

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мельниченко О.А., Макарова В.І., ХНМУ, Харків

Дегтярьова І.О., ДЗВО «УМО» НАПНУ, Київ

Кожний орган публічного управління у межах своїх повноважень виконує покладені на нього функції, використовуючи для цього всі доступні ресурси (у т.ч. трудові). Результативність такої діяльності істотною мірою залежить від достатності правового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення означених інституцій, їхньої укомплектованості кадрами, котрі відповідають певним критеріям (освіта, кваліфікація, досвід, вік, статус...), а також моделі кадрового менеджменту – комплексного використання методів і засобів впливу на потенційних, діючих і колишніх співробітників, що враховує професійні й особисті їхні характеристики, специфіку конкретної посади та інституції, мінливі умови й заздалегідь визначені цілі здійснення такої діяльності. Проте далеко не всі органи публічного управління можуть похизуватись звитягами, що обумовлено вадами організації роботи, мікроклімату в колективі тощо. Звісно, все це погіршує ставлення населення до державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також до інституцій, де ті працюють. виправити подібну ситуацію можна, окрім іншого, завдяки розробці й реалізації Стратегії вдосконалення кадрового менеджменту в органах публічного управління (далі – Стратегія). Означене, зрештою, й обумовлює актуальність даного дослідження.

Передусім слід зазначити, що «Стратегія має розроблятися у декілька етапів» [4, с. 76]: аналіз процесів і внутрішній аудит кадрового забезпечення інституції; проведення SWOT-аналізу її кадрового менеджменту; виявлення тих елементів цієї системи, яких бракує, та/чи які використовуються недостатньо; визначення завдань і пріоритетних заходів по вдосконаленню кадрового

менеджменту; підготовка, публічне обговорення й затвердження Стратегії; неупереджений моніторинг результатів її реалізації; коригування положень Стратегії та засобів її реалізації як спосіб реагування на нові можливості та загрози. Стратегія має враховувати напрацювання науковців і кращі практики кадрового менеджменту, місію та візію інституції, її специфіку тощо. Основними задачами Стратегії є: «підвищення продуктивності та якості праці; стабілізація кадрів, оптимізація кількості та якості трудового потенціалу відповідно до потреб інституції; підвищення якості трудового життя; формування дієвої системи матеріального та морального стимулювання персоналу; сприяння його усебічному розвитку [1, с. 175].

Проведені узагальнення напрацювань провідних науковців і результати власних досліджень дозволили сформулювати концептуальні засади Стратегії, що має бути реалізована у три етапи, кожний з яких передбачає досягнення таких цілей:

- перший (2023 р.) – запровадження сучасних технологій вдосконалення кадрового менеджменту, подолання опору таким змінам, отримання порівняно швидких позитивних результатів у окремих сегментах;

- другий (2024 р.) – закріплення позитивних результатів, робота «над помилками»;

- третій (2025 р. і надалі) – збереження позитивної динаміки й пошук способів подальшого вдосконалення кадрового менеджменту.

Запорукою досягнення вищенаведених цілей є реалізація комплексу заходів за наступними напрямками:

1. Перебудова кадрової служби інституції: використання сучасних технологій роботи з кадрами; скорочення термінів і спрощення процедур, їхня цифровізація; розвиток клієнтоорієнтованості; активізація співпраці зі стейхолдерами; сприяння підвищенню лояльності й активності, кваліфікації та вмотивованості співробітників; розбудова корпоративної культури.

2. Планування кількості та якості персоналу: коригування штатного розпису; складання планів потреби інституції у кадрах; розробка і затвердження посадових інструкцій.

3. Підбір кадрів: безпосереднє та/чи з залученням рекрутингових агенцій використання сучасних технологій відбору претендентів на працевлаштування з урахуванням особливостей посади та інституції («хедхантинг – переманювання особливо цінних, «штучних» фахівців; рекрутинг – «поглиблений» підбір кваліфікованих фахівців середньої ланки; скринінг – «поверхневий» підбір за формальними ознаками (вік, стать, освіта, досвід роботи) персоналу «нижньої» ланки» [3, с. 267].

4. Адаптація та професійна орієнтація нових співробітників: мінімізація кількості процедур під час прийому на роботу; закріплення наставника, який має запропонувати програму професійного розвитку самого новачка, надавати всіляку підтримку, передати знання та навички; ознайомлення з корпоративною культурою; надання допомоги (консультація, підтримка, сприяння) «новачкам» з тим, щоб ті самостійно знайшли вихід зі складної ситуації; «інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників задля розвитку їхньої управлінської компетентності» [2, с. 96]; «повне занурення в практичну діяльність з першого дня роботи (лише для кваліфікованих, досвідчених виконавців)» [3, с. 268].

5. Мотивація персоналу: «скорочення періоду стимулювання (до тижня, чи дня); поєднання постійної (гарантованої) та змінної (стимулюючої) оплати праці, що враховує інтереси співробітника та роботодавця, й обов'язково має бути зрозумілим, однозначним й не змінюватися упродовж певного циклу; подрібнення періодів контролю виконання завдань; запровадження відрядного методу оплати праці (з чіткою фіксацією обсягу роботи, винагороди за неї та можливістю залучати «помічників»); використання бальних оцінок діяльності персоналу; створення реального/уявлюваного конкурента; узгодження в оплаті праці співробітника його особисті здобутки та результати діяльності інституції (та/чи її структурного підрозділу); доведення до кожного співробітника умов оплати та індивідуальних показників, що слід досягти; стимулювання вільним

часом (додатковий оплачуваний вихідний, скорочення тривалості робочого дня, «гнучкий» графік роботи...)» [5, с. 16].

6. Атестація персоналу: виявлення міри компетентності співробітників (відповідно до посади), доречності їхнього призначення та рівня продуктивності їхньої праці (відповідно до наявних знань, вмінь і навичок), що проводиться упродовж 6 місяців після прийняття на роботу (первинна) й надалі раз на 1–3 роки (чергова, кар'єрна) спеціально створеною атестаційною комісією; використання результатів атестації співробітників для прийняття рішення щодо подальшої їхньої долі (підвищення/пониження у посаді, ротація, переведення, звільнення).

7. Професійний розвиток співробітників: контроль за підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації; сприяння самовираженню та саморозвитку (у т.ч. самоосвіті).

8. Соціальний розвиток та організаційна культура: забезпечення належних умов для відпочинку, оздоровлення, громадського харчування, культурного розвитку; розбудова корпоративної культури.

9. Дотримання принципів кадрової політики інституції: формування сприятливого мікроклімату в колективі; підвищення якості трудового життя; уникнення формалізму та суб'єктивізму; шанобливе ставлення до тих претендентів, кому було відмовлено у працевлаштуванні; сприяння швидкому та легкому входженню до колективу «новачків»; підвищення продуктивності праці співробітників за рахунок активізації їхніх професійних якостей та особистих характеристик; формування та сприяння реалізації індивідуальних траєкторій кар'єрного розвитку; досягнення компромісних рішень при звільненні співробітників; турбота про «ветеранів праці» інституції.

З урахуванням вищевикладеного матеріалу можна зробити такі висновки. Стратегія має бути реалізована у три етапи, й передбачає реалізацію комплексу заходів за такими напрямками: перебудова кадрової служби інституції; планування кількості та якості персоналу; підбір кадрів; адаптація та професійна орієнтація нових співробітників; мотивація персоналу; професійний

розвиток співробітників; соціальний розвиток та організаційна культура; дотримання принципів кадрової політики інституції. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності публічного управління подальшим розвитком вітчизняної сфери охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Бобловський О.Ю., Падалка В.М. Обґрунтування стратегії управління персоналом в публічних установах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 169–178.
2. Бородієнко О. Коучингова модель управління: впровадження шляхом навчання й розвитку персоналу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2018. Вип. 22. С. 93–97.
3. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Концептуальні засади управління персоналом за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. (Серія: Економічні науки)*. 2020. № 2. С. 260–269.
4. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. DOI 10.32702/23066814.2019.22.73
5. Колесник Т.М., Колонтаєвський О.П. Використання економічних методів в управлінні персоналом підприємств. *Комунальне господарство міст. (Серія: Економічні науки)*. 2019. Вип. 4. С. 14–18.

ЗАЯВКА

на участь у V науково-практичній конференції з міжнародною участю
«Громадське здоров'я в Україні: проблеми та способи їх вирішення» –
27 жовтня 2022 р. – Харків (Харківський національний медичний університет)

Прізвище, ім'я, по-батькові автора	Мельниченко Олександр Анатолійович
Науковий ступінь	доктор наук з державного управління
Вчене звання	професор
Організація	Харківський національний медичний університет
Посада	професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я
Прізвище, ім'я, по-батькові автора	Дегтярьова Ія Олександрівна
Науковий ступінь	доктор наук з державного управління
Вчене звання	професор
Організація	Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України
Посада	професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту
Прізвище, ім'я, по-батькові автора	Макарова Вікторія Іванівна
Організація	Харківський національний медичний університет
Посада	асистент кафедри епідеміології
Назва доповіді	Концептуальні засади Стратегії вдосконалення кадрового менеджменту в органах публічного управління
Назва (номер) секції	7. Публічне управління у сфері охорони здоров'я
Контактна поштова адреса	пр. Науки, 4, м. Харків, 61022, Україна
Контактний телефон	(050) 162-73-50
E-mail	mel_doc@ukr.net
Форма участі в роботі конференції	публікація тез та очна участь в роботі конференції
Потреба в сертифікаті учасника	так