

О. І. Пархоменко-Куцевіл,  
к.держ.упр., заступник віце-президента НАДУ

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

*Проаналізовано інноваційні методи управління персоналом, зокрема: кадровий консалтинг, аудит персоналу, паблік-інжинірінг, обґрунтовано доцільність впровадження цих методів у системі управління персоналом державної служби.*

**Ключові слова:** система управління персоналом, кадровий консалтинг, аудит персоналу, паблік-інжинірінг.

Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників для реалізації цілей організації (установи, закладу), які здійснюються шляхом застосування технології управління персоналом за допомогою спеціальних кадрових технологій.

Головна мета сучасної системи управління персоналом державної служби є раціональне та ефективне використання кадрів державної служби, залучення, розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу державних службовців.

На підставі аналізу сучасної нормативно-правової бази України та наукових досліджень з проблеми управління персоналом державної служби можна констатувати, що сучасна система управління персоналом державної служби суттєво застаріла і потребує реформування. Традиційна роль кадрових служб у державному управлінні, починаючи з часів створення систем державної служби наприкінці ХІХ ст., полягає в таких функціях:

1) стандартне виконання адміністративних процедур, таких як складання платіжних відомостей, наказів про прийняття на посади та звільнення з них;

2) нагляд за виконанням доволі запутаних законів, правил і положень, що регулюють систему державної служби [6].

На наш погляд, раціонально побудована система управління державною службою має виконувати наступні загальні завдання, а саме:

забезпечити формування таких політичних і правових передумов, що гарантують зворотний зв'язок від громадян, різних інститутів громадянського суспільства до держави, стимулюють необхідність у постійному вдосконаленні та демократизації функціонування державного апарату та державної служби за рахунок структурної модернізації, заходів, які дозволяють вести активну боротьбу з корупцією, бюрократизмом і закритістю.

З метою удосконалення діяльності системи управління персоналом державної служби, її раціоналізації та оптимізації, пропонується проаналізувати та обґрунтувати інноваційні методи управління персоналом.

Проблемам управління персоналом державної служби присвячено багато наукових статей, підручників і монографій. Зокрема, зазначеними проблемами опікуються С. Гайдученко [2], О. Зіміна [5], В. Олуйко [3], М. Осійчук [8], А. Рачинський [9], О. Сватко-Савченко [10-11] та ін. Зазначені автори аналізують сучасні складові елементи системи управління персоналом державної служби, звертають увагу на проблеми цієї системи, констатують потребу у реформуванні системи управління персоналом державної служби. Одним із суттєвих шляхів реформування системи управління персоналом державної служби, на думку авторів, є істотна зміна ролі кадрових служб у цій системі, раціоналізації та оптимізації органів державної влади, що здійснюють управління персоналом державної служби.

Проте серед невирішених раніше частини загальної проблеми є системний аналіз інноваційних методів управління персоналом та обґрунтування доцільності впровадження їх у сучасну систему управління персоналом державної служби, що сприятиме оптимізації та раціоналізації цієї системи.

Тому основною метою статті є здійснення ґрунтовного аналізу сучасних напрацювань з проблеми запровадження інноваційних методів роботи в систему управління персоналом та обґрунтування доцільності впровадження таких методів у практику державного управління.

У науковій літературі розглядаються різноманітні методи та механізми удосконалення системи управління персоналом державної служби, зокрема впровадження кадрового консалтингу, аусорсинг, аудит персоналу, адміністративний реінжинірінг тощо. На наш погляд, запровадження будь-якої інновації повинна бути інтегрованою в єдину концепцію державної кадрової політики у сфері державної служби.

Проведений аналіз наукової літератури з проблем впровадження інноваційних технологій дає підстави видалити, що потрібно здійснювати вдосконалення системи управління персоналом державної служби у трьох напрямках:

- удосконалення державної кадрової політики у сфері управління персоналом державної служби;
- удосконалення діяльності центрального органу державної влади, що здійснює управління персоналом державної служби;
- удосконалення діяльності кадрових служб, які здійснюють управління персоналом державної служби.

Інноваційною формою реформування та удосконалення системи управління людськими ресурсами має стати паблік-інжиніринг.

Паблік-інжиніринг пов'язаний з реінжинірингом, який частіше використовується у приватному секторі і зовсім не використовується в державному.

Від реінжинірингу, як методу реорганізації бізнесу за допомогою докорінної перебудови бізнес-процесів, управлінська думка перейшла до поняття «бізнес-інжиніринг», тобто до архітектурної побудови, створення бізнесу на основах інженерної науки шляхом проектування й управління бізнес-процесами. Тому, реінжиніринг, як техніка реконструювання бізнес-процесів, став складовою частиною бізнес-інжинірингу [7].

На нашу думку, в практику державного управління було б доцільно запровадити поняття «паблік-інжиніринг», під яким розуміється архітектурна побудова, створення державних установ (закладів, організацій) на основах

інженерної науки шляхом проектування й управління державними процесами.

Метою публік-інжиніринг є не перебудова структур органів державної влади, а забезпечення підвищення ефективності роботи цих органів влади, істотне поліпшення показників діяльності.

На основі практики реінжинірингу в приватному секторі можна сформувані такі можливі принципи публік-інжинірингу:

1. Позбавлятися стереотипів і розглядати систему державного управління поглядом конструктора і архітектора. Одне з ключових понять, що складає основу публік-інжинірингу, – це процеси, а в даному випадку – адміністративні процеси. Саме їхня оптимізація і вдосконалення дають змогу відкрити і використати нові можливості, резерви й ресурси розвитку й підвищення ефективності управління.

2. Переходити від управління адміністративними функціями – до управління адміністративними процесами й цілями. Для виконання такого масштабного завдання необхідно застосовувати новаторські підходи й сучасні прийоми і технології управління.

3. Підтримувати актуальний «дизайн» адміністративних процесів, постійно їх удосконалювати й пристосовувати до умов, що змінюються. Публік-інжиніринг надає можливість не лише управляти виробничими процесами, а й заново їх створювати, якісно моделювати і видозмінювати, вибудовуючи в єдину цілісну й ефективну систему.

4. Проводити постійний моніторинг і аналіз адміністративних процесів та здійснювати пошук і вироблення їхньої оптимальної моделі. Модель адміністративного процесу (реального чи бажаного) завдяки наочності його опису дає можливість проаналізувати, наскільки ефективно він сприяє досягненню визначених цілей і результатів. Оперативними інструментами процесного аналізу в системі державного управління можуть бути логістика адміністративного процесу, його тривалість і вартість (у тому числі його

розподіл на окремі етапи), а також інші чинники, від яких залежить або може залежати ефективність його виконання.

5. Чітко й постійно орієнтуватися на зміст самого поняття «процес». Процес – це послідовність виконання функцій (робіт, операцій), спрямованих на досягнення результату, який має цінність і корисність для його споживача. На основі такого визначення кожен процес, в тому числі й адміністративний, можна розділити на його різні складові елементи й функціональні характеристики [7].

Слід зазначити, що публік-інжиніринг тісно пов'язаний зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації (системна криза, низька адаптивність до змін, світова криза, трансформація управлінських систем).

Таким чином, за допомогою публік-інжиніринг можна здійснити докорінну перебудову системи органів державної влади, що здійснюють управління персоналом державною службою.

Під час створення інноваційних моделей управління персоналом державної служби слід орієнтуватися на сучасні глобальні виклики, тенденції розвитку національного та світового суспільства.

Публік-інжиніринг – є першим етапом реформування та удосконалення системи управління персоналом державної служби.

Другий етап – це концептуальна зміна змісту діяльності системи управління персоналом державної служби.

Автор здійснив ґрунтовний аналіз закордонного досвіду запровадження інноваційних методів управління персоналом дійшов висновку, що однією з ефективних форм управління персоналом є делегування кадровими службами деяких функцій приватним (консалтинговим) організаціям, тобто застосування на практиці кадрового консалтингу.

Звернемося до понятійно-категоріального визначення поняття «кадровий консалтинг». Так, у економічному словнику слова «консалтинг» (англ. *consulting* – консультування) визначається як діяльність

спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо [4].

Таким чином, кадровий консалтинг передбачає надання допомоги органам державної влади у створенні ефективної системи залучення, управління та розвитку персоналу державної служби, що дозволяє перетворити кадровий потенціал у стратегічний перевагу організації (закладу, установи).

Українські дослідники В. Божанова та М. Русінко класифікують види послуг, що надаються HR-компаніями (табл. 1) [1, с. 37].

Таблиця 1. Класифікація видів послуг, що надаються HR-консалтинговими компаніями

<i>Завдання HR-відділу</i>	<i>Послуги HR-консалтингової компанії</i>
Розробка політики роботи з персоналом компанії	Розробка HR-стратегії
Організаційна побудова HR-відділу	Формалізація HR-процедур (розробка посадових інструкцій, положень, організаційної структури)
Пошук і підбір персоналу	Рекрутинг
Адаптація і підбір персоналу	Створення системи адаптації, коучинг персоналу
Розробка системи мотивації персоналу	Система мотивації персоналу, формування соціального пакета
Кадровий і управлінський документообіг	Аутсорсинг, функції HR-адміністрування й нарахування заробітної плати
Формування і реалізація навчальних програм	Розвиток і навчання персоналу
Розробка та впровадження елементів корпоративної культури	Місія й цінності компанії, формування внутрішнього іміджу компанії, впровадження цінностей компанії
Робота з лояльністю персоналу	Організація корпоративних заходів
Формування внутрішнього кадрового резерву	Оцінка персоналу, моделювання компетенції

На нашу думку, доцільно було делегування таких чотирьох видів кадрової діяльності:

1. Рекрутинг – підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду. Можна виділити три основних методи, якими користуються консультанти при пошуку й підборі:

– пошук за допомогою існуючої бази здобувачів і тих, хто рекомендує, що формується агентством протягом усього часу своєї діяльності;

– найбільш ефективним і популярним методом на ринку вважається прямий пошук (Executive Search);

– існує також відомий метод «полювання за головами» – Headhunting.

2. Аутсорсинг (outsourcing – букв. поза джерелом) – це передача непрофільних (неосновних) функцій сторонньому підряднику. Придатними для аутсорсингу вважаються функції зрілі, тобто ті, де не прогнозується інновація, здатна забезпечити компанії стратегічну перевагу.

Одним із позитивів аутсорсингу є те, що постачальник послуг здатен забезпечити економію або більш високий рівень послуг за рахунок спеціалізації, більш дешевої робочої сили або ефекту масштабу [1, с. 38].

3. Коучинг (англ. coaching) – інструмент особистісного і професійного розвитку, формування якого почалося в 70-х рр. ХХ ст.

Коучинг здатний спрямовувати людину на розуміння та осмислення нею своїх можливостей, які вона за умов певної вмотивованості зможе успішно реалізувати у своїй сфері діяльності. Застосування коучингу допомагає співробітникам розібратись у власних думках, навчитися знаходити сенс у своїй діяльності задля кращого виконання своєї роботи, а також сприяє швидкій адаптації нових співробітників.

Сьогодні коучинг поширений у демократичних країнах і прийнятий як основний стиль управління, стиль відносин між співробітниками, стиль корпоративного мислення і вчинків. На жаль, в Україні такий стиль зустрічається поки нечасто. Попри це застосування елементів коучингу в

управлінні персоналом дає незмінно хороший результат, адже він заснований на відкритості, довірі, співставленні дій та цілей усього колективу.

4. Ассесмент-центр – виявлення певних якостей у працівників шляхом комплексного оцінюючого дослідження виконання ними типової для даної чи потенційної посади завдань.

Третя складова реформування системи управління персоналом державної служби є застосування у практиці кадрового аудиту.

Український дослідник А. Рачинський розглядає кадровий аудит як аналіз кадрової політики окремої державно-управлінської структури, який дає змогу виявити відповідність освітнього, фахового та досвідного рівня працівника займаній ним посаді [3, с. 108].

Кадровий аудит спрямований на здійснення оцінювання організаційної структури, кадрової документації, кадрового діловодства, кадрового потенціалу.

Під час проведення кадрового аудиту аналізуються такі показники: планування трудових ресурсів, добір та відбір персоналу, адаптація та мотивація кадрів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, планування та розвиток кар'єри службовців, моніторинг соціально-психологічної ситуації і організації комунікації всередині організації, аудит структури.

О. Савченко-Сватко виділяє такі психодіагностичні методики, які можуть бути використані в процесі аудиту персоналу (табл. 2) [11].

Таблиця 2

Перелік психодіагностичних методик, які можуть бути використані в процесі аудиту персоналу

<i>Якість, що</i>	<i>Назва методики</i>	<i>Призначення методики</i>
-------------------	-----------------------	-----------------------------



<i>діагностується</i>		
Особистісні та характерологічні риси	Опитувальник Міні-мульти (скорочений варіант ММРІ)	Опитувальник Міні-мульти є скороченим варіантом ММРІ, містить 71 питання, 11 шкал, з них 3 – оцінні. Перші 3 оцінних шкали вимірюють щирість випробовуваного, міру достовірності результатів тестування. Останні 8 шкал є базисними і оцінюють властивості особистості
	16-факторний опитувальник Кеттелла	Орієнтований на виявлення відносно незалежних 16 чинників (шкал, первинних рис) особистості
	Вісбаденський опитувальник	Призначений для діагностики ряду особливостей характеру людини, а також сфер її між особистих стосунків
Інтелектуальні здібності	Методика діагностики інтелектуальних якостей керівника	Дозволяє діагностувати три основні блоки професійно важливих якостей керівника: інтелектуальний, особистісний і динамічний
	Методика дослідження гнучкості мислення	Дозволяє визначити варіативність підходів гіпотез, вижідних даних, позицій, операцій, що залучаються до процесу розумової діяльності
	Методика вивчення індивідуальних особливостей вирішення завдань	Вивчає основні індивідуальні особливості вирішення завдань (прудкість рішення, інтелектуальна активність)
	Тест ефективного інтелекту	Призначений для діагностики рівня розвитку «ефективного інтелекту», тобто загальної здібності до вирішення практичних завдань
Здатність до творчості	Тест Гілфорда (модифікований)	Спрямований на дослідження креативності, творчого мислення
Психічні стани особистості	Шкала реактивної тривожності Спілберга-Ханіна	Направлена на діагностику реактивної тривожності або тривожності як параметра психічного стану людини
	Методика САН (Самопочуття – Активність – Настрій)	Направлена на діагностику таких важливих параметрів психічного стану людини, як самопочуття, активність, настрої
Комунікативні уміння	Тест КОС (комунікативні і організаторські схильності)	Дозволяє визначити рівень комунікативних і організаторських здібностей особистості
	Тест комунікативних умінь Міхельсона	Визначає рівень комунікативної компетентності і якості сформованості основних комунікативних умінь
Упевненість в собі	Тест асертивності	Призначений для оцінки впевненості в собі, здатність діяти, поважати права інших людей
Мотивація діяльності	Методика дослідження факторів привабливості	Дозволяє визначити основні чинники, які мотивують діяльність особистості

	у професії	
	Опитувальник для оцінки потреби досягнення успіхів	Призначений для диференційованої оцінки двох пов'язаних, але протилежних мотиваційних тенденцій: прагнення до успіху й боязнь невдачі, поєднання яких створюють певний тип особистості й зумовлюють різну поведінку
Ціннісна структура особистості	Тест Рокіча «Ціннісні орієнтації»	Дозволяє визначити змістовну сторону спрямованості особистості й основу її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до себе, основу світогляду і ядро мотивації життєдіяльності, основу життєвої концепції і «філософії життя»
	Морфологічний тест життєвих цінностей	Дозволяє досліджувати проблеми мотивації, пріоритет різних життєвих сфер діяльності
Міжособистісні стосунки в колективі	Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі	Призначена для дослідження уявлень суб'єкта про себе та ідеальне «Я», а також вивчення взаємин в малих групах, виявляє переважаючий тип ставлення до людей в самооцінці і взаємооцінці
	Карта-схема Л.М. Лутошкіна	Дозволяє діагностувати психологічний клімат, взаємини, що склалися в колективі, характер ділової співпраці, відношення до значущих явищ життя
	Соціометрія Я. Морено	Призначена для дослідження міжособистісних зв'язків у колективі, характеру емоційних стосунків, структури групових зв'язків

Аналіз запропонованих О. Савченко-Сватко методик, за якими можна здійснювати кадровий аудит, дає підстави стверджувати, що всі вони визначають лише психологічну складову персоналу та відносин у колективі. На нашу думку, доцільно застосовувати також методики з визначення результативності та ефективності управлінських рішень щодо персоналу.

Автор даного дослідження пропонує застосовувати під час проведення кадрового аудиту бенчмаркінг. Бенчмаркінг можна визначити як спосіб виявлення та впровадження найефективніших рішень. Він може застосовуватися на різних рівнях та охоплювати весь процес управління кадрами державної служби та відповідні заходи з метою перетворення заходів у результати, використовуватися для порівняння ефективності різних кадрових технологій або визначення показників та стандартів ефективності,

які мають бути досягнуті. Можна виділити декілька типів бенчмаркінгу: бенчмаркінг процесу, бенчмаркінг результатів (ефективності) та бенчмаркінг стандартів. Бенчмаркінг процесу стосується самого процесу управління кадрами державної служби та перетворення заходів у результати. Ця методика спрямована на виявлення найефективніших рішень. Бенчмаркінг результатів має на меті порівняння організаційної ефективності шляхом використання повноважень для визначення ефективності та результативності. Бенчмаркінг стандартів визначає норми ефективності або стандарти, що мають бути досягнуті. У цьому випадку встановлюються вимірювані стандарти, що відображають якість системи управління кадрами державної служби.

Крім того, після проведення кадрового аудиту повинні бути вироблені певні конструктивні рекомендації, які можливо потребуватимуть проведення певних організаційних та кадрових процедур.

Таким чином, паблік-інжиніринг є першим етапом реформування та удосконалення системи управління персоналом державної служби.

На нашу думку, другий етап – це концептуальна зміна змісту діяльності системи управління персоналом державної служби та запровадження кадрового консалтингу.

Третя складова реформування системи управління персоналом державної служби є застосування у практиці кадрового аудиту. Автором обґрунтована потреба у запровадженні бенчмаркінгу під час проведення кадрового аудиту.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку є аналіз закордонних напрацювань з питання реформування системи управління державною службою та розробка механізмів впровадження закордонного досвіду у систему управління персоналом України.

#### **Список використаних джерел**

1. *Бажанова В. Ю.* Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві / В. Ю. Бажанова, М. І. Русінко // *Економічний простір*. – 2008. – № 12/2. – С. 35–40.
2. *Гайдученко С.* Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу / С. Гайдученко // *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 3 (3). – С. 225–232.
3. *Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення* : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Олуйка. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.
4. *Жуковська А.* Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні / А. Жуковська // *Галиц. екон. вісн.* – 2009. – № 1. – С. 51–56.
5. *Зіміна О.* Особливості управління персоналом на державній службі / О. Зіміна // *Вісник НАДУ*. – 2008. – № 2. – С. 117–124.
6. *Мельников О. Ф.* Основні моделі управління трудовими ресурсами / О. Ф. Мельников [Електронний ресурс] // *Актуальні проблеми державного управління*. – 2008. – № 2 (34). – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Arpu/2008\\_2/doc/5/01.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Arpu/2008_2/doc/5/01.pdf).
7. *Можливі принципи й орієнтовані правила проведення адміністративного реінжинірингу* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/44/3048.html>.
8. *Осійчук М.* Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління / М. Осійчук // *Вісник державної служби України*. – 2008. – № 3. – С. 27–33.
9. *Рачинський А.* Стратегічне управління персоналом: теорія і практика застосування / А. Рачинський // *Вісник НАДУ*. – 2007. – № 2. – С. 53–61.
10. *Савченко-Сватко О. М.* Діагностичний інструментарій аудиту персоналу в органах місцевого самоврядування // *Публічне адміністрування: теорія та практика* : [електрон. зб. наук. пр.]. – 2009. – № 2 (2). – Режим доступу : <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2009-02/09somoms.pdf>.
11. *Савченко-Сватко О.* Кадрова політика в органах публічної влади: проблеми оцінювання / О. Савченко-Сватко // *Вісник державної служби України*. – 2009. – № 2. – С. 32–36.

***Parhomenko-Kutsevil O. I. Theoretical-methodological bases of introduction of innovative methods of management the personnel of government service of Ukraine.***

*In the article are analyzed the innovative methods of management a personnel, in particular: personnel consulting, audit of personnel, public-engineering, expedience of application of these methods is grounded in the system of management personnel of public service.*

**Key words:** system of management personnel of public service, personnel consulting, audit of personnel, public-engineering.

***Пархоменко-Куцевил О. И. теоретико-методологические основы внедрения инновационных методов управления персоналом государственной службы Украины.***

*Проанализированы инновационные методы управления персоналом, в частности: кадровый консалтинг, аудит персонала, публик-инжиниринг, обоснована целесообразность применения этих методов в системе управления персоналом государственной службы.*

**Ключевые слова:** система управления персоналом, кадровый консалтинг, аудит персонала, публик-инжиниринг.