України «Про місцеві державні адміністрації», вона виконує свої функції відповідно до законодавства. У зв'язку з широкомасштабним вторгненням Росії 24 лютого 2022 року, Дніпропетровська обласна військова адміністрація набула статусу військової адміністрації. Її завдання включають забезпечення функціонування комунальних установ громади, допомогу силам оборони (ЗСУ та ТРО) та вирішення питань та потреб громадян [11].

Дніпропетровська ОДА діє на засадах відповідальності перед людиною і державою за свою діяльність; верховенства права; законності; пріоритетності прав людини; гласності; поєднання державних і місцевих інтересів.

Дніпропетровській обласній державній адміністрації підпорядковуються наступні установи:

- Райдержадміністрація;
- Обласна мережа ЦНАП;
- Регіональний офіс міжнародного співробітництва Дніпропетровської області;
- Територіальні органи міністерств, відомств державних установ.

Дніпропетровська ОДА в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Дніпропетровської області. Зокрема, забезпечує виконання наступних завдань:

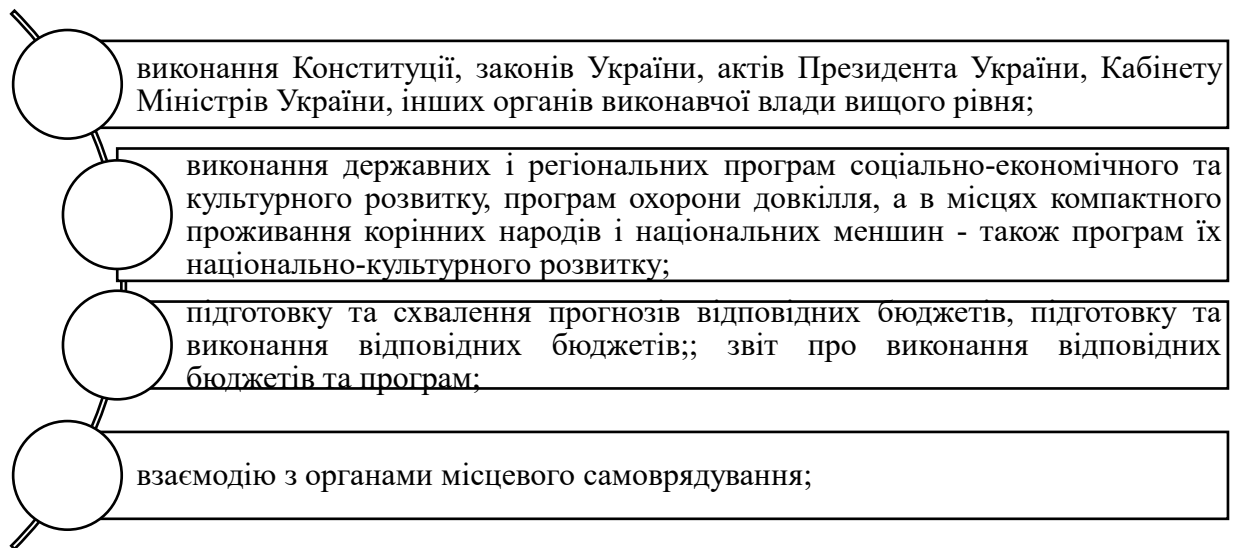


Рис.2.1. Основні завдання Дніпропетровської обласної державної адміністрації

Джерело: складено автором на основі [11]

Дніпропетровська обласна державна адміністрація здійснює державний контроль за:

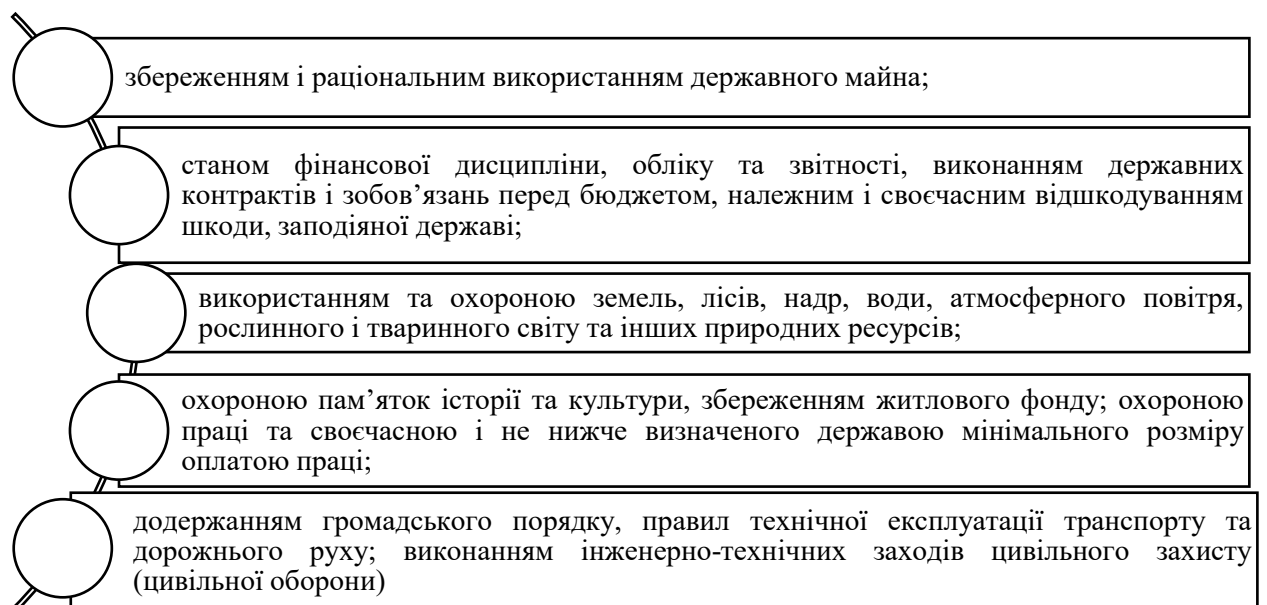


Рис.2.2. Об'єкти контролю Дніпропетровської обласної державної адміністрації

Таким чином, основна роль Дніпропетровської ОДА полягає в забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону. Кадри будь-якої організації, як втілення людських якостей праці, являють собою динамічний ресурс, схильний до впливу безлічі факторів. Тому їх аналіз може бути ускладнений з урахуванням різних змін. Персонал будь-якої організації можна охарактеризувати за різними критеріями, але при цьому не можна забувати про вплив на стан кадрів таких факторів як здоров'я, внутрішні переживання та проблеми, що зачіпають неробоче життя працівників організації. Кадри, задіяні на муніципальній службі та які стосуються категорії службовців та спеціалістів, відрізняються великим обсягом роботи з різними документами, спрямованими на приватне вирішення проблем міста, та високою частотою взаємодії з населенням. Основним показником для аналізу стану кадрів у Державній обласній адміністрації є їхня чисельність.

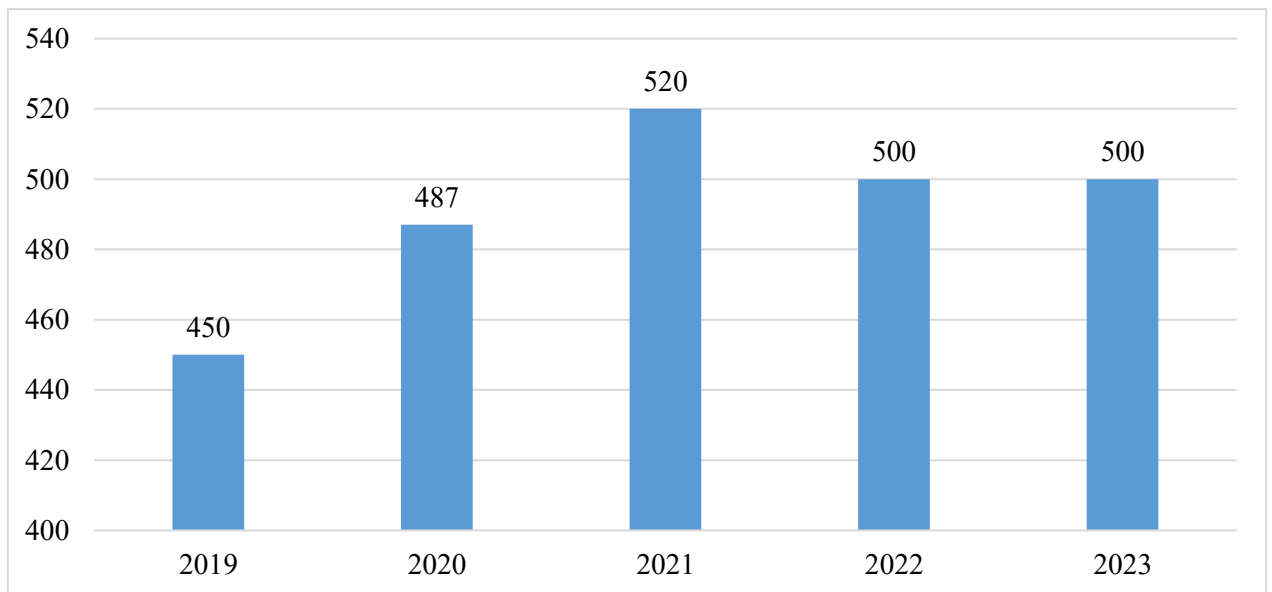


Рис.2.3. Динаміка середньооблікової чисельності Дніпропетровської обласної державної адміністрації

Джерело: складено автором на основі [11]

Як зазначено на сайті Дніпропетровської ОДА «Перелік структурних підрозділів облдержадміністрації затверджений розпорядженням голови облдержадміністрації від 08.11.2012 № Р-830/0/3-12 (у редакції

розпорядження голови облдержадміністрації від 01.10.2021 № Р-823/0/3-21 «Про упорядкування структури облдержадміністрації та внесення змін до розпорядження голови облдержадміністрації від 08.11.2012 № Р-830/0/3-12"»). Всього обласна рада налічує 11 управлінь [11]:

1. Управління молоді та спорту.
2. Управління взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи
3. Управління внутрішнього аудиту.
4. Управління зовнішньоекономічної діяльності.
5. Управління з питань ветеранської політики
6. Управління культури, туризму, національностей і релігій
7. Управління містобудування та архітектури
8. Управління паливно-енергетичного комплексу та енергозбереження
9. Управління протокольних та масових заходів
10. Управління транспорту
11. Управління консультативної допомоги та забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування

Також в структурі управління установи функціонує 12 департаментів та 1 Служба сім'ї та молоді:

1. Департамент фінансів.
2. Департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та електронного урядування
3. Юричний департамент.
4. Департамент цивільного захисту.
5. Департамент соціального захисту.
6. Департамент охорони здоров'я.
7. Департамент освіти і науки.
8. Департамент капітального будівництва.

9. Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю

10. Департамент житлово-комунального господарства та будівництва

11. Департамент економічного розвитку.

12. Департамент екології та природних ресурсів

В табл.2.1 представлено динаміка складу персоналу Дніпропетровської обласної державної адміністрації.

Таблиця 2.1

Динаміка складу персоналу Дніпропетровської обласної державної адміністрації за 2021-2023 роки, осіб

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Всього	520	500	504	-16	96,92
Керівник	1	1	1	0	100,00
Заступники	6	6	6	0	100,00
Керівники управлінь	11	11	11	0	100,00
Керівники департаментів	12	12	12	0	100,00
Керівники відділів	23	23	23	0	100,00
Спеціалісти	435	417	420	-15	96,55
Допоміжний персонал	32	30	31	-1	96,88

Джерело: складено автором на основі [11]

Дані табл.2.1. свідчать що загальна кількість персоналу зменшилась у 2023 році порівняно з 2021 роком на 16 осіб, що обумовлено війною в країні. Зменшення співробітників відбулося серед спеціалістів 15 осіб та допоміжного персоналу 1 особа.

В табл.2.2 представлено структуру персоналу Дніпропетровської ОДА.

Таблиця 2.2

Структура персоналу Дніпропетровської обласної державної адміністрації за 2021-2023 роки, %

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Всього	100	100	100	0	0
Керівник	0,19	0,20	0,20	0,01	103,17

Заступники	1,15	1,20	1,19	0,04	103,17
Керівники управлінь	2,12	2,20	2,18	0,07	103,17
Керівники департаментів	2,31	2,40	2,38	0,07	103,17
Керівники відділів	4,42	4,60	4,56	0,14	103,17
Спеціалісти	83,65	83,40	83,33	-0,32	99,62
Допоміжний персонал	6,15	6,00	6,15	0,00	99,95

Джерело: складено автором на основі [11]

Таким чином в структурі персоналу переважають спеціалісти, які становлять основний кадровий склад Дніпропетровської ОДА. На рис.2.4. представимо вікову структуру персоналу установи.

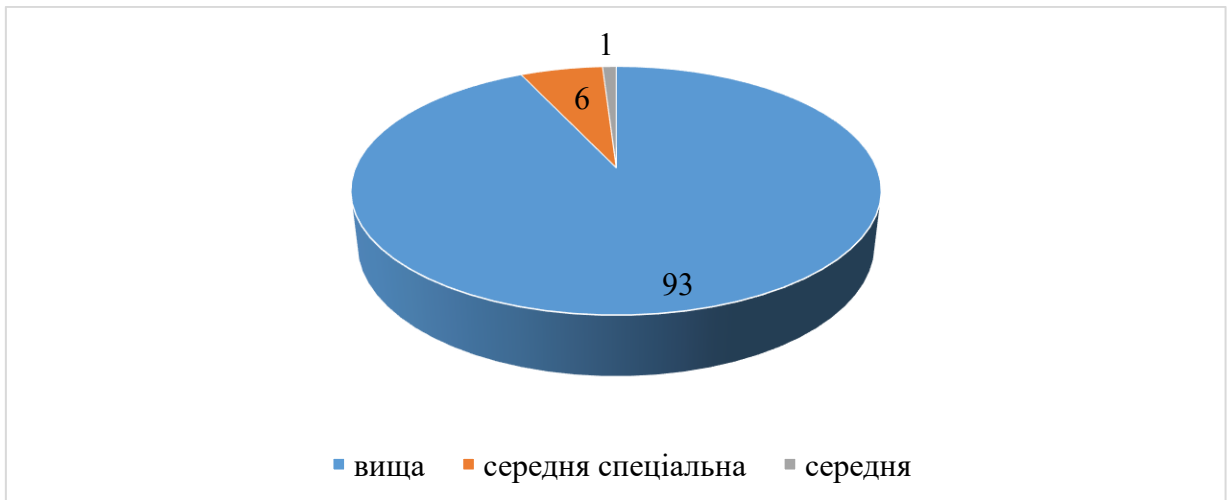


Рис.2.4. Структура персоналу Дніпропетровської обласної державної адміністрації за освітою, %

Джерело: складено автором на основі [11]

Дані рис.2.4. свідчать, що в структурі персоналу Дніпропетровської обласної державної адміністрації більше 90 % персоналу мають вищу освіти, що обумовлено специфікою прийняття на роботу в органи місцевого самоуправління, однією з умов якої є наявність вищої освіти. Так як на підприємстві переважають спеціалісти відповідно і питома вага персоналу з вищою освітою.

На рис.2.5 представимо структуру персоналу Дніпропетровської ОДА за віком.

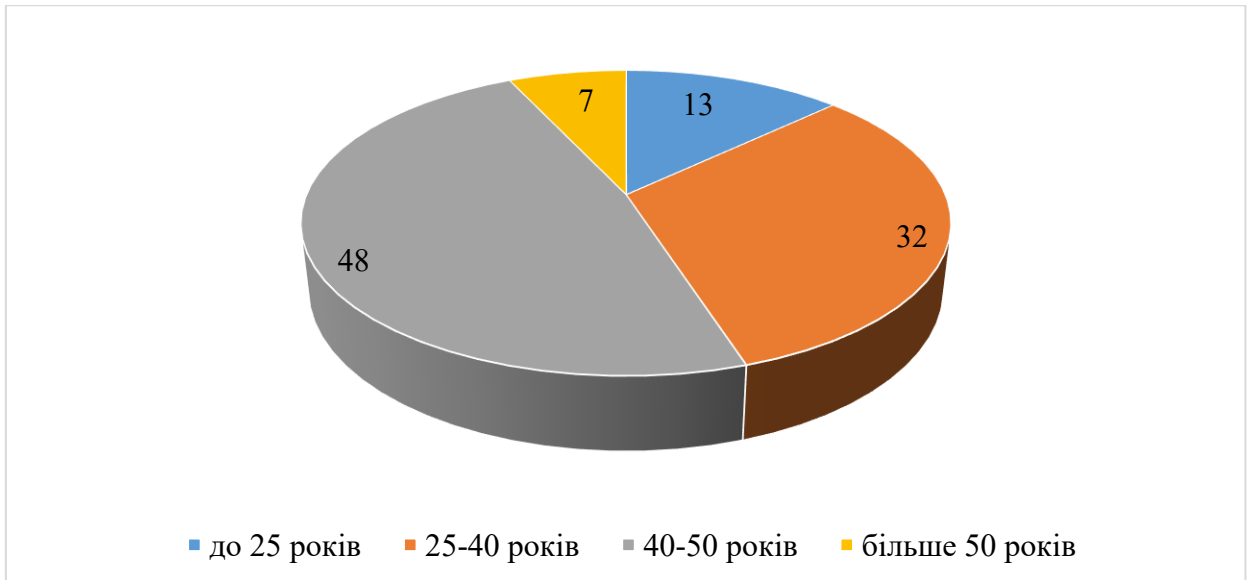


Рис.2.5. Структура персоналу Дніпропетровської обласної державної адміністрації за віком, %

Джерело: складено автором на основі [11]

Таким чином, в структуру персоналу переважають кадри віком від 40 до 50 років, що свідчить про відсутність мотивації молодого покоління працювати в органах місцевого управління. Розглянувши основні завдання та функції, а також склад трудових ресурсів Дніпропетровської обласної державної адміністрації встановлено, що головним її завданням є забезпечення соціально-економічного розвитку регіону та благополуччя населення. Більша частина персоналу представлена спеціалістами, які працюють у відділах, підпорядковуються певному департаменту та управлінню за напрямом. Укомплектованість кадрами органу місцевого самоврядування складає 95%. За освітнім потенціалом 85% працівників мають повну вищу освіту.

2.2. Аналіз використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади

Раніше використання технологій у сфері управління персоналом асоціювалося насамперед з нарахуванням заробітної плати через спеціалізоване програмне забезпечення та автоматизацією кадрового

діловодства, зараз цифрові технології застосовують практично всіх етапах системи управління персоналом. Безліч установ державного та муніципального управління також активно впроваджують у практику різноманітні інструменти Digital HR.

Навчання персоналу на сьогоднішній день стає ключовим сегментом системи управління персоналом установ державного та муніципального управління, а також найважливішої складовою його кадрової політики. Навчання тісно взаємопов'язане з іншими компонентами системи управління персоналом, інтегровано в загальну стратегію розвитку установи та є невід'ємною її частиною.

Дніпропетровська обласна державна адміністрація лише починає свій шлях до автоматизації управління персоналом. На даний час підприємство ще має особисті справи у паперовому форматі. Проте на підприємстві автоматизовані дані про персонал за кожним напрямом: особисті данні, вислуга років, кількість відпрацьованих днів, наявність відпусток тощо. Окрім того, на підприємстві навчання здійснюється на порталі управління знань. Портал управління знаннями дозволяє: залучати нові аудиторії споживачів освітніх послуг, здійснювати неупереджений моніторинг якості послуг; наближати освітні послуги до місця проживання і роботи, індивідуалізувати та диференціювати підходи до навчання.

Окрім того на Порталі службам управління персоналом доступні можливості щодо:

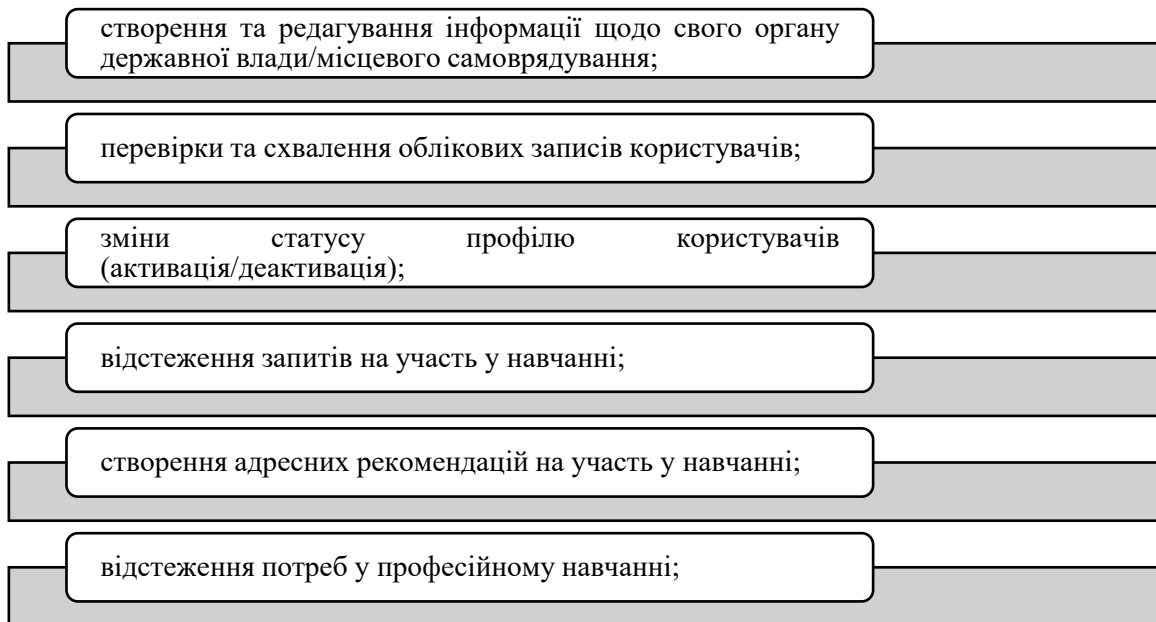


Рис.2.6. Можливості Порталу управління знаннями для служби управління персоналом Дніпропетровської обласної державної адміністрації

Джерело: складено автором на основі [11]

Більшість працівників раз на 3 місяці проходить навчання на порталі «Дія.Освіта», отримує сертифікати та надсилає відділу кадрів. Також персонал проходить навчання, відвідує семінари через Zoom. В Дніпропетровській обласній державній адміністрації створено всі умови для здійснення дистанційного навчання чи прослуховування семінарів, вебінарів тощо.

Із метою підвищення цифрової грамотності державних службовців, а також удосконалення здатності ефективно та безпечно використовувати сучасні цифрові технології в роботі, Міністерством цифрової трансформації України було оголошено листопад 2021 року «Місяцем цифрової грамотності», який проходив у межах національного проекту «Дія. Цифрова освіта». Всі співробітники Дніпропетровської обласної державної адміністрації пройшли освітні серіали «Цифрові юристи» (<https://osvita.diia.gov.ua/courses/digital-lawyers>), «Цифрові юристи 2.0.» (<https://osvita.diia.gov.ua/courses/digital-lawyer>), «Основи кібергігієни»

(<https://osvita.diiia.gov.ua/courses/cyber-hygiene>), «Кіберняні» (<https://osvita.diiia.gov.ua/courses/cybernanny>), «Медіаграмотність в часи пандемії» (<https://cutt.ly/STsw6aZ>), окрім того, була надана можливість пройти тестування на цифрову грамотність «Цифрограм для громадян» (<https://osvita.diiia.gov.ua/digigram>) [11].

Також до воєнного стану в Україні Дніпропетровською ОДА під час прийняття на роботу кандидату на посаду в процесі відбору використовуються цифрові технології, усі кандидати складають тести на комп'ютерах.

2.3. Оцінка впливу сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління

Дніпропетровська обласна державна адміністрація має лінійно-функціональну структуру управління. Такі ієрархічні сходи дозволяють керівнику приймати найбільш компетентні рішення, ґрунтуючись на аналізі діяльності всіх підрозділів. Вибір цієї організаційної структури обумовлений наявністю у неї ряду переваг: у керівника немає потреби самостійно займатися глибоким аналізом проблем; наявність горизонтальних зв'язків передбачає взаємозв'язок між співробітниками одного рівня; вертикальні зв'язки є каналами розпорядчо-звітних відносин; лінійні зв'язки дають можливість начальнику здійснювати прямий вплив на підлеглих.

Відділ організаційної та кадрової роботи відповідальний у Дніпропетровській обласній державній адміністрації за організацію та здійснення кадрової роботи. Цілі та завдання управління персоналом реалізуються через кадрову політику організації. Розробка кадрової політики обумовлена обставинами поточної діяльності організації та її стратегій. Основне завдання кадрового відділу полягає у підборі, підготовці, розстановці, соціальній та організації підвищення кваліфікації

кадрів. Щоб розмежовувати завдання, функції, права та обов'язки відділу, встановлюються розпорядчі документи. Це забезпечує тісне взаємодія між співробітниками та їх ефективну діяльність.

Проаналізуємо систему управління персоналом в Дніпропетровській ОДА, яка заснована на використанні потенціалів службовців задля досягнення цілей організації. Управляти персоналом - означає розпланувати, утворювати та реалізовувати мотивацію, контролювати формування, розподіл, перерозподіл та використання працівників. Для оцінки системи управління було проведено анонімне анкетування управлінського складу установи з метою оцінки безпосередньо Главою та його заступниками соціальної ефективності управління в установі. Система оцінок ефективності управління розроблялася лише на рівні установи. Оцінка проводилася за бальною системою від 0 до 1. Результати оцінки ефективності управління персоналом, згідно анкетуванню в Дніпропетровській ОДА представлені в таблиці 2.3. Ефективність управління за цією системою, на думку керівного складу, не досить висока. За норми 18 балів, вона досягла оцінки в 14,7 бали.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності управління (за анкетними даними)
Дніпропетровської обласної державної адміністрації

Система оцінки ефективності управління	Основні критерії оцінки ефективності	Бал
Досягнення цілі	Ступінь досягнення мети установи	1
	Збереження цілісності організації	0,7
	Збільшення індексу довіри громадян	0,9
Якість функціонування	Співвідношення децентралізації та централізації;	0,6
	Супідрядність цілей та рівнів ієрархії;	0,8
	Ефективність поточної інформації;	0,9
	Точність та швидкість виділення інформації	0,9
Економічність	Надійність інформації; своєчасність інформації; наявність інформації.	0,8
	Витрати на підготовку начальника з управління персоналом;	1
	Витрати на консультування управлінців	1
	Ефективність управлінських рішень;	0,8

	Надійність управлінських рішень;	0,7
	Швидкість управлінських рішень;	0,8
	Послідовність ухвалення рішень	0,7
Якість робочої сили	Гнучкість при просуванні по службі;	0,6
	Відповідальність службовців та їх повноваження;	0,9
	Ступінь задоволення виконуваної роботою.	0,8
	Наявність обґрунтованих цілей адміністрації;	1,0
	Обґрунтованість та повнота фінансування установи	0,8
	Усього балів	14,7

Джерело: складено автором

Проаналізуємо стимулювання персоналу у Дніпропетровській обласній державній адміністрації, яке можна охарактеризувати більшою мірою, як позитивне, тобто переважно складається з позитивних чинників: нарахування премій, нагородження почесними грамотами, листами подяки, матеріальної допомоги окремим категоріям працівників, особиста подяка керівництва тощо.

За вчинення дисциплінарної провини – невиконання або неналежне виконання працівником Адміністрації з його вини покладених на нього службових обов'язків – керівник має право застосувати встановлені державним законодавством дисциплінарні стягнення. За останні три роки таких фактів не було. За винятком звільнення технічного працівника за прогули. Нормативи формування витрат на оплату праці визначено Положення, яке затверджується Розпорядженням. Фонд заробітної платні працівників Дніпропетровській обласній державній адміністрації розраховується та затверджується наприкінці календарного року на наступний рік і визначається відповідно до закону «Про державну службу». Заробітна плата складається з посадового окладу, премії, надбавки за високі досягнення, та надбавки за вислугу років. Середня заробітна плата в установі перевищує середню заробітну плату в регіоні, що є позитивним аспектом управління персоналом. Набір співробітників відбувається за конкурсом, вакансії публікуються на сайті. Проте на даний час у період воєнного стану співробітники можуть бути прийняті без проходження

конкурсу. В табл.2.4 представлено оцінку ефективності управління персоналом за методикою Європейської асоціації менеджерів з управління.

Таблиця 2.4

Оцінка результатів кадрової роботи за методикою Європейської асоціації менеджерів з управління

Показники	Значення, %	
	За програмними цілями	За процесом поліпшення результатів, %
Чисельність персоналу	101	65
Витрати на персонал	80	70
Проголи	89	62
Набір персоналу	50	58
Навчальні години	68	60
Продуктивність праці	80	56
Чисельність стажистів	51	50
Небажана плинність кадрів	27	20
Бажана плинність кадрів	30	32
Прихильність персоналу	68	63
Якість HR-технологій	60	59
Частка внутрішніх просувань на лідерські позиції	40	42
Додана вартість на людину	60	62
Дотримання вимог до кадрового діловодства	90	85

Джерело: складено автором

Оцінка управління персоналом за даною методикою свідчить про середню ефективність. Зовнішнє середовище в сучасних умовах змінюється настільки швидко, що у той чи інший період роботи можуть з'являтися різні психологічні та технічні проблеми у кожного співробітника установи. У зв'язку з цим мета підрозділу, що забезпечує управління персоналом, полягає в забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження якісного та чисельного складу кадрів відповідно до потреб установи, вимоги чинного законодавства. Таким чином, управління персоналом спрямоване на підвищення ефективності роботи установи за рахунок підвищення ефективності роботи на основі психологічних, правових, економічних та інших методів. Було проведено опитування відділу кадрів на предмет використання цифрових технологій в управлінні

персоналом. На рис.2.7 представлено відповідь на питання «Чи використовуєте Ви цифрові технології в своїй діяльності?».

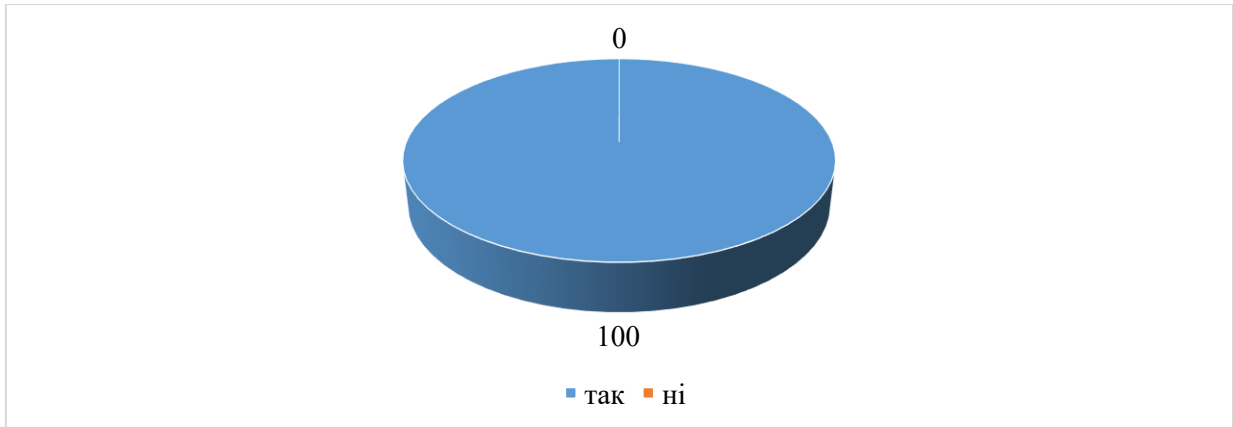


Рис.2.7. Відповідь на питання «Чи використовуєте Ви цифрові технології в своїй діяльності?»

Джерело: складено автором

Таким чином, співробітники відділу кадрів Дніпропетровської обласної державної адміністрації використовують цифрові технології управління персоналом. На рис.2.8 представлено розподіл відповідей щодо типів технологій.

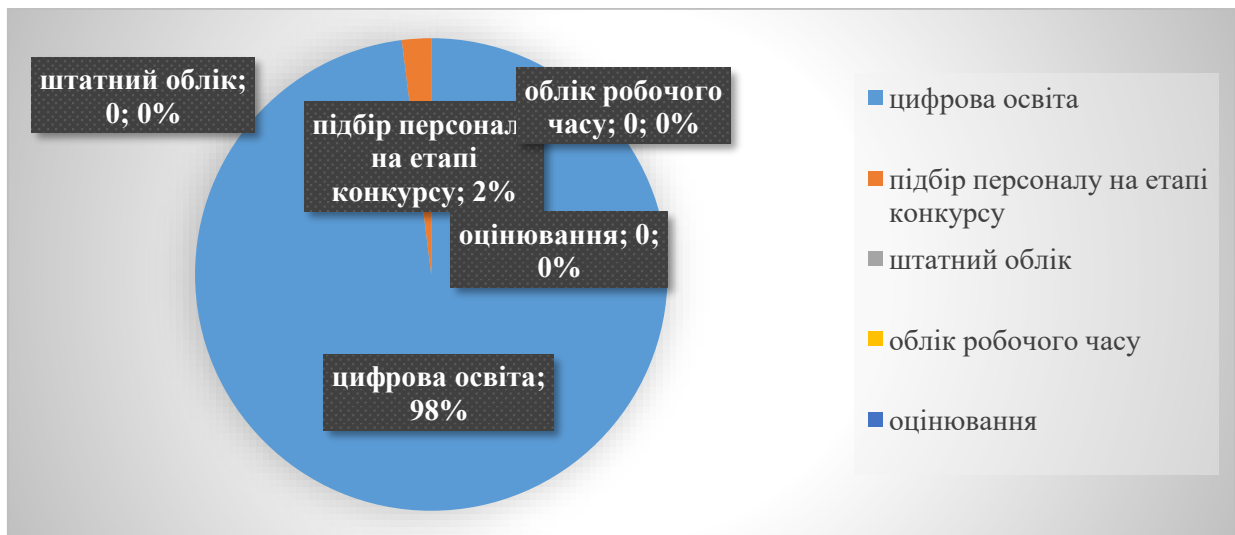


Рис.2.8. Напрямок використання цифрових технологій в управлінні персоналом

Таким чином, цифрові технології використовуються лише на етапі навчання та складання тесту під час конкурсу. На рис.2.9 представлено відповідь відділу персоналу на питання «Скільки відсотків робочого часу Ви витрачаєте на роботу з паперами?».

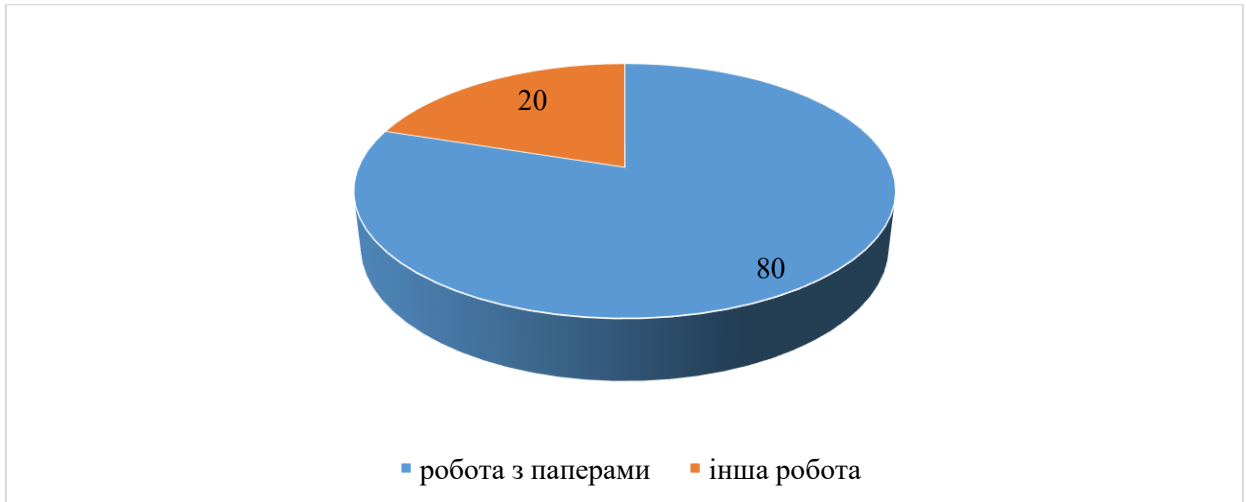


Рис.2.9. Результати опитування «Скільки відсотків робочого часу Ви витрачаєте на роботу з паперами?»

Отже, більшу частину роботи відділ кадрів витрачає на збір та обробку документів в паперовому вигляді, що значно ускладнює та затримує процес управління персоналом. Отже для покращення умов праці, підвищення прозорості управління персоналом, його ефективності Дніпропетровській обласній державній адміністрації потрібно впроваджувати цифрові технології в управління персоналом, щоб відповідати сучасним викликам управління.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади та рекомендації щодо його адаптації в Україні

У багатьох країнах державний сектор є найбільшим працедавцем. Діяльність державних службовців як специфічна професійна діяльність характеризується високою відповідальністю та компетентністю, вимагає особливої підготовки та безперервного організаційно-наукового вдосконалення, оскільки саме від її залежить якість виконання державних функцій та надання державних послуг.

Мінливі соціально-економічні умови сучасного світу, розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, поширення соціальних мереж та Інтернету ставлять перед органами державної влади, і, зокрема, перед інститутом державної цивільної служби, нові амбітні цілі та завдання, що значно відрізняються за своїми масштабами та складністю від попередніх. Це виражається і в нових підходах до кадрової політики органів державної влади, впровадження сучасних кадрових технологій, та розроблення більш досконалих методик оцінки якості професійної діяльності тощо. Цікаво розглянути досвід Ірландії [21].

У 2000 році міністерства та відомства Ірландії розпочали оснащення структурних підрозділів сучасними засобами інформаційних технологій. Одночасно проводились державні закупівлі програмних продуктів та апробація їх в автоматизованих інформаційних системах державних органів. До кінця 2004 року в тринадцяти міністерствах Ірландії було впроваджено автоматизовані інформаційні системи управління кадровими ресурсами.

На другому етапі (червень – грудень 2005 року) проводилось тестування AIC HRMS, в результаті якого були встановлені "проблемні зони" в поєднанні автономних програмних продуктів та визначені шляхи та методи їх усунення. У 2006 році міністерства та відомства Уряду Ірландії розпочали наповнення єдиної бази даних за персональними даними цивільних службовців та формування облікової кадрової документації у єдиної AIC HRMS. Одночасно проводилася розробка програмного продукту, здатного забезпечувати функціонування внутрішньої корпоративної мережі Уряду Ірландії.

Сформовані інформаційні ресурси були протестовані у протязом шести місяців (січень – червень 2007 року). В другій половині 2007 року єдина AIC управління кадровими ресурсами (Human Resource Management System (HRMS) державної служби Ірландії було прийнято в експлуатацію [22].

Єдина автоматизована інформаційна система управління кадровими ресурсами (HRMS) державної служби Ірландії Забезпечує функціонування системи управління інформаційними ресурсами в AIC HRMS служба керування (Managed Services). За своєю суті - це адміністратор баз даних та мереж для всіх користувачів AIC HRMS із властивими йому основними функціями: центральне адміністрування; застосування пакетів оновлення програмних продуктів та оновлення інформаційних систем; налаштування розширення функціональних можливостей AIC; центральне архівування бази даних, а також резервне копіювання та підтримка можливості відновлення даних; розвиток програмного комплексу (функція єдиного замовника - придбання, встановлення та налаштування програм) та ін. Очевидно, що кадровий склад служби управління (Managed Services) AIC HRMS - це висококваліфіковані фахівці в галузі IT-технологій. Не менш важливою складовою AIC HRMS є система надання інформації (Shared Services), функціонування якої забезпечується Центром спільного надання інформаційних послуг (HR Shared Services Centre (HRSSC) [23].

З метою забезпечення безпеки інформація користувачам надається у табличній формі. Також застосовується система паролів та кодів для використання функціональних можливостей додатків (Розмежування доступу). Передбачено зворотний зв'язок із користувачами, а також оперативна допомога та технічна підтримка. Окремо слід зазначити, що на Центр спільного надання інформаційних послуг AIC HRMS покладається дуже важлива функція - централізоване подання звітності з усіх питань управління кадровими ресурсами державної служби Ірландії. Це дозволяє кадровим службам державних органів та установ більше уваги зосереджувати на практичній реалізації кадрових технологій та на безпосередню роботу з особовим складом. Як зазначалося раніше, відділ автоматизації державної служби є структурним підрозділом Міністерство фінансів Уряду Ірландії. Очевидно, що міністерство, володіючи завжди актуальною інформацією про якісне та кількісний склад кадрів державної служби, має можливість оперативно ухвалювати об'єктивні рішення. Таким чином, з 2007 року в Ірландії у системі управління кадровими ресурсами (Human Resource Management System (HRMS) державної служби функціонують [22]:

1) єдина автоматизована інформаційна система для всіх міністерств та відомств (People Soft 8.8 HRMS), що об'єднує 39 департаментів (офісів) урядових установ;

2) централізована система управління інформаційними ресурсами (Managed Services); єдина система надання інформаційних послуг (Shared Services) - портал у мережі Інтернет (<https://cs.hrms.gov.ie/psp/HRPRD/?cmd=login>); 3) внутрішня корпоративна мережа Уряду Ірландії – "Government Network"; 4) єдиний центр захисту інформації.

Кожному державному службовцю після призначення на відповідну посаду присвоюється індивідуальний ідентифікаційний номер, який забезпечує безперешкодний доступ в AIC HRMS як користувача, а також

виступає в якості пароля для доступу до відповідної інформації залежно від посадових обов'язків. Після реєстрації цивільного службовця в АІС його особистий кабінет активується та стає доступним як для інших державних службовців, так громадянам країни. Пошук необхідної інформації в АІС HRMS здійснюється через основне меню у двох формах: за найчастіше зустрічаються термінами (інформації) та за запитуваними термінами.

Основними функціональними підсистемами єдиної АІС управління кадровими ресурсами державної служби Ірландії є [23]:

- 1) організаційно-штатна структура державного органу;
- 2) кадровий облік персоналу та ведення кадрової документації (особиста справа);
- 3) навчання персоналу та оцінка ефективності професійної службової діяльності;
- 4) управління індивідуальною відвідуваністю персоналу.

Ведення єдиної бази даних щодо персональних даних цивільних службовців країни дозволяє в оперативному режимі отримувати об'єктивну інформацію про укомплектованість посад, а також формувати статистичні дані, що відображають різні тенденції та проблемні питання у кадрових процесах. Очевидно, що така інформація сприяє прийняттю більш зважених та дієвих управлінських рішень у системі державної служби (чисельність держслужбовців становить близько 18% від населення країни).

Важливе значення у кадровій роботі має актуалізація інформації із заробітної плати державних службовців. Результати моніторингу розмірів грошового утримання у різних державних органах та заробітної плати у сфері бізнесу за ідентичними напрямками діяльності дозволяють вживати своєчасних заходів щодо запобігання відтоку висококваліфікованих кадрів із державної системи служби. Як зазначалося раніше, загальний посібник з питань реформування та розвитку системи державної служби Урядом Ірландії покладено на Міністерство фінансів. Відповідними відділами міністерства через АІС HRMS здійснюється не тільки оформлення та

своєчасне забезпечення пенсійних виплат звільненим державним службовцям, а й проводяться контрольні звірки за індивідуальними податковими параметрами, а також за відомостями про доходи, про майно та зобов'язаннях майнового характеру державних службовців. Такі процедури є дієвим інструментом у сфері протидії корупції.

В цілому автоматизація розглянутих вище та багатьох інших процедур кадрової роботи дозволяє співробітникам кадрових служб у повсякденному професійній діяльності більше уваги приділяти основним кадровим технологіям, спрямованим на професійне та кар'єрне зростання державних службовців. Важлива роль в AIC HRMS відведена Центру спільного надання інформаційних послуг (HR Shared Services Centre (HRSSC)).

За своєю суттю такий інформаційний центр виступає як централізована підтримка для всіх кадрових служб міністерств та державних установ у системі державної служби Ірландії. Одночасно він здійснює правову допомогу всім державним службовцям, надаючи необхідну інформацію правового характеру. Співробітники Центру в інтерактивному режимі навчають користувачів AIC. Примітно, що для новоприйнятих на державну службу передбачені окремі навчальні цикли (у тому числі за їх вибором) [22].

У Центрі спільного надання інформаційних послуг AIC HRMS: акумулюється досвід надання послуг населенню через ІТ технології, розробляються єдині підходи до оцінки ефективності індивідуальної професійної службової діяльності у системі державної служби країни; проводиться дистанційне навчання (без відриву від робочих місць) керівників структурних підрозділів та лінійних менеджерів (управлінців середньої ланки, наставників) з питань мотивації до праці персоналу, а також щодо управління результатами спільної діяльності. Примітно, що не рідше ніж один раз на три місяці, співробітники Центру вступають у особисту взаємодію з кожним державним службовцем, зареєстрованим в

автоматизованій інформаційній системі управління кадровими ресурсами (Human Resource Management System (HRMS) державної служби Ірландії.

Очевидно, що подана інформація про шляхи, форми та методи, а також проблемах та перспективах автоматизації кадрових процесів у системі Державна служба Ірландії не є вичерпною. Разом з тим вона дозволяє сформуванню системне бачення істоти питання та може послужити як методичний інструментарій для розробки основних заходів щодо впровадження сучасних ІТ-технологій у забезпечення кадрових процесів як у конкретному державному органі, так і в системі публічної служби України загалом.

3.2. Розробка цифрової моделі управління персоналом в органах публічної влади в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення

Впровадження системи HRMIS є окремим випадком реалізації цифрового рішення для відділу по роботі з персоналом і згодом усі органи публічної влади повинні будуть підключені до роботи з цифровою системою. Для того щоб Дніпропетровській обласній державній адміністрації підключитися до даної програми необхідно зробити наступні кроки:

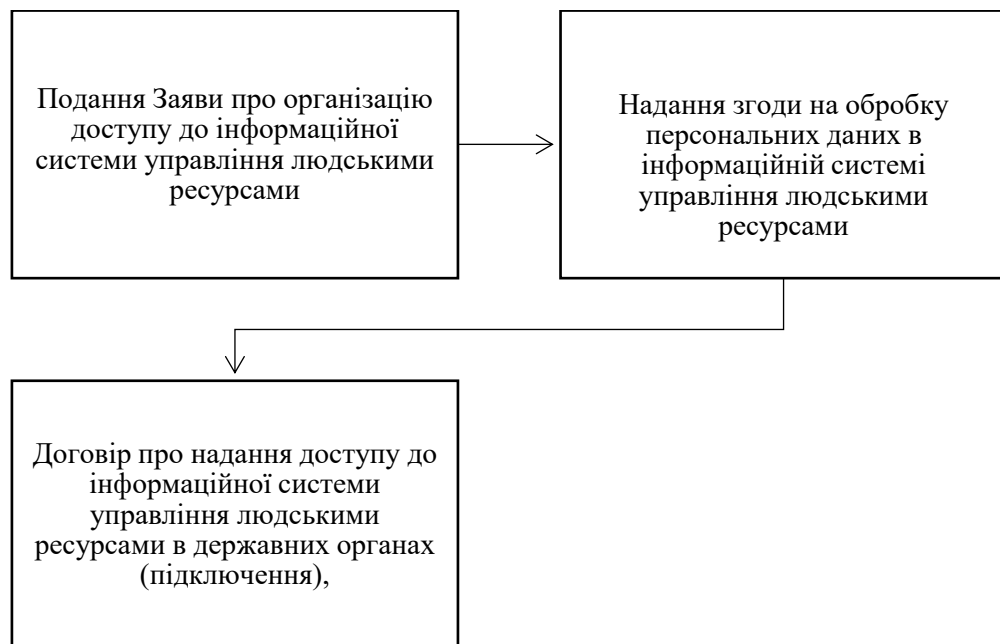


Рис.3.1. Кроки до підключення до системи HRMIS

Джерело: розроблено автором

Проте перш за все дане програмне забезпечення є досить складним у використанні та незважаючи на значну кількість роз'яснень та наявності методичних матеріалів, потребує проходження навчання користувачів програми до її підключення. У перспективі для вдосконалення роботи з кадрами освітніх установ, можливе використання технологій бенчмаркінгу, зарплатної аналітики, статистики з вакансій, HR – скорингу, HR – аналітики.

Завдання цифрової трансформації вимагають кадрів певної кваліфікації, тому необхідно забезпечити можливість безперервного навчання всіх службовців Дніпропетровської обласної державної адміністрації, залучених до процесу прийняття рішень, пов'язаних із цифровою трансформацією. Водночас не можна не враховувати основні правові обмеження та ризики, пов'язані з використанням цифрових технологій. Для реалізації цифрової кадрової політики у Дніпропетровській обласній державній адміністрації необхідно сучасне правове, науково-інформаційне забезпечення, що дозволяє вдосконалювати роботу з кадровим складом установи, розробляти нові технології кадрових процесів.

Використання HRMIS ставить наступні вимоги до робочого місця (рис.3.2.).

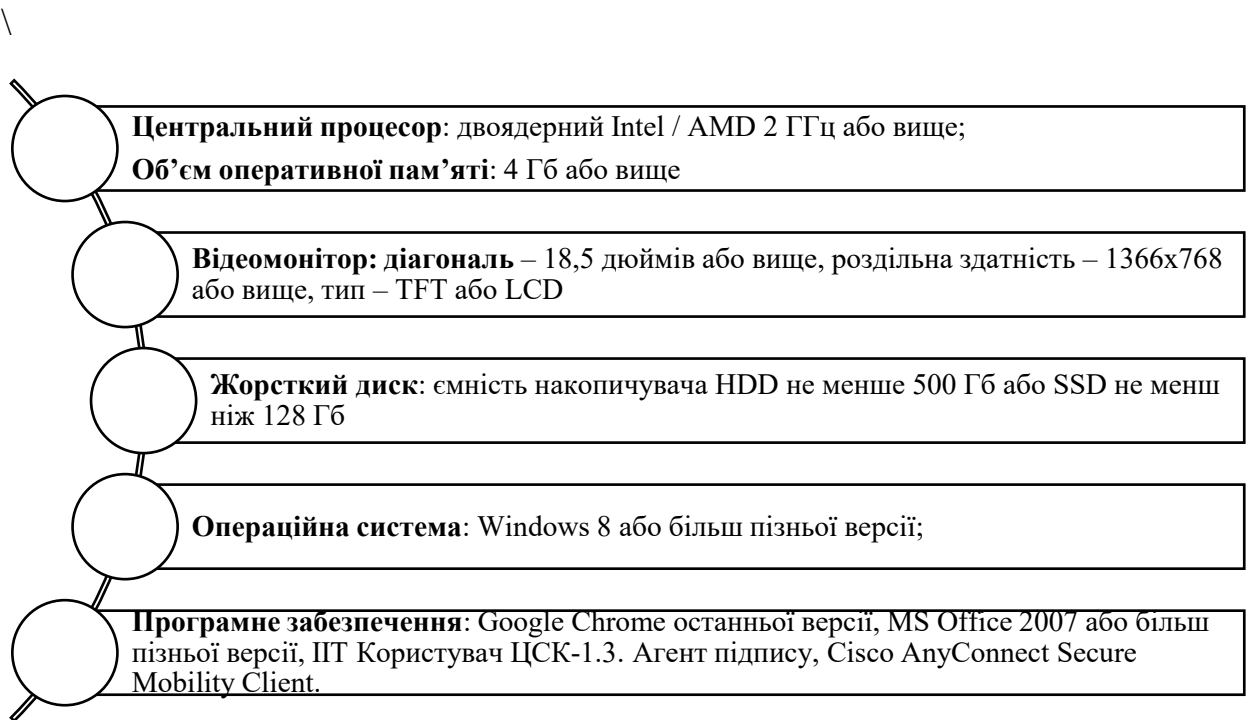


Рис.3.2. Вимоги до облаштування робочого місця в системі HRMIS

Джерело: розроблено автором

Для доступу в систему HRMIS необхідно мати електронний цифровий підпис. Система охоплює основні процеси з обліку та управління персоналом:

- ведення організаційної структури та штатного розпису;
- управління персоналом (державних службовців та ін. категорій);
- побудова і внесення змін в організаційну структуру та штатний розпис;
- ведення персональних карток працівників;
- облік руху персоналу;
- вирішення питань державної служби (навчання, оцінювання, службова кар'єра та ін.);
- ведення обліку робочого часу;

- нарахування заробітної плати;
- формування звітності та супровідної документації;
- функції самообслуговування;
- надання публічної інформації.

Система має три підсистеми:

1. Зарплата та табель.
2. Кабінет самообслуговування.
3. Штат і персонал.

Важливим та ефективним рішенням є кабінет самообслуговування. Кожен співробітник має особистий кабінет, через який він може подати заяву, сформуванати довідку, отримати інформацію щодо відпустки, стажу, оцінювання тощо.

Функціональний блок «Особистий кабінет» підсистеми «Кабінет самообслуговування» призначено для надання сервісів для працівників з метою самостійного отримання/подання необхідної інформації.

Призначення «Особистого кабінету»:

- підвищення зручності і оперативності комунікацій між працівниками та фахівцями з управління персоналом;
- підвищення зручності та якості інформування працівників;
- підвищення оперативності документообігу між працівниками та фахівцями з управління персоналом;
- скорочення паперового документообігу за рахунок автоматизації бізнес-процесів.

Інформація, яка виводиться в обліковій картці «Особистого кабінету» повністю збігається з інформацією, яка виводиться в підсистемі «Штат і персонал» та підсистемі «Зарплата та табель». Зокрема інформація в «Обліковій картці» підсистеми «Кабінет самообслуговування» ідентична інформації в «Особовій картці працівника» підсистеми «Штат і персонал». Доступ до різних розділів облікової картки здійснюється шляхом вибору закладок картки.

Таким чином впровадження автоматизованої системи управління персоналом в Дніпропетровській обласній державній адміністрації призведе до зростання прозорості управління персоналом, підвищення продуктивності праці, зниження навантаження на відділ кадрів.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження встановлено наступне:

1. Розглянуто сутність сучасних технологій та визначено, що вони допомагають прискорити процеси навчання та оцінки персоналу, оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність використання бюджетних коштів.

2. Досліджено види та сфери застосування технологій управління персоналом. В даний час в управлінні персоналом у системі публічної служби застосовуються різні інформаційні технології: онлайн-системи для відбору та підбору персоналу. З їхньою допомогою можна автоматизувати процеси підбору кандидатів на посади різної складності. Об'єктивні критерії та алгоритми допомагають вибрати найбільш відповідного кандидата; HRM-системи для автоматизації та спрощення процесів управління персоналом. У цих системах зберігаються дані про співробітників, проводиться відстеження персональної та кар'єрної історії кожного співробітника, а також проводяться оцінки та планування навчання та розвитку персоналу; Інтернет-портали для віддаленої роботи працівників. Такі портали дозволяють працівникам публічної служби отримувати необхідну інформацію та документи у будь-яку хвилину часу, незалежно від того, де вони знаходяться; системи електронного документообігу для прискорення обмінних процесів документами. З їхньою допомогою можна скоротити час виконання адміністративних завдань і полегшити життя управлінцям; системи електронного навчання для покращення кваліфікації та розвитку співробітників.

За допомогою таких систем можна організувати навчальний процес, де співробітники можуть проходити навчання та обговорювати завдання в онлайн-режимі.

3.Визначено основні напрями застосування сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади, а саме: підбір, навчання, ведення кадрового обліку.

4.Розглянуто стан кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні на прикладі Дніпропетровської обласної державної адміністрації. Загальна кількість персоналу зменшилась у 2023 році порівняно з 2021 роком на 16 осіб, що обумовлено війною в країні. Зменшення співробітників відбулося серед спеціалістів 15 осіб та допоміжного персоналу 1 особа. Більшість співробітників мають вищу освіту. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають спеціалісти.

5.Здійснено аналіз використання сучасних технологій управління персоналом в органах публічної влади на прикладі Дніпропетровської обласної державної адміністрації. В процесі дослідження встановлено, що установа в управлінні персоналом використовує з цифрових технологій лише онлайн-навчання.

6.Надано оцінку впливу сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління. Не можна не звернути увагу на низку проблем, що знижують ефективність реалізації кадрової політики у Дніпропетровській обласній державній адміністрації. До них слід, перш за все всього, віднести:

- недостатнє використання сучасних кадрових технологій;
- недостатнє використання можливостей інформаційних технологій у кадровій сфері, що дозволяють підвищити ефективність формування кадрового складу державного органу;
- недостатньо ефективний сьогодні механізм відбору кандидатів на заміщення вакантної посади;
- відсутність цифрового кадрового резерву;
- вимагають зміни підходів до організації заходів у сфері професійного розвитку персоналу;

– для реалізації національної програми «Цифрова економіка» необхідна трансформація компетенцій кадрових працівників та розвиток актуальних для цифрової економіки компетенцій.

7. В процесі дослідження розглянуто приклад Ірландії, яка впровадила цифрові рішення в усі процеси управління персоналом публічної служби. Встановлено, що даній країні вдалося об'єднати всі підсистеми управління персоналом в одному програмному продукті та апробація програми показала її ефективність.

8. Розроблено та обґрунтовано цифрову модель управління персоналом в органах публічної служби в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення. Пріоритетним напрямом державної політики у рамках реалізованих на даний час реформ є модернізація системи державного управління, спрямовану підвищення якості послуг, що надаються населенню. Створення нової моделі державного управління неможливе без пред'явлення особливих вимог до рівня професіоналізму та компетентності державних та муніципальних службовців, тому одним із актуальних завдань для Дніпропетровської обласної державної адміністрації є кадрова забезпеченість установи справжніми професіоналами.

В умовах викликів воєнного стану та в цілях післявоєнної відбудови постає низка актуальних завдань, що пов'язані, зокрема, із доцільністю:

а) дослідження концепту «цифрової публічної служби», її складових, правового забезпечення тощо;

б) вироблення актуального концептуального (стратегічного) документу стосовно подальшого формування «цифрової публічної служби» як реформи, необхідної для забезпечення ефективного функціонування публічної служби в умовах воєнного стану та у післявоєнний період;

в) продовження та активізації роботи стосовно розвитку цифрової грамотності публічних службовців, вдосконалення їх цифрових компетентностей;

г) постановки завдання щодо розробки та впровадження у перспективі комплексного ІТ-продукту (на кшталт «Цифрова публічна служба»), котрий би з однієї сторони дозволив інтегрувати існуючі ІК системи у сфері публічної служби та доповнити їх необхідними новими складовими, а з іншої – врахував би тенденцію до уніфікації публічної служби та охопив не лише державну службу, а й службу в органах місцевого самоврядування.

Вважаємо що для удосконалення управління персоналом Дніпропетровській обласній державній адміністрації необхідно впровадити систему HRMIS.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ющенко А.В. Вплив сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління. *Тиждень студентської науки - 2024*: Матеріали сімдесят дев'ята студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 8-12 квітня 2024 року). – Д.: НТУ «ДП», 2024. с.470-472.
2. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. Т. 1, № 29. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1)
3. Алюшина Н.О. Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде її суцільна цифровізація. *Національне агентство України з питань державної служби*, 21.04.2022 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/golova-nads-nataliya-alyushina-osnovoyu-novoyi-modeli-publichnoyi-sluzhbi-u-povoyennij-period-bude-yiyi-sucilna-cifrovizaciya>
4. Балабанова Л.В., Сучасні технології управління персоналом в організації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ: 391. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164\(1\).pdf#page=391](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf#page=391)
5. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 09.05.2024)
6. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державної служби*. 2021. Т. 3, № 84. С. 202–205. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246467>
7. Литвинюк Є. І. Трансформація компетенцій державних службовців у контексті розвитку цифрових інструментів державного

управління. *Таврійський науковий вісник*. 2023. Т. 6. С. 54–61. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.8>

8. Матюхіна Н.П. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ України / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: УВС, 2000. 120 с.

9. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах. *Національне агентство з питань державної служби*, 2019 URL: <https://public.nads.gov.ua/about>

10. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О.В. Сторожук, А.О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c47fae69-ce21-4c73-aa99-a66ab31f7ab3/content>

11. Офіційний сайт Дніпропетровської обласної військової адміністрації. URL: <https://adm.dp.gov.ua/>

12. Панченко Г. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. Т. 10, № 12. С. 123–135. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-123-135](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-123-135)

13. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах: Наказ від 16.01.2021 р. № 6-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text> (дата звернення 18.06.2024)

14. Проект Плану відновлення України (матеріали робочої групи «Державне управління»). Липень 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app-/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf>

15. Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»: Наказ від 26.11.2019 р. № 209-19. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19#Text> (дата звернення 18.06.2024)

16. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядж. від 01.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 18.06.2024)

17. Сачук А.С., Касьяненко Л.В. *Сучасні технології управління персоналом*: тези доп. ст. наук.-техн. конф., м. Дніпро, 24-28 квітня 2023 р. Дніпро. 2023. С. 734-735. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/handle/123456789/163873>

18. Сітніков О. Шляхи вдосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом. *Літопис Волині*. 2022. № 27. С. 274–278. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.45>

19. Фенхао Ч. Професіоналізація кадрів публічної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Т. 5, № 65. С. 89–96. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13)

20. Шевчук О.М., Ковтун М.С., Спасенко В.О. Деякі аспекти запровадження інноваційних технологій управління персоналом на державній службі: *Юр. бюл.*, вип. 29, Харків, 2023. С. 280. URL: <http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2023/29/33.pdf>

21. Automation and Public Service Values in Human Resource Management. URL: <https://www.researchgate.net/publication/35921278>

22. How States Engage in Evidence-Based Policymaking. A national assessment. A report from the Pew-MacArthur Results First Initiative. January 2017. URL: http://www.pewtrusts.org/~media/assets/2017/01/how_states_engage_in_evidence_based_policymaking.pdf

23. Minister Donohoe launches Public Service Transformation Week program. URL: <https://www.gov.ie/en/press-release/0cb51-minister-donohoe-launches-public-service-transformation-week-programme/>

24. Sopilko, I., Krutas, V. (2022). Automation and digitalization of personnel management processes in the civil service. *Scientific Works of National Aviation University. Series: Law Journal "Air and Space Law"*, 1(62), 85–90. URL: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486>

25. Volkova N. (2023). Strategic management of public service personnel in the context of European integration. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, 2(2), 17-21. URL: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-3>